

# Travailler en réseau



# Travailler en réseau

Méthodes et pratiques  
en intervention sociale

**Philippe Dumoulin • Régis Dumont  
Nicole Bross • Georges Masclet**

**DUNOD**

Illustration de couverture © Jacob Lund – Adobe Stock

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2006

© Dunod, 2021 pour cette nouvelle présentation

Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-082414-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

---

# Table des matières

<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	XI
Des pratiques d'intervention sociale à renouveler	XI
Trois approches du travail en réseau dans l'intervention sociale	XV
Le recours au concept de réseau	XVII
<i>Une modernité à interroger, XVII • Six raisons pour un nouvel intérêt à la démarche de réseau, XX • Les utilisations du réseau dans l'intervention sociale, XXIX • Les « plus » du réseau, XXX • Six risques à maîtriser, XXXI • Des compétences à développer dans le réseau professionnel, XXXIII</i>	

## PREMIÈRE PARTIE

### LE RÉSEAU PROFESSIONNEL AU SERVICE DE LA COORDINATION INTER-INSTITUTIONNELLE

<b>1. Principes et concepts</b>	3
Une approche « structurelle » du concept	3
<i>L'épreuve de la coordination, 3 • L'utilisation du réseau dans le commerce et l'industrie, 7 • Un outil organisationnel au service du partenariat, 10 • Principal mode de coordination mis en œuvre dans le partenariat opérationnel, 12 • Un partenariat palliatif, 15 • « L'horizontal remontant », 17</i>	
Approche stratégique du réseau professionnel	21
<i>Pas de réseau professionnel sans problème commun à résoudre..., 21 • Des professionnels en interaction, 22 • Incertitude de la situation et action du partenaire, 22 • Réduire l'incertitude, 23 • Les conditions d'émergence, 25</i>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les conditions de fonctionnement</i>, 26</li> <li>• <i>Pas de hiérarchie : des pilotes</i>, 30</li> <li>• <i>Le projet comme outil de mise en synergie</i>, 31</li> <li>• <i>La transversalité : assurer la représentation du système d'action</i>, 32</li> <li>• <i>Le fonctionnement interne</i>, 33</li> </ul>	34
<p>Une organisation apprenante au service de la coordination</p> <p><i>Une organisation apprenante mais pas un RERS</i>, 35</p> <p><i>Les ressources développées au service d'une compétence à la coordination</i>, 37</p> <p><i>L'apprentissage en réseau professionnel</i>, 40</p> <p><i>La capitalisation</i>, 45</p> <p><i>Le compte rendu</i>, 45</p>	34
<b>2. La méthode CCPM : concevoir, comprendre, piloter, manager</b>	49
<p>Concevoir et initier un réseau professionnel</p> <p><i>Première étape : repérer la situation-problème mobilisatrice</i>, 50</p> <p>• <i>Deuxième étape : délimiter le « système d'action »</i>, 51</p> <p>• <i>Troisième étape : lister les professionnels et responsables touchés par l'incertitude de la situation</i>, 52</p> <p>• <i>Quatrième étape : analyser le degré d'incertitude</i>, 53</p> <p>• <i>L'importance de la réunion destinée à initier et formaliser le réseau professionnel</i>, 53</p>	50
<p>Comprendre un réseau professionnel en fonctionnement</p> <p><i>Repérer les enjeux à partir des indicateurs relatifs aux relations entre le réseau et les organisations-mères</i>, 55</p> <p>• <i>Comprendre les enjeux du projet présenté par le réseau professionnel</i>, 56</p> <p>• <i>Savoir analyser le fonctionnement interne du réseau</i>, 57</p> <p>• <i>Lire les enjeux autour de la représentativité du système d'action pertinent</i>, 59</p>	54
<p>Piloter un réseau professionnel</p> <p><i>Gérer la relation avec les différentes « organisations-mères » et leurs responsables</i>, 61</p> <p>• <i>Garantir une mise en œuvre du projet du réseau professionnel</i>, 62</p> <p>• <i>Réguler le fonctionnement interne du réseau</i>, 63</p> <p>• <i>Respecter la transversalité et la représentativité du système d'action</i>, 64</p>	60
<p>Manager un réseau professionnel, en position de responsable</p> <p><i>Comment gérer les interactions entre le réseau, ses membres et le service dont je suis responsable</i>, 66</p> <p>• <i>Comment concilier le projet du réseau et les attentes de mon service</i>, 67</p> <p>• <i>Comprendre les enjeux sous-jacents à la représentation des services concernés par la situation-problème au réseau professionnel</i>, 68</p>	65
<b>3. Une étude de cas pour comprendre les enjeux autour du réseau professionnel</b>	71
Présentation de l'étude de cas	71

Aspects méthodologiques	72
Présentation de l'expérience	74
Les enjeux qui structurent le réseau	75
Le réseau professionnel dans un fonctionnement quotidien	75
Enjeux liés aux interactions avec les organisations d'appartenance, leurs responsables, les autres professionnels	80
<i>Un jeu tendant vers l'équilibre, 80 • Un jeu tendant vers un déséquilibre, 81</i>	
Les enjeux autour du projet	83
<i>La stricte application de la délégation reçue par les participants, 84 • Une recherche de compromis de la part des participants, 85</i>	
Les enjeux du fonctionnement interne du réseau	87
<i>Une formalisation trop importante (structuration extrême), 87</i> <i>• Une absence de formalisation (logique d'acteur extrême), 88</i>	
La transversalité du réseau	88
 <i>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE</i>	 91

## DEUXIÈME PARTIE

### MOBILISER LES RÉSEAUX POUR L'INTERVENTION SOCIALE

<b>4. Optimiser l'intervention sociale</b>	97
Renouveler l'approche de l'aide	97
Intervenir en réseau : les concepts	101
<i>Les différentes formes de réseau, 101 • L'intervention de réseau, 104 • Les origines de ce mode d'intervention, 105 • L'intervention de réseau appliquée au social, 106</i>	
<b>5. Intervenir dans et sur les réseaux</b>	109
L'intervention de réseau	110
<i>Les précautions préalables à l'intervention de réseau, 110 • Les étapes de l'intervention de réseau, 112</i>	
L'intervention collective en réseau	123
<i>Principe de l'intervention collective, 123 • Compétence dans la conduite du collectif, 129</i>	

<b>6. Des exemples d'intervention à partir des réseaux</b>	133
Premier cas de figure : l'intervention de réseau	134
<i>Déroulement de l'action, 134 • Les enseignements de l'action entreprise, 140</i>	
Deuxième cas de figure : l'intervention de réseau	140
<i>Consolidation des liens sociaux, 141 • L'enrichissement du réseau primaire, 144 • Mise en cohérence et recherche de complémentarité, 145 • Enseignement sur l'action, 147</i>	
Troisième cas de figure : l'intervention collective en réseau	147
<i>Déroulement de l'action, 148 • Première étape : formation de groupes de parents, 152 • Deuxième étape : constitution du groupe de travail, 153 • Troisième étape : création d'un comité de pilotage, 156 • Quatrième étape : mise en place du projet d'action, 156</i>	
 <i>CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE</i>	 161

