

## « Il faut travailler en réseau! »

par Christophe Bartholomé, sociologue

La notion de réseau est à la mode depuis une vingtaine d'années et connaît un réel succès dans le secteur de l'action sociale comme dans le monde de l'entreprise<sup>1</sup>. Nous sommes tous aujourd'hui invités à développer notre réseau et à travailler en réseau. Ce ne sont même plus des invitations, ce sont davantage des injonctions.

Le réseau fait partie de ces nouvelles notions<sup>2</sup> qui s'imposent comme des évidences dans le discours des professionnels du social. Nous en faisons partie, et chacun à notre manière, nous participons à leur propagation, sans toujours nous montrer rigoureux et précis sur la pertinence de leur utilisation. Avec un peu de mauvaise foi, on pourrait soutenir le constat qu'il existe autant de réseaux et de pratiques de réseau qu'il n'y a de travailleurs sociaux se référant à cette notion floue et hasardeuse. Nous n'irons pas jusqu'à approuver cette critique car il nous semble que l'on peut identifier au minimum trois formes de réseau dans les représentations que s'en font les professionnels du social. Ces trois formes de réseau sont intimement associées à trois pratiques de réseau distinguées, concernant des finalités et des acteurs de nature différente.

### 1. Le travail de réseau: retisser du lien

La première forme de réseau concerne un « travail de réseau », formule par laquelle de nombreux professionnels du social désignent le travail sur le lien social qu'ils entreprennent auprès de la personne qu'ils aident. Les professionnels du social utilisent souvent l'image d'un travail de

tissage de liens sociaux divers et variés dans lequel serait intégré la personne aidée. Généralement, ces pratiques de réseau sont justifiées par l'idée de réintégrer la personne dans la société, de lui donner une place à part entière dans celle-ci.

Concrètement, les professionnels du social en collaboration avec les personnes aidées, s'affairent à construire des liens, des interactions avec une série d'acteurs de nature et de statut différent. La plus grande diversité de ces acteurs est recherchée avec une prédominance pour les acteurs de la société civile, ayant souvent une grande proximité géographique avec les personnes aidées. Cette recherche de liens sociaux de proximité se justifie pleinement, car nous savons que les personnes en difficultés sont souvent caractérisées par une mobilité assez restreinte (de par le coût des transports, de par des difficultés de mobilité liée à leur état physique, de par leur attachement culturel à une certaine proximité géographique dans leurs relations sociales).

Ce travail de réseau est généralement entrepris avec comme imaginaire, le retour à une solidarité de communauté, le plus souvent locale. Ce retour à une solidarité de proximité peut être envisagé comme un retour face à une critique abondamment faite dans les années 80 et le début des années 90 concernant les effets néfastes d'une solidarité étatique abstraite et distante<sup>3</sup>. On se souvient de cette critique formulée à l'encontre d'une sécurité sociale, remettant en question les solidarités de proximité. Le travail de retissage



du lien social a donc comme imaginaire la reconstruction de cette solidarité ancienne avec le voisin d'à côté, le commerçant du coin, etc. Finalement, ce réseau est associé à un ensemble de ressources humaines que la personne pourra mobiliser. On valorise ainsi particulièrement les interactions et les interventions qui sont développées avec des non-professionnels du social. Les différentes petites aides et les soutiens apportés par ces membres de la communauté sont généralement considérés comme autant de réussites de cette pratique de réseau.

Cette approche du travail de réseau doit cependant être questionnée en prenant comme angle d'approche celui de l'effort de solidarité qu'elle implique. Car quand on analyse l'identité des personnes sollicitées dans ce travail de réseau, on s'aperçoit parfois assez vite que ce sont souvent les mêmes personnes qui sont sollicitées et mobilisées pour soutenir et aider, à savoir les membres du réseau social proche (la famille au sens large du terme). En clair, ce travail de réseau fait (parfois et non systématiquement) porter l'effort de solidarité collective sur un petit nombre de personnes.

Il est donc essentiel de toujours réinterroger cette pratique de réseau en ne s'arrêtant pas sur le nombre d'interactions créées autour de la personne aidée mais bien sur l'identification du nombre et de la nature des personnes qui pourront être mobilisées réellement pour aider et soutenir la personne aidée. On peut également considérer que retisser du lien autour de la personne peut poursuivre plusieurs finalités distinctes: une finalité de socialisation de la personne et une finalité visant la création d'une dynamique de solidarité.

