

Consultez nos catalogues sur le Web



www.dunod.com

# Travailler en réseau

Méthodes et pratiques en intervention sociale

Philippe Dumoulin  
Régis Dumont  
Nicole Bross  
Georges Masclat

360  
TRA.6



## APPROCHE STRATÉGIQUE DU RÉSEAU PROFESSIONNEL

### **Pas de réseau professionnel sans problème commun à résoudre...**

Comme dans le secteur de l'entreprise, le travail social confronte chaque professionnel, quelle que soit sa sphère d'intervention, à l'obligation de travailler avec d'autres partenaires pour pouvoir apporter une réponse qui corresponde davantage aux problématiques plus massives et complexes.

Ces pratiques échappent totalement au prévisible, c'est-à-dire aux standards de chaque service. Il faut en effet inventer d'autres prises en charge, d'autres formes d'accompagnement pour lesquelles les compétences respectives de professionnels, aux cultures de métiers différentes, salariés de services aux missions distinctes, parfois divergentes, doivent non seulement être mises à contribution mais aussi être mises en synergie, c'est-à-dire « former un tout organisé<sup>1</sup> », pour que la prestation pluridisciplinaire et pluri-institutionnelle puisse être de qualité... Ainsi, des professionnels appartenant à différentes institutions ou services, confrontés à un « problème commun », entrent en relation, se réunissent pour tenter d'y apporter une solution.

À l'origine de ces réseaux professionnels, on constate souvent que le problème qui mobilise un certain nombre de professionnels de première ligne d'un service ne peut être résolu par leurs seules interventions, mais qu'il nécessite aussi un travail de qualité et surtout coordonné avec les actions d'autres collègues offrant d'autres services spécifiques. Il s'agira donc pour ces professionnels de première ligne de conjuguer leurs actions avec celles d'autres partenaires pour pouvoir offrir une prestation qui réponde au mieux aux besoins de l'utilisateur.

Autrement dit, pas de problème commun, pas de réseau professionnel ! Repérons le problème fédérateur et les professionnels confrontés à ce problème et nous aurons travaillé aux conditions d'émergence d'un réseau composé de professionnels de première ligne... Il reste cependant à savoir quel peut être le « problème commun » qui réunit ces professionnels dans cette forme organisationnelle particulière ?

Il existe dans le travail social un certain nombre de situations qui sont prises en compte par plusieurs services ou établissements. On peut reprendre les exemples déjà cités, c'est-à-dire les situations de personnes en phase d'insertion, les situations de maltraitance, etc.

### Des professionnels en interaction

On entend souvent dire : « Pour qu'un réseau fonctionne, celui-ci doit être local... » Cette affirmation mériterait d'être davantage mise en question. L'hypothèse, qui pourrait être posée, consisterait à considérer l'effet mobilisateur du problème commun susceptible de rassembler les professionnels soucieux d'y apporter d'autres solutions plus satisfaisantes. Dans cette perspective, ce n'est plus la situation géographique du réseau qui doit être considérée, mais plutôt le « système d'action », cher à Crozier. Dans cette perspective, la dynamique de territorialisation, visant à apporter une réponse globale, répondant aux besoins des problématiques des usagers, par la mutualisation des offres de service des différents établissements et services, pourrait être rapidement mise à mal...

En effet, un thème, une problématique peuvent mobiliser l'attention de professionnels d'une région, voire d'un territoire donné, et donner lieu à quelques réunions d'échange entre eux, sans toutefois aboutir à la constitution d'un réseau proprement dit. On peut se réunir entre professionnels pour échanger, à partir d'un thème fédérateur, sans pour autant se constituer en réseau. Les colloques n'engendrent pas systématiquement des créations de réseaux...

Pour que le réseau puisse avoir quelques chances d'émerger, il paraît plus important d'essayer de repérer les professionnels de services différents qui vont être amenés à interagir ou qui s'ajustent déjà spontanément entre eux, de façon tout à fait informelle, en « réseau spontané », au cours de leurs interventions, pour résoudre de façon satisfaisante la situation-problème ciblée, puis de les réunir<sup>1</sup>. Ces professionnels interagissent dans un même système d'action, autour du problème ciblé...

### Incertitude de la situation et action du partenaire

Le réseau de professionnels peut parfois présenter d'abord les caractéristiques d'un réseau relationnel. En fait, certains professionnels impliqués par le problème commun sont en interaction dans le même « système d'action<sup>2</sup> », se connaissent, voire se reconnaissent professionnellement.

Ces professionnels confrontés fortement au problème commun, tentent de réduire l'incertitude liée à la fois à la situation complexe présentée par l'utilisateur mais aussi, et tout autant, à l'action de l'autre partenaire.