### TROISIÈME PARTIE

#### COMPÉTENCES ET LIEN SOCIAL : LES RERS

<b>7. Les réseaux d'échanges réciproques de savoir</b>	165
Problématique et méthodologie	165
Autonomie, insertion et systèmes parallèles	167
<i>Les systèmes d'échanges locaux, 167 • Les réseaux d'échanges réciproques de savoirs, 168</i>	
La nouvelle donne sociale et le rôle des RERS	168
<i>Adaptation forcée et exclusion : une nouvelle souffrance, 168 • La dépression et le stress, symptômes sociaux, 171 • Monde libéral et responsabilité, 173</i>	
Origine et principe des RERS	175
<i>Qu'est-ce qu'un réseau ?, 175 • Histoire des RERS, 176</i>	
Sens et but des RERS	178
<i>Restauration du lien social, 178 • Restauration de l'image de soi, 179 • Échange de savoirs, 179</i>	
Conclusion	181



<b>8. Comment monter un RERS</b>	183
Philosophie générale des RERS	183
<i>La parité des savoirs, 183 • Indépendance institutionnelle, 184</i>	
<i>• Mode de fonctionnement, 184</i>	
Canevas théorico-pratique de mise en place d'un RERS local	185
<i>Sur quels principes faire fonctionner le réseau ?, 186 • Média-</i>	
<i>tion et conduite de réunion, 187 • La nécessaire évaluation du</i>	
<i>fonctionnement des RERS, 188</i>	
Le montage pratique d'un RERS	191
<i>La découverte du principe, 191 • L'organisation du réseau, 192</i>	
<i>• L'évaluation du RERS, 193</i>	
La charte des MRERS	194
<i>Quelques adresses pratiques du MRERS, 195</i>	
<b>9. L'expérience des RERS : pratique et évaluation</b>	199
Le RERS en pratique	199
<i>Création et dynamique d'un réseau, 199 • Les échanges réa-</i>	
<i>lisés, 200 • Le suivi des échanges, 201 • Le développement du</i>	
<i>partenariat, 203 • Conclusion, 203</i>	
L'évaluation des RERS	205
<i>L'enquête et son contexte, 207</i>	
Conclusion	223
<i>CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE</i>	227
<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i>	229
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	233
Ouvrages	233
Articles, revues, circulaires, rapports	237



---

# Introduction générale

Philippe DUMOULIN

CET ouvrage concrétise la rencontre de quatre auteurs autour d'une même passion, celle de l'intervention sociale, et d'une même conviction : la pertinence de l'utilisation du réseau dans la confortation ou la reconstruction des liens sociaux.

La même perspective démocratique, autour des valeurs de solidarité, de fraternité et d'actorat des personnes, traverse leurs différentes contributions ; il nous semble toutefois utile d'attirer l'attention du lecteur sur le fait que les approches conceptuelles, techniques et méthodologiques qui conduisent les quatre exposés sont relatives aux parcours, aux fonctions et aux sensibilités de chacun des auteurs.

Dans le souci de permettre au public le plus large d'y retrouver ses centres d'intérêt, ceux-ci ont fait le choix d'une présentation par contributions successives, autorisant dès lors une utilisation diversifiée du manuel par le lecteur, qui l'abordera soit linéairement, dans la présentation proposée, soit sélectivement par champ de préoccupations professionnelles.

En cohérence avec son titre, ce manuel vous invite donc à une utilisation active des différents contenus ; puissent-ils contribuer à vous faire partager la conviction des auteurs sur l'intérêt d'une pratique du réseau, cadre d'action ouvert à l'expression des potentiels et de l'innovation.

## DES PRATIQUES D'INTERVENTION SOCIALE À RENOUVELER

La nouvelle formulation de la « question sociale » et les enjeux de la lutte contre l'exclusion appellent de nouveaux modes de réponse de la part du travail social. Les analyses portées depuis quelques années par les commissions mobilisées sur cette problématique (Rapport Fragonard

et Rapport Durleman, en 1993) et par les sociologues (voir sur ce sujet notamment les thèses de Ion (1990) ou l'édition spéciale de la revue *Esprit* (1998) ont amplement montré les limites d'une intervention qualifiée de classique : approche sectorielle des publics, limitation de l'action à la sphère duelle, centration sur une démarche d'assistance, légitimation interne, risques d'entropie, déficits de coordination, difficultés d'adaptation aux enjeux de massification de l'exclusion, éloignement de la problématique économique, insuffisante prise en compte des droits de la personne, déficit de recherche et de capitalisation...

La liste est longue des griefs adressés aux travailleurs sociaux et à leurs organisations, alors même que leur action, reconnue comme essentielle dans la loi de lutte contre l'exclusion de juillet 1998, apparaît toujours davantage confrontée à l'urgence et à la complexité, dans un contexte de moyens strictement limités.

Le renouvellement des pratiques se présente ainsi souvent comme un défi, et l'instauration du revenu minimum d'insertion, en 1988, avait coïncidé avec une suspicion déclarée : les assistantes sociales sauraient-elles relever le gant de l'adaptation nécessaire ? Les rapports de l'Association des présidents de conseil général (APCG), parus dans la période, s'étaient montrés particulièrement incisifs sur l'inadaptation de leurs modes d'action aux attentes des collectivités territoriales... Dix ans après, il faut pourtant reconnaître l'investissement immédiat et massif de ces travailleurs sociaux dans la prise en compte de ce droit nouveau.

Quoi qu'il en soit, il est évident que les modifications observées tant dans l'orientation des politiques publiques, et dans les cadres législatifs et réglementaires, que dans les comportements des bénéficiaires des actions, supposent d'inventer sur le terrain d'autres modes d'intervention.

Or, il semble bien que l'analyse généralement conduite sur la nécessité d'apporter des réponses en termes d'insertion d'une part, et de territorialisation des actions d'autre part, ne suffise pas à définir des modes d'action plus satisfaisants et plus efficaces. Au mieux, ces deux principes concourent à poser le cadre général d'une réactualisation des pratiques : l'insertion reste un concept générique, enserré entre une définition passive — l'insertion comme un état, dont on connaît la précarité aujourd'hui — et une définition en dynamique — l'insertion comme un processus actif, associant la personne à son propre devenir. De son côté, la dimension de territorialité est devenue une dimension incontournable des politiques publiques, depuis la décentralisation et la réorientation massive de l'action de l'État sur une fonction d'impulsion et de contrôle de politiques à exercer par les collectivités locales.

Ces deux axes d'analyse permettent ainsi de situer le lieu de l'intervention sociale ; ils n'en définissent pas les méthodes. Tout au plus peut-on en inférer que le travail social doit apporter des réponses dans la proximité, au plus près du quotidien vécu par les bénéficiaires, en articulant à ce niveau les énergies des personnes et celles des différents organismes chargés de contribuer à leur insertion, pour éviter leur marginalisation.

D'autres courants de réflexion sur le travail social apparaissent peut-être plus aptes à permettre une avancée dans la modélisation de nouvelles pratiques. En tout premier lieu, le respect des droits des usagers constitue une balise impérative pour l'action. Si ce souci n'est pas nouveau pour le travail social, fondamentalement ancré dans une démarche éthique, il faut constater que la déclinaison de ces droits a connu dans la période des avancées majeures (*cf. supra*). Les orientations définies dans la circulaire de Mme Questiaux dès 1982 trouvent aujourd'hui des points d'appui législatifs de nature à inciter à une affirmation renforcée de la place de l'usager dans la construction de réponses personnalisées.