Mais cette dernière ne pourra jamais se faire en remplacement d'une solidarité collective octroyée par la société, à travers une action sociale, mise en oeuvre par des professionnels mandatés.

## 2. Le travail en réseau

La deuxième forme de réseau concerne un réseau plus formalisé, constitué pour l'essentiel des professionnels de services et d'institutions identifiés comme intervenant régulièrement auprès de la personne. Ce réseau recouvre des formes de partenariat, de co-intervention, de collaboration ou de coordination dont le niveau de formalisation sera plus ou moins développé. La notion de réseau est très nettement plébiscitée parce qu'elle véhicule une conception beaucoup plus dans l'air du temps des relations de collaboration devant se mettre en place entre les différents acteurs de l'action sociale. Le réseau renvoie à des modes de collaboration basés sur des relations horizontales, informelles et peu instituées. Les professionnels du social témoignent souvent de la nécessité de « travailler en réseau », c'est-à-dire de rompre avec une approche segmentée, cloisonnée et spécialisée des institutions et des services. Travailler en réseau et créer des synergies, sont finalement autant des façons de travailler que des réponses à une spécialisation et une segmentation de l'action sociale qui aujourd'hui mettent en difficulté sa cohérence. Travailler en réseau permet de redonner une certaine souplesse à cette action sociale et dans un même temps, d'envisager la personne de manière globale et non de la « saucissonner » en fonction d'une série de réponses spécifiques. Travailler en réseau renvoie donc à la souplesse, la flexibilité, l'adaptation à la situation et à la personne, etc. Le



travail en réseau est donc souvent considéré comme la solution à un certain nombre de difficultés rencontrées par le secteur de l'action sociale: la complexité de l'offre de services, sa segmentation et son cloisonnement, la difficulté de prendre en considération toutes les dimensions de la situation de la personne, etc. « Il faut travailler en réseau » semble être le leitmotiv, la formule qui marche.

Cependant, une analyse systématique des services sollicités dans le cadre du travail en réseau, fait souvent apparaître que ce sont les mêmes professionnels que l'on sollicite pour des situations bien différentes. On constate ainsi une mobilisation récurrente (non-consciente de la part des professionnels concernés) des mêmes réseaux de professionnels. Certaines prises en charge et certaines mobilisations de services ou de professionnels apparaissent à l'analyse beaucoup plus systématiques que ne le conçoivent les professionnels du social.

Bien entendu, cette utilisation un peu trop systématique des mêmes professionnels<sup>4</sup> s'expliquent par différentes raisons. Il arrive que l'on sollicite certains membres du réseau par facilité (contacts plus aisés, démarches moins fastidieuses, négociations moins ardues, efforts de recherche inutiles). Mais le plus souvent, on mobilise un réseau de professionnels que l'on connaît bien pour des raisons d'efficacité, de pertinence et de qualité. On oriente la personne vers tel professionnel de tel service car on sait que celui-ci travaille bien, a une vision proche de la nôtre du travail et de la personne, que cette personne sera bien accueillie, etc. Il serait donc faux de prétendre que cette mobilisation récurrente des mêmes réseaux de professionnels est

préjudiciable aux personnes aidées et ne sert que les intérêts des professionnels concernés.

Nous ne nierons pas pour autant que la personne aidée se retrouve parfois intégrée dans une sorte de package de services, le professionnel activant trop rapidement le réseau de partenaires privilégiés afin de garantir le meilleur suivi de la personne. Mais la principale critique que nous pouvons porter sur ce recours récurrent des mêmes professionnels, concerne une nouvelle fois la question de l'effort de solidarité apporté. En se donnant la peine d'un examen rigoureux en réunion d'équipe (ou en supervision) de ce travail en réseau en partant des situations concrètes rencontrées, certaines structures apparaissent contournées ou tout simplement oubliées. On arrive parfois à des constats interpellants où des services qui, de par leurs missions et leurs compétences, sont concernés par la situation envisagée et ne sont jamais sollicités parce que ne faisant pas partie du réseau. Il en va aussi de situations où des services inévitablement liés dans leur attribution et leurs compétences ne collaborent que fort peu ou même pas du tout dans la réalité du terrain.