1. Cf., p. 25, « Les conditions d'émergence ».

2. Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le Système*, op. cit.

Autre partenaire, qui intervenant pour un autre service, peut parfois rendre plus difficile, plus périlleuse l'intervention du professionnel qui va devoir agir à son tour et à la suite, dans le parcours de l'utilisateur. Si l'on reprend l'exemple de la victime de maltraitance, on comprendra aisément qu'un accompagnement pertinent du travailleur social en amont, et des échanges d'information entre ce même travailleur social et l'inspecteur de police chargé de recueillir la déposition, vont permettre de préparer et de faciliter l'étape « commissariat de police » pour « l'utilisateur ».

Dans le domaine sanitaire, l'état psychologique et physique d'une victime d'accident de la route après une intervention chirurgicale, par exemple, dépend non seulement du service et du professionnel qui va intervenir dans cette étape du parcours (en l'occurrence, le chirurgien et son équipe), mais aussi du travail de préparation et de coordination qui aura été fait en amont, éventuellement par le Samu, l'interne de garde, le personnel soignant, l'équipe du service de réanimation, le radiologue, etc. Dans ce cas de figure, la coordination se faisant à l'interne d'une même organisation apparaît être plus simple à mettre en œuvre que dans le premier exemple où peuvent apparaître des freins liés aux métiers différents, aux procédures parfois contradictoires, et aux routines défensives de services ne travaillant ensemble que de façon ponctuelle, voire inhabituelle, et dans des sphères d'intervention très différentes.

Entre l'éducatif et le judiciaire, par exemple, il y a parfois des logiques différentes qu'il faut parvenir à concilier pour créer des actions coordonnées au profit de l'utilisateur...

### Réduire l'incertitude

Comment le professionnel peut-il parvenir à réduire l'incertitude générée par l'action effectuée autour du problème commun par un autre partenaire, dans son cadre d'intervention spécifique ?

- une première solution consisterait à tenter de « coloniser » les autres organisations, pour reprendre un concept de Crozier et Friedberg<sup>1</sup>. En fait, par l'intermédiaire des professionnels des autres organisations participant au réseau, essayer d'imposer la logique, les façons de faire, de sa propre organisation,
- une seconde proposition serait de se rallier aux propositions de l'autre, ce qui équivaut à se faire « coloniser » en toute connaissance de

1. *Ibid.*

cause, mais en renonçant aux pratiques et aux façons de faire de son organisation d'appartenance.

Finalement, si tant est que ce soit possible avec des professions et des logiques sectorielles parfois très différentes, cela reviendrait à niveler les différences...

Ces solutions sont, bien entendu, utopiques et pour le moins inacceptables pour les organisations qui interviennent sur le problème commun...

Une dernière solution consisterait à :

- rendre prévisible le comportement de l'autre partenaire dans la confrontation à la situation-problème ;
- expérimenter et privilégier *in situ*, par ajustements mutuels, les actions qui, tout en permettant les différences et le respect des cadres d'intervention respectifs, vont favoriser la coordination. En fait, reconnaître les différences mais apprendre à travailler avec elles en développant une sorte de « compétence transversale », compétence à la coordination.

Compétence transversale qui ne sera que le résultat du compromis trouvé par les différents professionnels de première ligne appartenant aux différentes organisations du système d'action pour régler leur coopération autour du problème commun de coordination (Nous verrons ultérieurement comment le réseau professionnel va favoriser cette recherche de compromis.)

La recherche de compromis nécessite de réinventer d'autres pratiques, d'autres façons de procéder qui vont permettre d'améliorer l'intervention auprès de l'utilisateur. Comme dans le secteur de l'entreprise, seront impliqués dans ce travail les professionnels de première ligne. Mais il ne faut pas non plus négliger la part importante que vont devoir prendre les responsables des différentes organisations dans la réalisation de cet objectif. On comprendra aisément que plus la prise en compte du problème commun et sa résolution, entrera dans le calcul de l'efficacité des organisations en présence et plus leurs responsables qui se trouveront impliqués par ce travail en réseau professionnel, accepteront de prendre en compte les « propositions remontantes » et finalement de modifier les standards de leurs services.

On comprendra aussi que plus l'objectif du réseau sera éloigné des préoccupations des organisations et des facteurs entrant dans le calcul de leur efficacité et moins les innovations dans les modes d'intervention autour de la problématique ciblée seront relayées par les responsables

pour devenir les pratiques standardisées de leurs établissements ou de leurs services.