Par ailleurs, un nombre croissant d'études, notamment dans le domaine des conduites à risques, permettent de mieux repérer les facteurs facilitateurs d'exclusion, tant au niveau du milieu macro ou micro — social qu'au niveau de la personne et de son histoire. L'intégration de ces éléments appelle une réponse plus globale ou systémique qu'antérieurement pratiquée, dans l'approche duelle classique.

Il convient enfin de prendre en compte les analyses sur l'importance du lien social. Les observations portées sur ceux qu'on appelle par convention tantôt les « désaffiliés », ou les « exclus », ou encore « les surnuméraires », pour nommer finalement ce qui relève d'une extension de la pauvreté, montrent à l'évidence l'impact majeur de la présence ou de l'absence de ce facteur dans l'évolution positive ou négative des itinéraires personnels. Au-delà de la précarité, de la perte des biens et des protections, la perte de liens sociaux et l'isolement des personnes constituent une étape décisive vers leur marginalisation. Ce constat interpelle le travail social sur sa capacité à maintenir et renforcer un entourage protecteur pour la personne, que ces appuis se situent dans les relations primaires ou dans la mise en œuvre de dispositifs secondaires.

On fera remarquer que ces trois orientations — actorat de la personne, appréhension globale, attention au lien social — ont ceci de commun qu'elles mettent en évidence la nécessité de favoriser une approche des ressources, plutôt qu'un regard essentiellement pathologiste sur des carences ou déficits à combler. On voit aujourd'hui s'esquisser une révolution dans la représentation de la personne, comme détentrice, à

son niveau et dans son environnement, de compétences à mobiliser pour éviter un dérapage vers l'exclusion.

Ce tropisme constitue un challenge nouveau pour la formation des travailleurs sociaux, et il ne s'agira plus pour eux de seulement veiller au respect de la personne dans l'action conduite pour (sur) elle ; il conviendra en priorité d'œuvrer à la reconnaissance et à la mise en action de ses compétences pour la définition de son propre devenir, dans une optique promotionnelle. Le récent intérêt pour les travaux sur la résilience ouvre la voie d'une attitude professionnelle renouvelée par cette conviction.

Cette reconnaissance de l'actorat des personnes interpelle enfin les organisations du travail social, à un double niveau. Comme les méthodes d'évaluation PASS en avaient eu l'intuition, autour de la valorisation des ressources sociales, il va s'agir de « remettre l'usager au cœur des dispositifs » ou « en haut de la pyramide ». Au-delà de l'aspect incantatoire de la formule (par ailleurs critiquée par certains aujourd'hui, en ce qu'elle représenterait un encerclement de la personne, ou une nouvelle version du libéralisme marchand avec son « cœur de cible »), il faut bien reconnaître la nécessité d'un retour des organisations au sens premier du service à l'usager.

Les routines institutionnelles, la recherche d'avantages catégoriels, le népotisme, l'entropie, le déficit d'ouverture, la légitimation interne, les difficultés avancées pour l'exercice des droits des personnes sont autant de poisons insidieux qui gangrènent les institutions ; les exemples de dérapages parsèment les faits divers, fournissent les rapports d'audit (IGAS, 1984), et le besoin de « retrouver le sens de l'action » fait le profit des cabinets de consultants. Les organisations doivent aujourd'hui retravailler la cohérence entre leurs modes de management et les principes éthiques et déontologiques qu'elles mettent en avant dans leur projet d'intervention. L'évaluation apparaît plus que jamais indispensable dans cette entreprise, au service de la reconnaissance de l'actorat des usagers.

Mais il existe un second niveau d'enjeux pour les institutions. La congruence recherchée suppose en effet l'application interne de fonctionnements symétriques pour les salariés. Le respect de l'usager passe par celui du professionnel. Le rapport Picard (1991) en avait eu l'intuition, dans le cadre de la politique de la ville naissante, en fin des années 1980, quand il faisait le pari que l'amélioration de la prestation à l'usager du service public passe aussi par l'amélioration de la qualité des conditions de leur exercice pour les agents.

Dans un contexte de complexité, les professionnels de première ligne apparaissent en effet comme les acteurs les mieux à même de contribuer

à la définition des objectifs, dans un processus d'association qui ouvre à des modifications profondes des systèmes managériaux classiques : révision des organigrammes vers des organisations plus matricielles, extension de l'usage du projet, développement de la délégation, affinement des processus de communication, organisations plus souples et plus finalisées, processus qualité, révision régulière des actions... Comme pour l'usager, le pari à faire ici est aussi celui de la compétence des acteurs.

L'information, la formation, la diffusion interne des savoirs et des savoir-faire, l'ouverture aux « bonnes pratiques », le décloisonnement culturel, la supervision, le développement de l'évaluation et de la recherche sont les supports de stratégies de management renouvelées, plus aptes à soutenir la pratique des professionnels de l'intervention sociale. L'encadrement technique devient indissociable de l'encadrement hiérarchique traditionnel.

## TROIS APPROCHES DU TRAVAIL EN RÉSEAU DANS L'INTERVENTION SOCIALE

Au sein des cadres généraux évoqués plus avant, les enjeux sont donc circonscrits pour un renouveau des pratiques professionnelles, plus soucieuses de développer et de promouvoir les compétences des différents acteurs, qu'il s'agisse des usagers, des professionnels ou de leurs organisations.

Cela posé, la question des outils revient toutefois au premier plan. Existe-t-il une forme d'action qui permette d'identifier et de développer les compétences attendues, de favoriser les coopérations et les synergies ? Les auteurs du présent manuel font le pari que l'usage du réseau, dans les différentes formes qu'il permet, peut constituer un point d'appui pertinent pour l'intervention sociale. Ce credo demandait cependant à être validé.

Dans cet exposé introductif, nous nous attacherons à interroger l'actuelle popularité de ce concept organisationnel, nouvellement promu en travail social derrière ceux de la coordination et du partenariat. Quelles analyses peut-on porter sur son impact ? Comment se décline-t-il dans l'intervention sociale ? Quelles réponses autorise-t-il, et dans quelles limites ? Quelles compétences, enfin, appelle-t-il de la part de ses animateurs ?

Ce premier développement laissera place à trois exposés successifs, qui permettront d'aborder trois modes éprouvés d'utilisation du réseau dans des pratiques d'intervention sociale.

La première partie, proposée par un responsable de formations en travail social, s'attache à fournir des repères conceptuels et méthodologiques pour « comprendre, concevoir, piloter et manager » un réseau de professionnels. Elle s'adresse prioritairement aux dirigeants et managers, pour leur proposer de nouvelles clefs d'analyse et de maîtrise du réseau. Elle vise aussi à les convaincre de l'opportunité de prendre le risque calculé d'introduire, au service d'une coordination inter-institutionnelle, des pratiques et des méthodes de réseau professionnel. Ces dernières pourraient en effet enrichir les standards organisationnels et rendre sens à la gestion des hommes, responsabilisés enfin dans le partenariat et l'association aux projets.