Il en résulte que ces pratiques en réseau (avec une sollicitation quasi systématique des membres du réseau du service) ont pour effet de favoriser la sollicitation d'un nombre restreint de services, ce qui revient une nouvelle fois à renvoyer l'effort de solidarité collective sur un petit nombre de professionnels. On pourrait en conclure que de par sa pratique en réseau, le service n'en vient plus à garantir à la personne qu'il suit, un effort de solidarité de la société dans sa globalité,



mais un effort provenant d'un groupe plus restreint... Le service ne garantit plus un accès à l'ensemble des services susceptibles d'aider ou de répondre aux besoins de la personne, mais lui garantit l'action de son réseau.

En raison de ces pratiques de réseau, certains services en arrivent à certaines « entorses » par rapport à leur agrément et leurs missions, pour suivre des personnes que certains de leurs services-partenaires leur demandent de suivre. En effet, il est parfois très difficile ou compliqué pour les services de refuser la prise en charge d'une personne quand un service-partenaire en fait la demande. Car dans le travail en réseau, les rapports de force et les rapports de pouvoir sont extrêmement présents. Le travail en réseau donne souvent plus d'importance aux relations informelles et horizontales (tous les partenaires sont mis sur le même pied d'égalité) et peu instituées. Dans cette perspective, les relations entre services sont parfois moins bien régulées et réglementées, ce qui est logique: dans un réseau social, on parle moins d'autorité que de leadership! Les rapports de force et les relations d'influence sont parfois très prononcés, il est ainsi difficile pour certains services de refuser une prise en charge à un service partenaire incontournable et en position de force.

Car bien entendu, cette représentation d'un réseau horizontal de services est trompeuse. Les différents services membres du réseau ont une légitimité (un pouvoir symbolique), des moyens (humains, financiers, etc.) très différents les uns des autres. De plus, la position qu'occupe un service dans un réseau peut également lui procurer une position de force, dont il

pourra profiter face à d'autres services. Le travail en réseau a donc souvent tendance à sous-estimer ces différences entre acteurs et dès lors, a tendance à les renforcer. Il est donc utile que le service engagé dans un travail en réseau soit au clair quant à sa position dans le réseau, quant au respect et la connaissance des missions et des logiques professionnelles de ses partenaires mais aussi quant aux dispositifs de collaboration mis en place (conventions de partenariat, engagements réciproques, définition des prérogatives de chacun, etc.).

La dynamique de réseau requiert donc selon nous un travail d'identification et d'analyse du réseau de collaborations mis en place pour chaque situation, en fonction des missions et des compétences requises. L'une des qualités défendues d'un réseau est souvent sa capacité à mobiliser autour d'un même projet des acteurs venant d'horizons extrêmement différents et éloignés<sup>5</sup>. Il est également important de souligner que différents travaux ont montré que dans la recherche de solutions à un problème<sup>6</sup> par une personne, ce sont les liens faibles (c'est-à-dire une personne que l'on connaît peu, que l'on connaît de façon indirecte) qui se révèlent les plus efficaces.

### 3. Le réseau personnel du professionnel

La troisième forme de réseau envisagé par les professionnels du social est un réseau qui leur est personnel et qu'ils activent et mettent au service des personnes qu'ils aident. Ce réseau personnel est informel et composé souvent de professionnels provenant d'entités professionnelles, de structures professionnelles bien éta-



blies et utiles aux professionnels comme à la personne aidée pour répondre à ses besoins, à ses difficultés. Ce réseau informel et personnel du professionnel du social est fortement valorisé car il permet d'assouplir quelque peu les rigidités des systèmes bureaucratiques et organisationnels des différentes institutions concernées. Pouvoir compter sur une personne de confiance dans une administration ou dans une institution, permet par exemple d'éviter certains désagréments, certaines lenteurs, certaines difficultés.

Ce réseau personnel du professionnel du social fait référence à cet ensemble de relations interpersonnelles que tout acteur d'un système organisationnel met en place et entretient afin de faciliter son travail. Ce tissage de liens personnels et informels ainsi que la mise en place d'arrangements informels entre les acteurs sont indispensables pour qu'une organisation fonctionne de manière satisfaisante<sup>7</sup>. L'attention que porte les travailleurs sociaux à la construction de ce réseau informel et personnel se justifie donc pleinement. Ce réseau est utile et prépondérant pour leur travail. Pour être efficace, tout travailleur a intérêt à se constituer un réseau d'adresses et de contacts qu'il pourra mobiliser

Cependant, le professionnel du social doit veiller à ne pas confondre ce réseau qui lui est personnel et le réseau de professionnels/services mobilisé dans le cadre du travail de réseau, décrit plus haut. Car la constitution d'un réseau personnel se justifie d'autant plus dans un cadre organisationnel clairement identifié et bien défini. Le risque pour les professionnels du social, est de privilégier la mise en place d'un réseau de profession-

nels qui leur sont fortement (voire uniquement) personnel.