À chacun ses sources d'incertitudes... Le responsable a les siennes et elles sont parfois différentes de celles des opérateurs. Autant, par exemple, la prise en compte des situations de maltraitance constitue une priorité des services sociaux du département, un critère d'efficacité primordial, autant les activités liées à ces problèmes s'avèrent liminaires pour certains commissariats de police confrontés à d'autres tâches classées prioritaires...

### Les conditions d'émergence

« Faites du réseau ! », « travaillez en réseau ! » sont des injonctions que l'on entend parfois dans le discours de certains responsables, mais aussi dans celui de certains professionnels de première ligne qui revendiquent ce mode d'organisation pour travailler... En réponse et pour revenir à une affirmation de Claude Neuschwander<sup>1</sup> qui se plaît à dire que « le réseau ne se décrète pas, il se constate », je remarquerai qu'en effet, il ne suffit pas que des responsables « décrètent » le réseau pour qu'il émerge...

Le réseau ne se constatera que :

- si la source d'incertitude est présente et concerne les professionnels qui interagissent sur le problème commun (pas de source d'incertitude, pas de réseau) ;
- si les professionnels interviennent pour la majeure partie d'entre eux dans le même système d'action concret<sup>2</sup> ;
- si le problème commun aux professionnels constitue aussi une source d'incertitude pour les organisations dont ils dépendent et donc pour leurs responsables (ou qu'il leur soit présenté comme tel et ressenti comme tel et c'est le cas lorsque c'est à partir de la prise en charge du problème commun que sera évaluée l'efficacité de l'organisation...);
- si les objectifs fixés sont admis à la fois par les professionnels de première ligne, membres du réseau et leurs responsables et c'est le cas quand le projet du réseau permet de réduire les sources d'incertitudes respectives.

Le réseau organisationnel pourra s'initier d'autant plus rapidement dès lors qu'il s'appuiera sur un réseau relationnel, informel (réseau spontané),

1. Neuschwander C., *L'Acteur et le Changement*, op. cit.

2. Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le Système*, op. cit.

existant et déjà dense impliquant des professionnels de première ligne autour du problème commun.

### **Les conditions de fonctionnement**

Les conditions de fonctionnement d'un réseau composé de professionnels de première ligne posent un certain nombre de questions qu'il convient d'étudier.

#### *Le réseau professionnel : relais et interface*

Tout d'abord, il convient d'insister sur la position en relais ou en interface que va prendre structurellement le réseau professionnel avec les organisations dont il est issu. En effet, dès qu'il reçoit l'aval des organisations et de leurs responsables, le réseau n'est plus seulement un ensemble de liens reliant les professionnels, entre eux, dans l'intervention. Décrété, il devient une organisation formelle qui va se doter de règles de fonctionnement interne et qui va essayer de développer les objectifs de ses membres et des organisations dont ils dépendent et dont ils ont reçu une forme de délégation. Réunions, travail en groupe, productions écrites, participation à des manifestations, seront autant de révélateurs d'un mode de fonctionnement quasi autonome de cette organisation transversale qui dès lors apparaît dans sa version formelle, visible et lisible pour les personnes de l'extérieur. Il faut donc considérer le réseau professionnel comme une structure organisationnelle variable, mutante, changeante, passant tour à tour de l'informel au formel.

En tant que structure formelle, le réseau professionnel se doit de recomposer l'environnement pertinent des organisations. Il permet surtout à chacun de ses membres de rencontrer les professionnels représentant l'ensemble des services impliqués dans la situation-problème de l'usager, afin qu'il puisse tenter de réduire sa propre source d'incertitude liée aux interventions multiples autour de celle-ci, dans le système d'action concret. Pour pouvoir travailler le compromis, les pratiques innovantes qui vont permettre d'améliorer le parcours inter-institutionnel, il est donc impératif que le réseau, en tant qu'organisation constituée rassemble les représentants de tous établissements et services impliqués dans le système d'action et d'interaction autour la situation-problème ciblée et à traiter. En effet, à quoi servirait-il d'inventer de nouveaux modes d'intervention si ceux-ci ne sont repris que par deux ou trois services ? De ce fait, un réseau professionnel opérationnel et viable est une structure organisationnelle transversale ou en relais dans laquelle chaque organisation impliquée dans le système d'action sera représentée.

En conséquence, pour pouvoir atteindre les services qui constituent leur environnement pertinent autour du problème ciblé, les organisations vont devoir passer par le réseau qui constituera dès lors un relais incontournable.

#### *Une organisation formelle qui dérange...*

La survie du réseau en tant qu'organisation formelle, reconnue et acceptée, dépend certes de la motivation des acteurs mais aussi et surtout de la bonne volonté de leurs responsables. Or, l'expérience montre que c'est souvent lorsque le réseau professionnel passe de sa forme spontanée, informelle, invisible et illisible à sa forme formelle, donc en principe plus contrôlable, qu'il commence à déranger les responsables des services desquels sont issus ses membres. Comment expliquer cette ambivalence ?

