

La dynamique du travail en réseau : de la théorie à la pratique... (Gilbert Berlioz)

Introduction : le réseau est à la mode ... sans être nouveau.

La notion de réseau est au cœur de l'actualité, et n'ayons pas peur des mots : elle est à la mode. Mais elle n'est pas innovante en soi, puisqu'elle a déjà été largement utilisée dans d'autres secteurs (médicaux, informatiques, bancaires, mafieux, ...), avant de nomadiser vers le secteur social et médico-social. On pourrait dire que celui-ci la (re)découvre, mais ne l'invente pas.

Son appropriation assez récente est révélatrice de plusieurs changements pour le secteur:

- la recherche d'une nouvelle approche, non défensive, pour appréhender des problématiques sociales complexes qui nécessitent à la fois spécialisation des approches et continuité des parcours. Face à cela, on observe une volonté des acteurs, pour dépasser les approches institutionnelles classiques ;
- l'expérimentation d'une ouverture et d'une transformation des pratiques qui déplace les lignes entre les frontières disciplinaires ;
- la prise de conscience que la qualité des prises en charge des adolescents en grande difficulté ne se construit pas seulement sur la valeur propre à chaque intervenant et à chaque structure (mes missions, mes publics), mais qu'elle dépend de la qualité de leur articulation et de leur ajustement.

À partir de là, 3 axes de réflexion sont à poursuivre :

- quel est l'apport du travail en réseau pour les bénéficiaires : sont-ils mieux pris en compte ?
- quel est l'apport du travail en réseau pour les professionnels : qu'est-ce que ça change dans leurs approches? Y a t'il une différence entre le travail en réseau et le partenariat ? Où ne fait-on que mettre une nouvelle étiquette sur une pratique ancienne ?
- Quels sont les méthodes, les savoir-faire, les bonnes pratiques d'un travail en réseau pour les adolescents en grandes difficultés?

Institution, dispositif, réseau : des logiques qui influencent les pratiques ... et les praticiens.

Il faut d'abord remarquer que l'apparition de la notion de travail en réseau s'effectue dans un secteur de plus en plus marqué par les cloisonnements : législatifs, budgétaires, statutaires, professionnels, etc. Et par la juxtaposition de filières dont l'existence repose historiquement sur le postulat de profils de population et de stabilité des besoins. Le tout organisé dans une « pensée d'ingénieur » qui considère que chaque problème doit avoir sa solution, chaque individu sa prise en charge, et chaque institution « son » public sur la base de « ses » compétences et de « ses » missions.

Dans ce contexte, pour essayer de caractériser la pratique de réseau, il est nécessaire de chercher ce qui la distingue des logiques institutionnelles et les logiques de dispositifs.

Le fait institutionnel comme un impensé professionnel

La logique institutionnelle est répandue de manière si profonde dans les cultures professionnelles, que les praticiens n'en ont souvent pas conscience. Bien que de différentes sortes, et de différentes dimensions (éducation nationale, hôpital, collectivités locales, associations, ...), ces institutions partagent un certain nombre de caractères communs qu'il est utile de mettre à jour dans une réflexion de ce type.

L'institution est une organisation qui remplit une fonction sociale et bénéficie en retour d'une reconnaissance. Autrement dit, elle dispose d'une légitimité qui lui confère ensuite une autorité qu'elle fait cascader de manière plus ou moins égalitaire sur ceux qui la composent. En cela, elle remplit une fonction « instituante », productrice de « statuts » : le médecin, le professeur, l'assistante sociale, ...

L'institution fonctionne sur la base d'un « dénivelé hiérarchique » structurel qui ne met pas en présence des égaux. Elle est de nature prescriptive, et la régulation ordinaire s'y effectue du haut vers le bas.

Le dispositif : une organisation mécanique construite sur le respect de la procédure.

Chacun peut vérifier combien les « dispositifs » se sont multipliés ces dernières années. Transitoires, expérimentaux, ils sont crédités d'une légèreté plus grande au regard des lourdeurs institutionnelles. Le dispositif apparaît comme une organisation de type plutôt « mécanique » qui doit produire une série d'effets (les résultats) quels que soient les opérateurs concernés. Dans ce cadre, moins que la compétence des agents, c'est davantage le respect des procédures qui est au cœur de son fonctionnement. D'ailleurs, il n'est pas rare de voir nommé pour les piloter, des professionnels sans compétence sur le fond, mais rompus aux arcanes administratives et réglementaires (bilans, tableaux de bord, comités de pilotage) qui assurent leur existence.

La pratique de réseau est fondée sur la logique coopérative de ses membres

Un réseau est une organisation qui doit permettre la circulation de flux (électrique, financiers, informations, ...). En l'espèce, il va s'agir ici de faire circuler des situations d'adolescents et de construire des parcours. Autrement dit, d'assurer une continuité de la prise en compte des adolescents (et de leurs familles), à partir d'une discontinuité des actions, des missions, des intervenants, etc.

Un réseau est un ensemble de relations entre un ensemble d'acteurs : plus ou moins organisés, plus ou moins spécialisés. Le lien est la condition du réseau. Dans cette mesure, tout le monde le sait bien, le réseau ne se décrète pas. Il se construit, il s'élabore. Et, a contrario des logiques institutionnelles, son enjeu ne se situe pas dans l'affirmation d'une identité ou d'un statut, mais dans la production d'un sens général aux interventions engendré par l'intérêt partagé entre les acteurs. Et dans l'ouverture de perspectives pour les prises en charges que les frontières institutionnelles classiques ne permettent pas. On observe facilement, trois avantages à cela :

- éviter que la pression de cas trop lourds ne pèse que sur une seule institution ou sur une seule équipe,
- assure une démultiplication des ressources mobilisables au delà du seul périmètre institutionnel,
- articuler les réponses pour éviter la répétition et l'accroissement des difficultés par un effet de recouvrement ou de déplacement.

Pour permettre cela, alors que l'institution fonctionne sur la base de la prescription, le dispositif sur la base de la procédure, le réseau s'appuie sur la coopération et l'engagement des acteurs. Il ne distribue pas de statuts, mais sur une base d'une réciprocité, produit un sentiment d'utilité du fait de ne pas « baisser les bras » quand les situations sont très difficiles.

Pour conclure...

Pour terminer nous voudrions attirer l'attention sur les trois risques majeurs qui peuvent menacer la pratique de réseau :

- le réflexe prescripteur qui neutralise immédiatement les dynamiques coopératives en augmentant les défenses et les évitements (« ce ne sont pas mes missions », « ce n'est pas mon public ») et alimente le jeu du « mistigri » bien connu ;
- transformer le réseau en « infra institution » par des prises de pouvoir et la recherche de statuts par des participants en mal de reconnaissance,
- une consommation des énergies plus importantes pour se fédérer que pour agir.

Comme on l'a dit, dans la pratique de réseau, le pouvoir n'est pas hiérarchique. Il n'appartient pas non plus à celui qui détient le plus d'information, mais à celui qui la fait transmettre.

Dans cette perspective, la valeur d'un réseau est directement proportionnelle au nombre de ceux qui l'utilisent. Il n'a pas de valeur « en soi » à capitaliser, mais une valeur d'usage à dépenser en interventions... au bénéfice des adolescents dont les situations débordent nos capacités de réponses ordinaires.