En d'autres termes, le risque consiste à privilégier une pratique de réseau uniquement centrée sur la mise en place de ces liens interpersonnels, informels et personnalisés. Le risque est alors de provoquer un effacement de l'organisation et de l'institution derrière la personne (le professionnel). De ce fait, les collaborations, les arrangements et les engagements pris concerneront les personnes et non les organisations/institutions pour lesquelles elles travaillent. En cas de départ ou d'absence de la personne, on constate alors la rupture des liens entre les différentes organisations. Les petites structures d'action sociale où les directeurs/coordonateurs notamment s'emploient à développer particulièrement ce travail de réseau, en personnalisant à outrance les liens avec d'autres membres d'institutions ou de services exposent ainsi leur service à ce type de désagrément. Le service s'efface complètement derrière la personne, derrière cette figure marquante au carnet d'adresses bien rempli.

De plus, cette pratique de réseau personnalisante et informelle a tendance à renforcer une logique du don et de la dette dans la relation, où les oppositions et les désaccords (inhérents à des logiques d'action et institutionnelles différentes) seront davantage vécus comme des trahisons et des affrontements personnels.

Il nous apparaît donc essentiel de sauvegarder une distinction claire entre le travail en réseau entrepris par le service (ou le professionnel comme représentant officiel du service) et le travail de réseau



entrepris de manière personnelle et informelle par le professionnel.

## Conclusion

Cette analyse n'avait pas pour objectif de dénoncer les pratiques de réseaux mais bien d'identifier les effets pervers indissociables de toutes pratiques sociales, qu'elles quelles soient. Le travail en réseau que nous avons identifié au point 2 de cette analyse nous semble crucial. Beaucoup de difficultés rencontrées par les services et les professionnels du social, nous semble provenir d'un manque de maîtrise de cette pratique en réseau, ou plutôt de l'absence d'analyse du travail en réseau entrepris.

Travailler en réseau requiert un travail constant d'analyse concernant l'identité des acteurs engagés autour d'une situation ou d'une problématique. La présence ou l'absence de chaque acteur au sein de ce réseau devra être questionnée. Cette analyse ne peut se faire qu'en regard des situations et des problématiques rencontrées et qui justifient la mobilisation d'un réseau d'acteurs d'une part; des missions et des compétences requises d'autre part. Rappelons également qu'un réseau est évolutif, certains acteurs sont susceptibles d'en sortir et d'autres d'y entrer en fonction de l'évolution de la situation (ou du projet) qui justifie l'existence de ce réseau. Travailler en réseau requiert égale-

ment de se questionner sur la nature des liens entre les services et les institutions qui constituent ce réseau. Quels sont les engagements réciproques, quelles sont les modalités de collaboration, quelle est la répartition des tâches et des responsabilités (on ne peut prétendre à une responsabilité collégiale pour tout ce qui concerne ce travail en réseau), etc.?

Enfin, nous voudrions revenir sur une utilisation parfois erronée du réseau. Celui-ci ne peut être le principal support de diffusion d'information. La mise en réseau ne solutionne pas les problèmes de transfert d'information et de communication que du contraire. Car le réseau oublie souvent les questions de compétences (certaines personnes sont légitimes et habilitées pour donner une information sur un domaine, un problème spécifique), de traduction de l'information (les mêmes mots, les mêmes termes ont parfois des significations différentes pour des acteurs de secteurs et d'institutions différents), de déperdition de l'information (toute absence à une réunion signifie généralement une perte d'information, ceux les plus sollicités sont les mieux informés) et d'utilisation de l'information à des fins stratégiques (on filtre les infos, etc.).



## Notes

<sup>1</sup>BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

<sup>2</sup>Citons également les notions telles que l'accompagnement, l'interdisciplinarité et le projet.

<sup>3</sup>ROSANVALLON P., *La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat-providence*, Paris, Seuil, 1995.

<sup>4</sup>Parler d'une « sollicitation préférentielle » serait sans doute plus juste.

<sup>5</sup>BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

<sup>6</sup>Comme la recherche d'un emploi.

<sup>7</sup>FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.