En fait, dès qu'il devient formel, le réseau professionnel devient une organisation reconnue dans le système d'action, au regard du problème commun mobilisateur. Si les salariés qui participent continuent de dépendre hiérarchiquement et financièrement de leurs services respectifs, le réseau en tant qu'organisation formelle, échappe complètement au contrôle des différents services impliqués. En effet, comment un responsable d'un des services impliqués peut-il influencer sur les activités d'un réseau décidées par d'autres professionnels appartenant à d'autres organisations que la sienne et échappant de fait à son autorité hiérarchique ?

Le réseau professionnel, tout comme les structures additionnelles de liaison mises en place dans les années soixante dans le secteur de l'entreprise industrielle et commerciale dérange les liaisons hiérarchiques et le mode de management classique. Il existe pourtant des moyens de contrôle et de management que nous évoquerons à la fin de cette partie.

Pour les différentes organisations, le réseau est un relais pour atteindre leur environnement pertinent autour du problème commun. En tant que forme organisationnelle formelle, reconnue, dotée d'un projet fédérateur pour les participants, le réseau professionnel dépend lui aussi d'un environnement constitué par les différentes « organisations d'appartenances ».

Dans une perspective d'analyse stratégique, il est intéressant de repérer que, d'une façon volontaire ou non, les professionnels de première ligne qui participeront aux activités du réseau seront en position « privilégiée » (pour ne pas dire stratégique...) vis-à-vis de leurs organisations d'appartenance, et donc vis-à-vis du personnel de ces services : collègues, cadres intermédiaires, responsables. Ces professionnels, de par leurs positions, vont, en effet, pouvoir contrôler les sources d'incertitude qui

touchent généralement les organisations et donc accroître leurs pouvoirs (ici entendu dans le sens utilisé par Crozier : inégalité dans les échanges), vis-à-vis de leurs collègues et responsables...

Le réseau va permettre non seulement de développer les connaissances du participant sur les différentes pratiques mises en place par les organisations autour du problème commun, mais aussi lui permettre de développer des compétences nouvelles qu'il pourra mettre en œuvre dans l'intervention auprès de ses partenaires. C'est dire l'avantage que le membre du réseau pourra retirer de sa participation, lorsque l'on connaît le pouvoir de la compétence dans les établissements et services organisés structurellement en « bureaucratie professionnelle<sup>1</sup> ». Il détiendra en outre beaucoup d'informations sur le système d'action qu'il pourra monnayer auprès de son organisation d'appartenance.

Percevant les moindres variations du système d'action, il pourra anticiper les changements dans son mode d'intervention et finalement accroître sa position (et aussi son pouvoir) vis-à-vis de ses collègues et responsables. Au final, cette position du réseau et de ses membres constituera une variable incontournable à prendre en compte pour maintenir l'activité de cette forme organisationnelle transversale. En effet, les professionnels qui y participent seront très vite pris dans des enjeux (de pouvoir) auxquels le groupe de pilotage devra faire face pour maintenir l'équilibre et la viabilité du réseau.

La motivation des professionnels participant à l'organisation réseau constitue aussi un facteur qu'il conviendra de prendre en compte. Quel que soit le modèle d'organisation et d'entreprise, la constante reste l'intéressement au travail...

### *La motivation*

« Toute peine mérite salaire ! » Il n'en va pas de même pour les participants au réseau professionnel qui ne retireront pas d'avantages pécuniaires au regard de leur participation à ce mode d'organisation. Détachés sur leur temps de travail par leur organisation d'appartenance pour participer aux activités du réseau, ils demeurent cependant dépendants financièrement de leurs employeurs respectifs. Il faut donc rechercher ailleurs que dans l'intéressement financier les motivations à leur participation.

1. Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982.

En nous replaçant dans le cadre théorique de l'analyse stratégique, c'est cette volonté des professionnels de première ligne de réduire leurs sources d'incertitude liées au problème commun et aux interactions avec les autres partenaires qui peut expliquer leurs motivations à initier et à faire vivre le réseau. Sans nier que d'autres facteurs comme les valeurs et l'éthique (indispensables dans les professions sanitaires et sociales et ce secteur d'activité où l'on côtoie la détresse humaine), le désir de développer une identité pour soi ou pour les autres notamment, puissent être à l'origine de cette motivation, il n'en reste pas moins que le moteur de cette participation reste la volonté de retrouver un équilibre dans l'interaction avec d'autres professionnels autour du problème commun et ainsi de réduire l'incertitude. Comment, en effet, être en adéquation avec ses valeurs si l'action, *in situ*, auprès de l'usager vient contredire les grands principes énoncés ?

