

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

© Dunod, 2006
© Dunod, 2021 pour cette nouvelle présentation
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

EAN : 9782100827619

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

INTRODUCTION GÉNÉRALE	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

1. Principes et concepts	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>	

• Les conditions de fonctionnement, 26 • Pas de hiérarchie : des pilotes, 30 • Le projet comme outil de mise en synergie, 31 • La transversalité : assurer la représentation du système d'action, 32 • Le fonctionnement interne, 33	
Une organisation apprenante au service de la coordination	34
<i>Une organisation apprenante mais pas un RERS, 35 • Les ressources développées au service d'une compétence à la coordination, 37 • L'apprentissage en réseau professionnel, 40 • La capitalisation, 45 • Le compte rendu, 45</i>	
2. La méthode CCPM : concevoir, comprendre, piloter, manager	49
Concevoir et initier un réseau professionnel	50
<i>Première étape : repérer la situation-problème mobilisatrice, 50 • Deuxième étape : délimiter le « système d'action », 51 • Troisième étape : lister les professionnels et responsables touchés par l'incertitude de la situation, 52 • Quatrième étape : analyser le degré d'incertitude, 53 • L'importance de la réunion destinée à initier et formaliser le réseau professionnel, 53</i>	
Comprendre un réseau professionnel en fonctionnement	54
<i>Repérer les enjeux à partir des indicateurs relatifs aux relations entre le réseau et les organisations-mères, 55 • Comprendre les enjeux du projet présenté par le réseau professionnel, 56 • Savoir analyser le fonctionnement interne du réseau, 57 • Lire les enjeux autour de la représentativité du système d'action pertinent, 59</i>	
Piloter un réseau professionnel	60
<i>Gérer la relation avec les différentes « organisations-mères » et leurs responsables, 61 • Garantir une mise en œuvre du projet du réseau professionnel, 62 • Réguler le fonctionnement interne du réseau, 63 • Respecter la transversalité et la représentativité du système d'action, 64</i>	
Manager un réseau professionnel, en position de responsable	65
<i>Comment gérer les interactions entre le réseau, ses membres et le service dont je suis responsable, 66 • Comment concilier le projet du réseau et les attentes de mon service, 67 • Comprendre les enjeux sous-jacents à la représentation des services concernés par la situation-problème au réseau professionnel, 68</i>	
3. Une étude de cas pour comprendre les enjeux autour du réseau professionnel	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 • 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

4. Optimiser l'intervention sociale	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>	
5. Intervenir dans et sur les réseaux	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>	

6. Des exemples d'intervention à partir des réseaux	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

7. Les réseaux d'échanges réciproques de savoir	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

8. Comment monter un RERS	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>	
9. L'expérience des RERS : pratique et évaluation	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 Durlleman, 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'utilisateur 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'utilisateur 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'utilisateur.

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'utilisateur 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'utilisateur 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 décroisement 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.