La deuxième partie de cet ouvrage, qui devrait sans doute davantage intéresser les intervenants « de première ligne », se propose de revisiter des pratiques de travail en réseau mobilisatrices de dimensions collectives, qui permettent, par la reconnaissance et l'activation des compétences des personnes, de tracer les voies d'un nouvel exercice de l'intervention sociale, axé sur la promotion et la citoyenneté des usagers :

- l'intervention de réseau, qui conforte les liens primaires autour de l'utilisateur et assure les conditions d'un relais par l'entourage, au-delà de l'intervention de professionnels ;
- l'intervention collective en réseau qui permet l'appropriation collective et la résolution, par différents acteurs, de questions sociales sur un territoire.

Dans ces deux cas, la mobilisation des ressources de la personne et de son environnement s'avère un facteur clef dans la capacité pour l'utilisateur d'être acteur de son propre devenir.

Enfin, le réseau peut être support d'échanges égaux entre les personnes ou les professionnels, dans une recherche d'alternatives aux modes traditionnels de transactions instaurés par nos cultures, et de pratiques qui permettent à chacun d'inscrire ses compétences dans un nouvel écosystème. C'est ce que démontrera la troisième partie, proposée par un universitaire impliqué en psychologie des organisations, à partir d'une relecture des réseaux d'échanges réciproques des savoirs, initiés par Mme Heber-Suffrin.

Ici, l'actorat des personnes s'exprime dans des pratiques d'échanges et d'apprentissages au service du développement du lien social et de l'estime de soi, à partir de la reconnaissance mutuelle des compétences de tout individu.



À l'exception de la présente introduction, à caractère générique, le collectif des auteurs de ce manuel a organisé chacune des trois parties développements sur le même schéma :

- un premier chapitre aborde les aspects théoriques de la forme spécifique d'utilisation du réseau choisie, son intérêt et son domaine d'application ;
- un deuxième chapitre s'attache à apporter au lecteur des éléments techniques et méthodologiques pour un apprentissage de cette forme particulière d'intervention ;
- enfin, un troisième chapitre présente une illustration pratique, appuyée sur des exemples vécus par des intervenants de terrain.

Au travers de ces différentes contributions, nous souhaitons que le lecteur puisse retrouver le fil qui traverse la réflexion commune des auteurs. Qu'il s'agisse, pour le premier exposé, de réinterroger les fonctionnements organisationnels verticaux et le modèle hiérarchique concepteur-applicateur ; au cœur du deuxième exposé, de dépasser la dichotomie classique assistant-assisté ; ou encore, dans le troisième développement, de remettre en cause la hiérarchie entre « celui qui sait » et « celui qui apprend de celui qui sait » ; dans tous les cas, l'utilisation du réseau apparaît comme l'outil de réhabilitation des compétences détenues par chacun et de développement des échanges entre les acteurs, au cœur d'un enjeu démocratique consubstantiel à l'intervention sociale.

En développant ces trois formes d'utilisation particulière du réseau dans l'intervention sociale, nous avons ainsi l'ambition de contribuer au renouvellement de la culture professionnelle, à partir d'un développement maximisé des échanges entre usagers et professionnels. Dans un contexte de marginalisation, de perte des liens sociaux, d'écart croissant entre privilégiés de la croissance et laissés pour compte, la volonté de partage reste un défi majeur de solidarité.

Nous aimerions, au terme de ce travail, avoir convaincu si nécessaire notre lecteur de l'intérêt de cette pratique d'ouverture et de partage réciproque des savoirs, pour un service social en cohérence renouvelée avec ses valeurs d'origine.

## LE RECOURS AU CONCEPT DE RÉSEAU

### **Une modernité à interroger**

Le fonctionnement en réseau peut apparaître aujourd'hui comme une formule avancée des pratiques de communication et de relations

sociales. C'est pourtant une évidence de rappeler qu'il est au fondement même de toute vie sociale : au niveau individuel, la dynamique de socialisation s'appuie sur le développement de liens avec la famille puis l'environnement, la tribu ou le clan... Ces liens de parenté ou de voisinage s'enrichissent progressivement de relations nouées dans des milieux d'éducation, de travail, de loisirs, de vie en communauté... ouvrant par là à d'autres réseaux porteurs d'échanges, de partages entre diverses collectivités... et facteurs de développement personnel.

Au-delà des pratiques de convivialité, ce sont généralement les situations de besoin ou de déficit qui vont pour un temps actualiser ces réseaux, qu'il s'agisse d'activer une démarche d'aide ou de soutien, d'obtenir la collaboration accrue d'un partenaire, ou encore de mobiliser les ressources d'un environnement.

C'est « tout naturellement » que l'individu se tournera vers ses relations pour traiter une question qui le préoccupe ; le philosophe et le sociologue feront toutefois remarquer combien le culturel est déterminant dans cette orientation. Ainsi Durkheim, concernant le suicide (1897), ou Girard, concernant le choix du conjoint (1974), ont démontré combien ces pratiques que l'on réduit à des approches personnalisées sont empreintes des déterminismes socioculturels, par-delà les choix particuliers. Le réseau est fonction de l'appartenance sociale ; il est d'autant plus fourni que le niveau socioculturel et économique de l'individu est élevé, permettant alors un jeu élargi de contributions et rétributions réciproques, symboliques ou matérielles, avec son environnement.

Pour des personnes en difficultés physiques, mentales ou sociales, l'affaiblissement ou la carence des liens primaires va nécessiter de recourir à la mise en place de liens de soutien secondaires, par le biais de dispositifs professionnalisés de prise en charge ou d'accompagnement spécialisés. (Le travail social se définit d'abord par cette fonction première d'« étayage » de l'individu, dans un art de faire qui dose écoute et empathie, cadrage, renforcement, (ré)apprentissage, mais aussi réouverture progressive à l'environnement proche et à la communauté locale, recherche et mise en œuvre de relais, pour éviter la pérennisation de relations secondaires appelées à n'être que transitoires.)

Il serait toutefois erroné de penser que cette notion de réseau secondaire ne concerne que les publics en difficultés. L'ensemble des organisations sociales repose depuis la plus haute Antiquité sur la nécessité des échanges et des collaborations entre des individus confrontés à des problèmes qui dépassent leur capacité isolée de résolution. Un rapide regard sur quelques moments clefs de l'évolution des sociétés humaines permet de vérifier cette affirmation.

Les peintures rupestres des grottes préhistoriques attestent de l'existence des premières coordinations nécessaires pour la réussite de la chasse, au sein d'un même clan d'abord, puis par alliance avec d'autres clans. Les entreprises guerrières, de leur côté, vont elles aussi supposer la recherche d'alliances, de mercenaires ou d'esclaves recrutés dans d'autres communautés pour augmenter les chances de victoire. L'avènement de l'agriculture va progressivement générer des échanges de produits entre chasseurs nomades et paysans sédentaires, et constituer les bases du commerce avec la mise en place d'organisations secondaires de production, de distribution, de valorisation ou de protection des biens.