Je ne reviendrai pas davantage sur les avantages que la participation au réseau donne à chaque professionnel, à condition que le fonctionnement interne permette à chacun de ses membres de traiter ses objectifs ou ceux de son organisation d'appartenance. Je rappellerai cependant, que placé en position stratégique au cœur de l'information (« marginal sécant », à l'intersection de plusieurs systèmes d'action<sup>1</sup>), en capacité de développer ses savoirs et sa compétence dans l'intervention, et son sentiment d'efficacité (qui est en soi un réducteur d'incertitude), le professionnel de première ligne peut monnayer habilement son investissement et en récolter les fruits auprès de son propre service, de ses collègues et de sa hiérarchie.

Le responsable qui décide d'autoriser un de ses salariés à participer aux activités d'un réseau professionnel peut, lui aussi, décider par cette option d'améliorer la prestation à plusieurs services fournie à l'usager et donc être moins en décalage avec ses valeurs. Il se montrera d'autant plus intéressé à développer cette coordination nécessaire auprès de l'usager et donc impliqué dans le réseau professionnel si de la prise en compte du problème commun ciblé dépend l'efficacité de son service. Autrement dit, la motivation des responsables sera d'autant plus manifeste que le problème auquel est confronté le professionnel de première ligne de son service constitue aussi une incertitude, pour lui.

1. Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le système*, *op. cit.*

### Pas de hiérarchie : des pilotes

Pour Serieyx<sup>1</sup>, « le réseau est une structure fragile, instable en équilibre »... Je rappellerai au lecteur la position en relais du réseau, sa forme changeante, entre formel et informel, pour montrer cette réalité. Mais, l'organisation réseau se distingue aussi par :

- l'absence de sommet stratégique, du moins tel qu'on l'entend dans toute organisation traditionnelle ;
- l'absence de ligne hiérarchique : il n'y a pas de sommet stratégique, et donc nul besoin de cadres chargés de faire appliquer les directives. Il n'y a pas d'organigramme et aucun participant n'exerce un pouvoir sous forme d'un contrôle formel sur les autres participants. Autrement dit, le réseau ne peut s'assurer de la participation de ses membres.

En effet, dans l'organisation réseau, « il n'y a pas de hiérarchie d'utilité, on est, soit essentiel, soit inutile<sup>2</sup> ». Autrement dit, dans cette configuration organisationnelle, on comprendra que la compétence devient une vertu essentielle pour les membres du réseau. À ce sujet, on entend souvent vanter la parité qui existe dans les relations entre les participants, en dehors de tout pouvoir hiérarchique. Si l'échange d'égal à égal entre les professionnels, à partir des compétences respectives mises au service du projet du réseau, reste le plus souvent la dynamique observable dans cette forme d'organisation, il convient toutefois de ne pas faire preuve d'angélisme. Dans le réseau professionnel, comme dans toute forme d'organisation, la compétence est source de pouvoir.

Par ailleurs, si le réseau ne fonctionne pas sur la base d'un organigramme classique et sous la gouverne du sommet stratégique et de la ligne hiérarchique, il existe cependant des professionnels qui ont une position particulière au sein de l'organisation et que l'on nomme « les pilotes ».

Le pilote est, comme le dit Serieyx<sup>3</sup>, « celui qui a une vision globale de l'ensemble du réseau et qui est capable de dire ce que le réseau doit accomplir tout en veillant aux objectifs définis ».

Je compléterai cependant cette définition en rajoutant que l'action des pilotes est essentielle dans le fonctionnement interne du réseau. Ceux-ci devront veiller, notamment, et en priorité à ce que :

1. Serieyx H., *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Paris, Éditions Village mondial, 1996.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

- le réseau permette bien la réalisation des objectifs fixés par les membres du groupe. En effet pour garantir la participation de tous les professionnels de première ligne représentant les organisations impliquées dans la prise en compte de la situation-problème, il faut que ceux-ci trouvent un intérêt à ce travail et donc que les objectifs qui conditionnent leur participation soient traités par l'organisation ;
- le réseau puisse demeurer une organisation formelle en interface avec les établissements impliqués dans la situation-problème, c'est-à-dire que les pilotes puissent, si besoin était, réguler les rapports entre les participants et leurs organisations d'appartenance, en l'occurrence leur garantir un minimum de compte rendu ;
- le réseau représente bien, par sa composition, des services et établissements du système d'action autour de la situation-problème pour que les innovations puissent constituer des propositions standardisables par chaque organisation ;
- le réseau ait un mode de fonctionnement interne qui permette sa survie.

### Le projet comme outil de mise en synergie

Comme nous l'avons vu précédemment, dans le réseau professionnel, il n'y a pas de contrainte de comportement. On observe une absence de formalisation du fonctionnement interne :

- il n'y a pas de fiches de poste prédéfinies par les responsables ;
- les flux de travail ne sont pas régulés (il appartient aux participants de s'engager ou non dans une activité) ;
- il n'y a pas de règlement, ni de procédures destinés à contraindre, contrôler, réguler, rendre prévisible le comportement des participants ;
- il n'y a pas de standardisation à proprement parler : les procédés de travail dans le réseau ne sont ni spécifiés ni programmés, mais laissés à l'initiative des participants...

Ce qui va permettre la mise en synergie des différences (sur le plan des professions et cultures professionnelles, notamment), c'est la mise en œuvre d'un fonctionnement interne, garanti par les pilotes, permettant de réaliser le projet, véritable catalyseur des objectifs fixés par le groupe :

« Contrairement à ce qui se passe dans la pyramide, la cohérence n'est plus maintenue par le sommet, mais par un projet et des objectifs communs<sup>1</sup>. »

1. *Ibid.*

Je rappellerai, pour ma part, que c'est le passage de l'objectif commun au projet partagé qui fait véritablement basculer le réseau professionnel de sa forme spontanée à sa forme organisationnelle élaborée.

Si les finalités du projet du réseau devront avoir un effet fédérateur sur les professionnels, membres du réseau, les objectifs seront parfois différents et devront permettre à chaque participant de réduire sa propre source d'incertitude liée à sa confrontation au problème commun (en l'absence de salaire, réduire l'incertitude constitue, en effet, la motivation principale des participants). Chaque participant tente d'influencer les activités du réseau pour que le collectif travaille à réduire l'incertitude à laquelle il est confronté personnellement. De même, le projet du réseau devra aussi permettre de développer l'efficacité des établissements impliqués dans le travail du réseau professionnel. D'autre part, on n'oubliera pas que le projet constitue un outil incontournable dans la reconnaissance du réseau en tant qu'instance formelle au service des organisations.

### **La transversalité : assurer la représentation du système d'action**

Dans le « réseau professionnel », les professionnels de première ligne peuvent participer aux activités du réseau, quelle que soit leur appartenance institutionnelle et quelle que soit leur formation initiale. Les participants ne sont pas recrutés, à partir d'un profil de poste donné, pour la formation qu'ils ont reçue, ni pour leurs aptitudes à tenir une fonction que l'on aura à l'avance déterminée. Si les participants au réseau présentent des qualifications variées, des cultures, des langages et des logiques professionnelles différentes qui font aussi la richesse de cette forme d'organisation, leur participation reste libre et dépend des motivations et de l'engagement de chacun. Ce qui est recherché, c'est la compétence des participants, pour laquelle ils sont reconnus et qui va être mise au service du projet du réseau. N'oublions pas non plus que le réseau professionnel est avant tout un relais vers l'environnement pertinent et que la recherche de la représentativité la plus large possible des institutions et services (et des professionnels qui les représentent) confrontés à ce problème commun est impérative pour qu'ils puissent réduire leurs sources d'incertitude en développant la coordination.

Cette représentativité large permet aussi d'expérimenter cette coordination dans l'action inter-institutionnelle exercée par les membres du réseau auprès de l'utilisateur (il est opportun de rappeler l'exemple, toutes proportions gardées, du « *team competition* », dans le secteur industriel). Expérimenter les innovations *in situ*, reprendre en groupe les

avantages et inconvénients de nouvelles actions mises en œuvre, élaborer des guides de « bonnes pratiques » sont des activités essentielles d'un réseau professionnel. Elles permettent en outre de maintenir l'intérêt de ses membres qui peuvent ainsi améliorer leurs compétences dans l'intervention et donc réduire leurs sources d'incertitude respectives. Au final, ces activités permettent la survie du réseau...

Les orientations du projet du réseau professionnel dépendent donc de l'évolution des expériences en cours, des réactions des organisations d'appartenance face à ces innovations dans les interventions. Les objectifs du réseau professionnel sont toujours en évolution. En définitive, sur le plan organisationnel, le réseau est tout le contraire de la structure traditionnelle dans sa forme mécaniste ou bureaucratique dont Mintzberg<sup>1</sup> dit que « son comportement est prédéterminé et prévisible, c'est-à-dire standardisé ».