On le voit, le réseau secondaire est bien au cœur de cette évolution, de cette construction de la « chose publique ». Au Moyen Âge, il sous-tend les fonctions d'échanges, la transmission des savoir-faire dans les loges de constructeurs de cathédrales, les démarches commerciales de ville à ville dans les ligues hanséatiques ; il assure une circulation plus sûre de la monnaie au temps des Templiers, par le biais de lettres de change véhiculées d'un point à l'autre du réseau de commanderies constitué. Au niveau des royaumes, les mariages « pour raison d'État » apparaissent comme le moyen d'étendre le réseau d'influence des monarques en place. On pense également aux réseaux d'espionnage mobilisés pour s'approprier des connaissances stratégiques ou des techniques nouvelles.

Dans les sociétés prémodernes du xix<sup>e</sup> siècle, les organisations industrielles vont générer la création de nouveaux réseaux : coopératives, fondations, syndicats, associations... Les grandes guerres de début du xx<sup>e</sup> siècle réactiveront chez les occupés les réseaux de résistance... Au sortir de ces guerres, la concurrence économique et la recherche de compétitivité vont amener à la création de structures en réseau que ce soit au plan interne de l'entreprise, ou dans un partenariat international visant à la production au moindre coût. Aujourd'hui, la mondialisation des échanges, la diversification et la délocalisation des lieux de conception, de production et de vente marquent l'apogée de cette politique de réseau, encore appuyée par le développement exponentiel des techniques de communication autour du web, d'Internet (en anglais, *net* signifie « réseau ») et de la téléphonie mobile.

Ainsi, qu'il soit tissé à partir des liens primaires ou des liens secondaires, le réseau est constitutif de la vie en société depuis les origines de l'humanité. Pourtant, le discours moderne le met aujourd'hui en exergue ; dans le secteur du travail social comme plus largement de l'intervention sociale, sa pratique devient une injonction des commanditaires autant qu'un leitmotiv des acteurs de terrain. Il convient donc d'interroger les

raisons de cette réémergence, et particulièrement ici de tenter d'analyser l'intérêt nouveau que le travail social semble lui porter.

## **Six raisons pour un nouvel intérêt à la démarche de réseau**

### *Les effets de la pauvreté nécessitent un travail sur les liens sociaux*

À un premier niveau, il faut constater que la promotion du concept de réseau dans les praxéologies sociales apparaît au moment où se renouvellent la question sociale et l'approche de la pauvreté. Cette dernière avait longtemps été analysée sur le seul registre de la perte de moyens économiques et de la raréfaction des moyens de subsistance. Dans une réflexion moderne (Touraine, 1984 ; Born, 1997 ; Castel, 1995), la pauvreté s'analyse de manière plus fine du point de vue de la perte des protections sociales secondaires liées à la possession d'un emploi, et dans ses effets de disqualification sociale de la personne ; la possibilité de généralisation de situations jusqu'alors plus marginales entraîne une sensibilité collective plus forte à la disparition de l'utilité et du rôle social des personnes exclues.

De nombreux sociologues et analystes mettent en avant, depuis le début des années 1980, la question du lien social comme pôle d'équilibre entre l'insertion et l'exclusion. En effet, l'observation des situations de « nouvelle pauvreté » montre toujours des trajectoires personnelles descendantes. La perte du travail entraîne une perte des protections sociales et des liens secondaires noués dans l'entreprise ; on observe aussi que la perte induite des revenus économiques va insidieusement entraîner la dissolution des liens familiaux, une déliquescence progressive des liens de solidarité (réseau primaire), et provoquer des cassures difficilement réversibles. Les fonctions de compagnie sociale, de soutien affectif, de régulation sociale, d'aide matérielle et d'information ne sont plus remplies par le réseau primaire. On peut donc analyser la pauvreté comme la désagrégation du réseau social.

Une telle approche va évidemment inciter les intervenants sociaux à s'intéresser à la dimension des réseaux primaire et secondaire de l'usager, et à travailler à leur renforcement, pour amortir les effets de disqualification sociale.

### *« Ne laisser personne au bord du chemin »*

Les prospectivistes ont pu présenter le xxi<sup>e</sup> siècle comme le siècle de la communication ; mais celle-ci a changé de nature. Les technologies nouvelles, citées plus haut, exigent de chacun d'entre nous une aptitude croissante à communiquer et à maîtriser ces nouveaux outils de com-

munication. Notre vie quotidienne nous confronte à des apprentissages permanents de nouvelles compétences. Ainsi la simple traversée d'un hall de gare moderne permet d'observer la prégnance de l'informatique dans de nouvelles fonctions de communication et d'échanges de service : panneaux d'information, réservations automatiques nécessitant l'usage de cartes à puce, affichage de numéros d'appels en salle d'attente, minitels indiquant la position des wagons dans un convoi, billetteries bancaires, services de changement accéléré des billets TGV... Ces services qui nous deviennent « naturels » ont supposé une appropriation progressive et des capacités d'autonomie, une familiarisation facilitée par notre statut socio-économique et les conseils de notre environnement ; qui n'a pas souhaité rencontrer plutôt l'aide secourable d'un informateur ou d'un chef de train, dans les premiers temps ? Ces avancées techniques se distinguent par leur caractère d'impersonnalité, quand bien même on les qualifie d'interactives. Leur maîtrise constitue une complexité supplémentaire pour des publics défavorisés, non acculturés à ces nouvelles utilisations et plus en difficulté avec les approches écrites et symboliques. Dans notre exemple, la SNCF l'a bien compris, qui met aujourd'hui à disposition des usagers des nouveaux services de stewards et d'informateurs.

Au niveau de la recherche d'emploi, cette maîtrise de la communication est, elle aussi, discriminante pour les publics en difficultés : à qualification égale, les employeurs se montrent aujourd'hui particulièrement sensibles aux compétences de présentation et de communication. L'expression « savoir se vendre » illustre cyniquement ces nouvelles exigences, alors même que les publics éloignés de l'emploi ont déjà à retrouver l'espoir, la confiance en eux, une image positive d'eux-mêmes, une confortation familiale ou auprès de leurs proches...

Comme nous le rappelle Viveret (1991), les pauvres apparaissent en rupture croissante de « l'agir communicationnel » défini par Habermas (1981) ; c'est un enjeu supplémentaire pour le travail social de leur permettre de retrouver ce pouvoir au cœur même de leurs réseaux de vie.

### *Surmonter les contradictions de la pratique en travail social*

À un troisième niveau, la popularité du réseau comme nouveau modèle d'intervention provient peut-être de la réponse qu'il peut apporter à la résolution de tensions présentes depuis son avènement dans le travail social lui-même. Lia Sanicola (1994) montre ainsi que le travail social est écartelé entre trois tensions :

- l'affirmation par le travailleur social d'une solidarité « de fond » avec son client, en même temps qu'existe le souci de faire revenir celui-ci à la norme et au droit ;

- la volonté d'une approche polyvalente, prenant en compte la multidimensionnalité des problèmes, qui se heurte à la nécessité croissante de développer une action spécialisée ;
- la difficulté de maintenir la prévalence d'une approche clinique, face aux glissements vers l'intervention bureaucratique, notamment générée par l'urgence.