Si les procédures, programmes constituent structurellement le squelette des organisations traditionnelles, le réseau, lui, ne subsiste que par son projet et l'engagement de ses membres à le faire vivre... Le projet étant réalisé, ou bien les membres se fédèrent autour d'autres objectifs, ou bien le « réseau meurt ». Comme le souligne Claude Neuschwander<sup>2</sup> c'est « un système biologique qui naît, qui grandit, qui vit, qui meurt, au contraire des structures hiérarchiques, qui constituent une sorte de système minéral ».

### **Le fonctionnement interne**

En dehors de toutes les caractéristiques formelles qui caractérisent les organisations traditionnelles et en nous replaçant dans le cadre de l'analyse stratégique, le fonctionnement du réseau « correspond à la solution que des acteurs relativement autonomes et agissant dans des contraintes générales d'une rationalité limitée ont trouvée pour structurer et régler leur coopération conflictuelle dans la poursuite d'objectifs<sup>3</sup> ».

C'est donc autour de l'objectif fixé, en l'occurrence l'amélioration de la prise en charge du problème commun et en particulier de la coordination des actions menées auprès de l'utilisateur, que vont se développer les interactions entre les participants. Ces interactions formeront

1. Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982.  
2. Neuschwander C., *L'Acteur et le Changement*, op. cit.  
3. Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le Système*, op. cit.

un « construit de jeux<sup>1</sup> » qui ne sera pas autre chose que la structure au moment T de l'organisation réseau. La souplesse de l'organisation réseau, son côté organique, s'expliquent par l'absence d'épine dorsale, de squelette, comme le souligne Serieyx<sup>2</sup>, c'est-à-dire par les formes traditionnelles d'organisation.

En fonction du contexte, des interactions entre les membres du réseau eux-mêmes, des relations établies avec les professionnels de tous les services impliqués dans la prise en charge du problème commun, l'organisation transversale qu'est le réseau va devoir s'inventer un mode de fonctionnement interne spécifique qui devra tenir compte des enjeux sous-jacents, pour réussir à survivre et à maintenir ses activités et cette recherche de coordination au bénéfice de l'utilisateur. Un impératif, cependant, pour le réseau professionnel : produire !

Produire de la coordination, développer la complémentarité, proposer des solutions innovantes qui permettront aux professionnels de première ligne et aux différentes organisations impliquées de tirer « salaire » de leur engagement. N'oublions jamais qu'un réseau qui ne produit pas est un réseau mort... Le fonctionnement interne du réseau devra donc favoriser les travaux, les activités, les expériences qui permettront de proposer des solutions transversales applicables aux différents partenaires.

D'un point de vue stratégique, toute production émanant du réseau (journal du réseau, pratique nouvelle) constituera aussi une source d'incertitude pour les organisations du système d'action repliées sur leurs standards. Aux pilotes du réseau, garants du fonctionnement d'anticiper les réactions...

En conclusion, ces différents paramètres : le projet, la transversalité, les relations entre les membres du réseau, les rapports entre le réseau (organisation en interface) et les services qui ont détaché des professionnels, le fonctionnement interne au service d'une production, constitueront autant d'enjeux que les pilotes devront maîtriser.

## UNE ORGANISATION APPRENANTE AU SERVICE DE LA COORDINATION

Comment le réseau professionnel composé d'intervenants de première ligne peut-il favoriser cette coordination ?

1. *Ibid.*

2. Serieyx H., *L'Effet Gulliver*, Paris, Calmann-Lévy, 1994 ; *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Paris, Éditions Village mondial, 1996.

Le réseau est une « organisation apprenante » qu'il ne faut pas confondre avec un réseau d'échanges réciproques de savoirs dont l'objectif principal reste l'échange de savoirs alors que dans le réseau de professionnels l'objectif est centré sur l'utilisateur et le changement des modes d'action.

Le réseau contribue aussi au développement de ces savoirs indispensables au travail coordonné entre différents partenaires. Mais dans le réseau professionnel, ce qui est visé c'est le développement des compétences et notamment d'une compétence « transversale », une compétence à la coordination qui permettra à chaque professionnel de réduire l'incertitude liée à une prise en compte insatisfaisante de l'utilisateur. Cette compétence ne pourra réellement s'exercer dans l'action, en situation, que si chaque professionnel dispose de suffisamment de « ressources » pour l'alimenter.

La coordination par le réseau de professionnels se développe en quatre temps :

- l'apprentissage proprement dit, par échanges, lors de réunions formelles,
- la mise en pratique : ajustements mutuels en cours d'interventions et expérimentations,
- la capitalisation,
- le compte rendu destiné à modifier les standards lorsque sont repérées des améliorations susceptibles d'être apportées dans des situations qui vont se répéter, quelles que soient les problématiques présentées par les usagers.