En réponse à ces paradoxes internes, l'intervention de réseau permettrait d'abord d'interpeller une approche trop réglementariste, bureaucratique et normative ; elle revaloriserait aussi la solidarité du travail social avec son client, et la notion de sujet-acteur, sans empêcher de poursuivre l'objectif initial de retour au(x) droit(s). La mobilisation d'une approche du réseau permettrait de renouer des alliances avec les groupes d'usagers, dont on perçoit bien la montée dans la période récente (avec les groupes d'auto-support dans le domaine des toxicomanies par exemple...).

Enfin, en resituant la personne au cœur de son environnement et en interaction avec ses réseaux primaires et secondaires, elle ouvrirait à une approche plus systémique et plus globale, moins morcelée et plus apte à appréhender la complexité des interrelations humaines et les effets de socialité.

### *Doter enfin la coordination des acteurs sociaux de supports méthodologiques*

On l'a rappelé plus haut, chaque développement des métiers a appelé historiquement à structurer des organisations, chargées de distribuer les rôles et tâches de chacun, d'assurer la maintenance et la pérennisation des savoir-faire, d'optimiser la production et d'organiser les collaborations réciproques, tant à l'interne des instances constituées qu'avec les réseaux proches concernés. La question de la coordination entre les différents acteurs est au cœur de ces organisations ; elle en conditionne la permanence, l'efficacité et le développement.

Il n'est donc pas étonnant que cette question se soit aussi posée très vite au travail social. On peut sensiblement dater les premières formes professionnelles du travail social à l'avènement de la profession d'assistant social entre les deux grandes guerres. Dès 1936, le ministre M. Sellier invente, autour de la notion de circonscription, « la première conception officielle de la coordination de l'action sociale ». C'était définir un besoin qui ne s'est pas démenti depuis. Si en effet la volonté est affirmée, cette question de la coordination reste un peu le « serpent de mer » qui accompagne l'évolution du travail social depuis cette date, pour tout un ensemble de raisons.

Les premières raisons, d'ordre corporatiste, sont liées à la constitution en strates des différentes professions du travail social (assistant social, puis éducateur spécialisé, puis animateur), amenant chacune d'entre elles à conforter en priorité leurs approches et leurs spécificités sur des créneaux de besoins déterminés, pour affirmer leur identité. Ainsi, pour reprendre l'exemple des assistants sociaux, on doit remarquer que le dynamisme des acteurs, dans l'élaboration du métier et de ses règles, s'est davantage appliqué à assurer la légitimité de la profession elle-même, les conditions de son exercice, les bases déontologiques (le fameux « secret professionnel »), les cadres de l'intervention ou encore la rémunération, qu'à rechercher d'emblée des coordinations avec les autres métiers naissants. De son côté, la profession d'éducateur spécialisé se structure dans le début des années 1940 (Chauvière, 1980) sur d'autres formes d'interventions centrées sur l'éducatif, l'approche psycho-sociale, la relation duelle et l'approche collective. Cette nouvelle profession va, elle aussi, chercher avant tout à assurer ses bases. Quant à la profession d'animateur, c'est sur des fondations socioculturelles et d'éducation populaire qu'elle sera portée par le ministère de la Jeunesse et des Sports au début des années 1950, pour développer des actions à dominante plus collective ou communautaire.

Dans les trois cas, il faut se souvenir que c'est relativement tardivement que ces métiers parviennent à se structurer en profession. Les conventions collectives se signent en 1951 et 1959 pour les premières, en 1966 pour la plus connue concernant l'enfance inadaptée.

Une autre raison proche de la difficulté de coordonner est liée au caractère sectoriel des réponses apportées. Dans le contexte des Trente Glorieuses (années 1945-1975) les moyens dégagés par l'État, pour prendre en compte ou aider à prendre en compte les nouveaux besoins issus de l'après-guerre, permettent une démultiplication croissante des réponses sociales, dans une dynamique d'empilement des dispositifs. Dans cette période de développement linéaire, la forte diversification des structures, et l'ampliation des modes d'action (de l'individuel au communautaire, de l'internat au milieu ouvert puis au domicile, du curatif au préventif...) n'ont pas non plus favorisé la mise en place de structures et procédures horizontales de coordination : le temps était davantage à la création de filières sectorielles qu'à la recherche d'économies transversales de moyens.

Enfin, si la nécessité d'une coordination est souvent avancée sur le terrain, là où les professionnels se croisent, on doit constater que celle-ci apparaît souvent bien difficile à organiser. Dans le début des années 1980, certains auteurs ont eu plaisir à fustiger la sur-intervention sociale

autour d'une même famille, où délégués à la tutelle, assistante sociale, travailleuse familiale, éducateurs de prévention spécialisée, éducateurs d'AEMO... peuvent développer, chacun selon leur logique, des stratégies de prise en charge ou d'accompagnement sans aucune articulation, et dans le mépris de l'impact pour l'utilisateur.

Et même si dans quelques textes (circonscription d'action sociale, arrêté du 4 juillet 1972 concernant les clubs et équipes de prévention spécialisée), on voit rappeler cette nécessité d'une coordination, la question de la légitimité se pose sur les terrains. Ainsi, comment accepter que ce soit l'assistant social, chef de circonscription, qui pose les orientations ou discute des moyens à mettre en œuvre par le club de prévention spécialisée, association 1901 dans toutes ses prérogatives ? Poser la question de la coordination, c'était poser la question du coordinateur... et on a pu quelquefois parler du « combat des chefs », autour des enjeux locaux.

À dater du milieu des années soixante-dix, l'ensemble de ces données va évidemment changer, et ouvrir la porte à la recherche de nouvelles méthodologies d'intervention à la fois plus pertinentes et plus efficaces. La nouvelle donne économique met un frein à cette dynamique de développement continu. On passe d'une logique du « toujours plus » à une logique de gestion et d'optimisation de l'existant. L'intervention volontariste et globale de l'État est mise en cause et l'on en vient à rejeter le concept d'État-providence. On voit aussi, au travers des logiques de rationalisation des choix budgétaires (RCB), poser de manière plus rigoureuse la question de l'efficacité (coût/efficacité) du travail social. Celui-ci est rentré dans l'ère du soupçon. On l'accuse de faible rentabilité, d'être illisible ou de porter sur des actions trop généralistes. Les financeurs, dans une logique réaffirmée du « qui paie décide » ne se contentent plus de vérifier la seule conformité des moyens mis en œuvre par rapport aux moyens financiers alloués et au projet annoncé ; l'action doit prouver sa pertinence et son impact, dans des délais contractualisés, pour pouvoir être reconduite. Les principes d'économie d'échelle et de coordination des actions vont accompagner la nouvelle dynamique de contractualisation du travail social. On se souvient que c'est à cette époque que les travailleurs sociaux sont massivement appelés à collaborer à d'autres formes de prise en charge à dominante formatives et économiques (formation-emploi, premiers stages Éducation Santé Travail, plan Barre, entreprises intermédiaires, stages Rigout...).

Avec la décentralisation, qui intervient au début des années quatre-vingt, l'État transfère une partie importante de ses compétences à différentes collectivités territoriales ; on assiste au glissement d'un



État gestionnaire à un État animateur (Donzelot, 1994) qui impose de nouveaux cadres aux collectivités et aux différents acteurs, l'État, pour sa part, se réservant le rôle d'impulseur, de financeur partiel « en cas d'engagement vérifié », et de contrôle après l'action.

De leur côté, les collectivités territoriales vont devoir faire l'apprentissage des prises en charge, et donc aussi inventer des nouvelles formes de coordination ou de coopération.

Dès 1982, on voit apparaître toute une série de dispositifs dont la coordination est la raison d'être même, autour d'un thème ciblé, qu'il s'agisse :

- des missions locales et des permanences d'accueil, d'information et d'orientation, autour de la thématique emploi-formation,
- des zones d'éducation populaire, autour des écoles implantées dans des périmètres jugés sensibles,
- des conseils communaux de prévention de la délinquance, autour des problèmes de sécurité urbaine et de délinquance,
- des opérations « Été » ou loisirs quotidiens des jeunes, autour des périodes de vacances d'été,
- ou encore, des opérations de développement social des quartiers, puis de développement social urbain, de contrat ville et de contrat d'agglomération, autour des thèmes de l'habitat et de la vie dans les quartiers en difficultés.

Le travail social classique ou « canonique » (De Ridder, 1997) va être à la fois bousculé par cette arrivée massive de nouveaux dispositifs, et interpellé pour y apporter une contribution majeure. L'exemple du RMI, cité plus haut, illustre bien cette nécessité de reconverter les pratiques anciennes, analysées par les sociologues (Ion), et ceci de manière d'autant plus urgente que de nouveaux acteurs, professionnels ou bénévoles, viennent offrir leurs services sur des zones jusqu'alors occupées par les travailleurs sociaux dûment « labellisés ». Au risque de « perte de sens » professionnelle, ces derniers vont devoir réinventer leurs méthodologies d'intervention, cesser de penser travailler auprès de « leur population », accepter d'évoquer l'impact de leur action et de discuter de leur éthique d'intervention au côté et en complémentarité avec d'innombrables nouveaux acteurs.

Cette révolution technique et déontologique ne va pas sans poser nombre de problèmes d'adaptation et d'apprentissages. Comment s'y retrouver dans le maquis des dispositifs (le « millefeuille des interventions » dont parlait Bachmann dès 1982) qui morcellent le public en jeunes adolescents à divertir, jeunes élèves à accompagner, jeunes

adultes à qualifier, jeunes adultes à soutenir dans la création d'entreprises, jeunes habitants à conscientiser, etc., alors qu'on traite de ces segments de vie dans des commissions différentes et non reliées entre elles ? Comment accepter de débattre du cas particulier d'un jeune dans un lieu de concertation où des intervenants bénévoles, issus du milieu, non formés, non astreints à un cadre éthique, côtoient sans déontologie repérée des professionnels astreints au secret professionnel ? Comment accepter parfois de voir reprendre un pan complet de son intervention par d'autres acteurs... ? Ou encore, comment se soumettre à la légitimité externe du chef de projet de développement social du quartier, ou du coordonnateur du conseil communal de prévention de la délinquance ? L'apprentissage de la coordination apparaît là encore douloureux, et on repose à la fin des années quatre-vingt cette question redoutable : qui doit coordonner les coordinateurs ?

La logique de la concurrence vient ainsi percuter le travail social, et il faut apprendre à la gérer intelligemment. Ce sera l'avènement du partenariat. Mais il apparaît nécessaire, avant de l'évoquer, de faire un dernier détour sur une donnée récente qui va aussi influencer sur la nécessité de coordination.

Après 1968, et au début des années soixante-dix, on voit se développer une conscience collective de l'impérativité de mieux respecter le client ou l'usager, en redéfinissant un service de qualité et en développant ses possibilités de défense et de recours. Ce combat est d'abord porté par le secteur associatif, et notamment les associations de consommateurs, qui vont populariser par leurs actions et le biais des médias ou de mensuels à grand tirage (*50 millions de consommateurs, Que choisir*) une démarche de consommation plus active et plus consciente, face à une civilisation de l'hyper-choix et du consommateur-cible. Qu'il s'agisse aujourd'hui de crédits, de vente par correspondance, d'hôtellerie ou d'alimentation, de service public, l'usager est de plus en plus associé à l'évaluation du service rendu. Dans l'entreprise, les lois Auroux, la négociation annuelle sur les conditions de travail viennent conforter les acquis syndicaux sur l'expression des salariés.

Le travail social va lui aussi emprunter ce courant dominant, qui lui permet de réaffirmer son éthique fondamentale. En 1982, Madame Questiaux, ministre des Affaires sociales, fait paraître une note qui reste d'une extrême pertinence concernant les rapports du travail social à ses usagers. Ses orientations pour un usager acteur rejoignent les textes produits dans la même période par l'administration, autour des projets d'amélioration du service public et de la possibilité pour les administrés de voir motiver les refus qui leur sont opposés dans leurs

démarches. Le RMI, en introduisant l'évaluation dans les pratiques des politiques sociales, ouvre également à l'expression des bénéficiaires sur les services qui leur sont apportés. En 1989, des décrets sont produits sur les rapports des usagers à l'Aide sociale à la famille. Le nouveau Code de l'enfance introduit la possibilité pour l'enfant de se faire représenter en justice. Enfin, on songe aussi à l'instauration en 1988 des comités d'établissement, qui reste encore d'une application délicate.

L'usager remonte en haut de la pyramide. Nous voici entrés dans l'ère du « zéro mépris » (Serieyx, 1989). L'intervention sociale est repositionnée comme un service qui doit prouver son efficacité et son efficience. L'action pertinente doit affirmer des axes d'individualisation, de contractualisation, de respect de la personne dans sa globalité. Et sur ces points, la nécessité de se coordonner va devenir impérative. Elle fera l'objet d'un examen particulier, dans le processus de qualité qui marque les orientations les plus récentes des politiques sociales.

Comment le travail social allait-il répondre à ces obligations croisées de meilleure coordination ? On a cru un moment trouver une solution magique, par l'appel au partenariat. Les acteurs sociaux des années 1980 se souviennent de ces injonctions à travailler ensemble : « le partenariat, c'est l'affaire de tous », et de ses corollaires thématiques : « La solidarité, c'est l'affaire de tous » ou : « L'insertion, c'est l'affaire de tous », etc. Pour autant, on a assez vite déchanté sur les effets pervers de ce nouvel outil, qu'on avait investi avec tant d'angélisme :

- on s'est aperçus qu'on appelait partenariat ce qui relevait parfois plus d'une collaboration obligée. Il est encore fréquent d'entendre des responsables associatifs parler de leurs tutelles financières comme de partenaires de leur action. Mais dans ce « partenariat », ne trouverait-on pas d'acteurs « plus égaux que les autres » (Coluche) ?
- on a vu qu'on risquait parfois de perdre son âme dans un souci de tout partager, faute peut-être d'avoir bien identifié les champs de compétence respectifs et le noyau dur des spécificités ;
- on a aussi souffert de la « réunionniste », cette inflation de la concertation qui faisait occuper des fauteuils auprès des mêmes personnes, mais dans des instances différentes de concertation, alors que dans le même temps, les moyens d'actions sur le terrain se dégarnissaient ;
- on a parfois déchanté, entre les effets d'annonce collective, les intentions affichées de partenariat, et la réalité d'une concurrence souterraine mais effective ;

- enfin, on a aussi vu ces instances de partenariat être essentiellement investies par les responsables hiérarchiques, et on s'est demandé si l'efficacité était vraiment garantie par ce fonctionnement ?

Et voilà donc où nous en sommes aujourd'hui : convaincus de la nécessité de nous coordonner au plus près du terrain, face à la complexité croissante des dispositifs et des comportements ; convaincus aussi sans doute de la pertinence du partenariat, s'il est garanti par un certain nombre de garde-fous... mais en recherche d'un outil performant pour le développer et l'entretenir.

Quelles sont les méthodes qui permettront, dans la période à venir, de garantir le décloisonnement de nos institutions, et de valoriser des compétences complémentaires au service de l'utilisateur ? Le réseau apparaît ici comme une réponse possible.

### *Réinventer des souplesses intra et inter-institutionnelles*

Le cinquième niveau d'explication du succès du réseau tient aux difficultés et échecs des modes organisationnels classiques. L'approche sectorielle des problématiques a montré ses limites : la massification des situations et la contagion des problématiques d'exclusion (santé, emploi, formation, logement...) mettent en cause une logique de la spécificité des pathologies. Les théories de la complexité ont montré, après les constats des praticiens de première ligne, l'intrication des problématiques, l'incongruité des explications mono-causales, la nécessité de la pluridisciplinarité. À titre d'exemple, dans le secteur de l'intervention auprès des toxicomanes, l'approche à la fois bio-médico-psycho-sociale devient progressivement la règle.

De son côté, l'approche systémique a montré les limites de l'institutionnalisation. Les effets d'entropie et de sclérose guettent les structures qui refusent l'ouverture, dans un environnement en mouvement.

Par ailleurs, progressivement, l'expérimentation sur le terrain de collaborations inter-professionnelles démontre que les stratégies innovantes sont plutôt issues d'interventions à la base, au plus près des problèmes, qu'à partir des partenariats formels inter-institutionnels. La logique hiérarchique du « vertical descendant » est battue en brèche par les stratégies participatives et le développement d'un modèle de l'« horizontal remontant ». C'est donc l'efficacité pragmatique des démarches en réseau d'acteurs qui va progressivement s'imposer aujourd'hui.

Enfin, à la suite de Crozier et Friedberg (1992), le courant de l'analyse stratégique a rappelé que dans les organisations, le souci permanent de chacun est de mieux gérer les zones d'incertitude pour maintenir sa zone

de pouvoir. Celui-ci repose sur quatre sources : la maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement, la maîtrise des informations, la connaissance des règles et l'affirmation des compétences..., soit un contexte dont on a montré plus avant combien il était aujourd'hui en transformation et recomposition permanentes.

Une dynamique de travail en réseau peut concourir à maintenir les équilibres nécessaires. Face à la complexité, à l'explosion des communications, à l'urgence de redéfinir les compétences et de s'adapter, et à la juridisation croissante, l'ouverture à des partenaires multiples, dans la souplesse, va permettre d'autres immersions, des acculturations, du repérage d'innovations, du bouillonnement d'idées, de la compréhension sur les choix et stratégies d'autrui. Autrement dit, le réseau va permettre de s'enrichir de la différence.

## Les utilisations du réseau dans l'intervention sociale

À ce point, nous pensons avoir démontré que l'attrait du Réseau est issu de la convergence du renouvellement de la question sociale, des constats d'impasses sur les pratiques et fonctionnements institutionnels classiques, du souhait d'un nouveau modèle d'intervention globale fondé sur le partage pluridisciplinaire, et d'une ouverture à l'approche pragmatique de l'apprentissage par le collectif.

Mais avant de décliner son utilisation dans l'action, il convient peut-être de bien distinguer les différentes formes de son utilisation dans l'intervention sociale. (On s'apercevra, à partir des trois modèles développés plus avant dans ce manuel, que les intervenants sociaux peuvent s'intéresser au réseau tantôt en tant qu'outil support de pratiques, et tantôt plutôt en tant que système d'organisation.)

On distingue classiquement cinq formes d'utilisation du réseau en travail social :

- Le niveau d'utilisation le plus courant est le pairage. C'est l'approche de la médiation, ou la technique du relais et de l'entremise : le travailleur social va orienter son « client » vers une personne capable de l'aider, par la mise en action de son propre réseau de ressources. On vise ici la bonne fourniture d'un service, la juste adéquation entre un besoin repéré et une offre existante.
- Deuxième figure du réseau, peut-être la plus novatrice : l'intervention de réseau (*cf.* la 2<sup>e</sup> partie de ce livre). Dans un souci de développer l'autonomie des personnes, confrontées à un problème particulier, l'intervenant social va intervenir sur le réseau primaire qui sera invité à réfléchir et résoudre ce problème avec la personne. L'intervention

travaille essentiellement le développement et la confortation du relationnel autour de la personne en difficultés ; elle vise la prise en charge du problème par la personne et son milieu, et répond à la nécessité de mettre en place des relais à l'intervention sociale.

- Un troisième niveau est la mise en réseau de groupes d'aide réciproque. On y quitte la dimension singulière pour travailler le partage et la réciprocité dans le collectif. Dans ce cas, l'intervenant social doit développer des compétences de mise en liaison, et éventuellement d'aide à l'émergence de nouveaux réseaux. On prendra comme exemples ici les réseaux d'échange réciproque des savoirs promus par Heber-Suffrin (*cf.* la 3<sup>e</sup> partie), les réseaux de troc temps ou de troc service...
- On rencontre un quatrième niveau d'utilisation du réseau au sein même de nouveaux modes d'organisation des établissements et services, qui privilégient la responsabilisation des équipes de travail. Dans cette approche, on cherche à initier des synergies nouvelles, en créant au sein même de l'entreprise de nouveaux réseaux d'action autour de projets ciblés. L'important y est de mobiliser des compétences complémentaires, au-delà des structures hiérarchiques. Ces formes de réseaux, empruntés par les structures sociales à l'entreprise, ont pour nom : groupes à projet, structures matricielles...
- Un cinquième niveau d'utilisation des réseaux est de plus en plus répandu : c'est le réseau de professionnels ou d'institutions (*cf.* la 1<sup>re</sup> partie de ce livre). Il s'agit ici de travailler à la création de réseaux secondaires, pour mieux résoudre ensemble un problème commun posé par l'utilisateur. Ces réseaux peuvent être créés par des intervenants de première ligne (exemple du « réseau contre la maltraitance » d'Armentières, *cf. supra*) ou par des institutions partenaires (exemples des plates-formes de service public, des réseaux ville-hôpital...). Ils peuvent être formels ou informels.

### Les « plus » du réseau

Nous aborderons maintenant très brièvement les points de force du réseau, souvent connus, avant d'en traiter les dérives possibles, qui devront attirer la vigilance du coordinateur dans l'animation :

- La première force du réseau est de permettre le redéveloppement de réciprocités, de solidarités, et de recréer du lien social entre des professionnels souvent figés jusqu'alors dans des images réciproques. Le fonctionnement en réseau permet de dépasser les logiques verticales de segmentation, comme de casser des logiques horizontales de pré-carré