Ces quatre phases sont essentielles, fondamentales, si l'on veut développer cette coordination horizontale ascendante.

## Une organisation apprenante mais pas un RERS

On confond souvent le réseau d'échange réciproque de savoirs avec le réseau professionnel. S'il existe des similitudes entre ces deux formes, notamment dans le fait qu'elles permettent des échanges de savoirs entre participants dans une dynamique et un respect placés sous l'égide de la « réciprocité », l'objectif du réseau professionnel n'est pas uniquement l'enrichissement des ressources de chacun mais surtout le développement et la mise en œuvre de nouvelles pratiques dans l'intervention à plusieurs services et intervenants auprès de l'utilisateur.

Autrement dit, dans les réseaux d'échanges de savoirs, chaque participant cherchera d'abord à enrichir ses connaissances sur un thème en

échangeant avec l'autre participant. Le RERS permet un enrichissement personnel des participants, quels que soient leurs origines et leurs situations professionnelles, leurs lieux d'exercice professionnel, les problèmes rencontrés sur le terrain.

Le réseau professionnel se distingue du RERS<sup>1</sup> :

- parce que le thème abordé constitue l'objectif, le projet qui réunit le groupe constitué. Il ne s'agit pas uniquement d'échanger sur un thème précis, mais de tenter de résoudre un problème commun. Il y a bien une volonté de changements affichée chez tous les membres... ;
- parce qu'il comptera parmi ses membres les professionnels représentant des services impliqués dans la résolution d'un problème commun ciblé et donc interagissant dans leur intervention à plusieurs, auprès de l'usager, dans le même système d'action ;
- parce qu'il ne s'agira pas seulement de développer les ressources individuelles des membres du réseau sur le sujet mais surtout de développer des ressources communes qui vont permettre de mettre en œuvre sur le terrain cette coordination nécessaire à l'usager ;
- parce que le réseau professionnel est structurellement une véritable organisation en interface ou en relais qui va l'obliger à travailler ses relations avec les différents services et établissements dont il est une émanation et donc à contrôler les interactions entre ses membres et leurs organisations d'appartenance ;
- parce qu'il est un outil au service des organisations desquelles il est issu et qu'il vise essentiellement à permettre à ces organisations de modifier leurs programmes pour les ajuster au mieux aux nouvelles réalités des situations qu'elles doivent prendre en compte. De la même façon, au service des organisations en charge du problème commun, il apporte un cadre organisationnel permettant de formaliser des relations informelles qui existent de fait entre des professionnels de première ligne (réseau spontané) soucieux de mieux coordonner leurs actions en cours d'intervention auprès de l'usager.

Dans certains départements français, quelques expériences de constitution de réseaux ont été menées en faisant fi de cette distinction. Il me semble que les objectifs doivent être suffisamment éclaircis pour permettre aux décideurs un choix pertinent entre ces deux formes d'organisation que sont le RERS et le réseau professionnel.

1. Pour en savoir plus sur les RERS, se reporter à G. Masclet « Compétence et lien sociale », in Ph. Dumoulin, R. Dumont, N. Bross, G. Masclet, *Travailler en réseau*, Paris, Dunod, 2003, (troisième partie).

## **Les ressources développées au service d'une compétence à la coordination**

L'ajustement mutuel s'opère naturellement dans l'action auprès de l'usager en étant en relation (informelle) avec le partenaire. Nul besoin du réseau, sauf, comme nous l'avons vu dans le secteur de l'entreprise, pour contrôler ces relations informelles qui dans l'action vont permettre cette coordination... Toutefois, la coordination s'effectuera d'autant mieux qu'elle pourra être mise en œuvre, en situation, par des professionnels en ayant la compétence.

La compétence, ce « savoir agir en situation » comme le définit Le Boterf<sup>1</sup> peut se définir comme un catalyseur à l'action réalisée en situation. Elle se construit à partir des ressources individuelles de chaque professionnel que celui-ci mobilisera et utilisera de façon pertinente dans un contexte d'action particulier, au regard d'une situation à chaque fois originale et unique. La compétence à la coordination consistera donc pour chaque professionnel à rechercher une action coordonnée par « une construction combinatoire » de ses ressources<sup>2</sup>. C'est dans le développement de ces ressources et l'exercice de cette compétence que le réseau de professionnels, en tant qu'organisation va servir.

Le réseau va permettre de développer chez chaque participant des savoirs théoriques (concepts et savoirs disciplinaires), sur lesquels je passerai rapidement, mais « qui permettent d'orienter l'action, de faciliter la construction de représentations opératoires<sup>3</sup> ».

Je m'attarderai plus particulièrement sur les ressources que le réseau va permettre de développer au cours des réflexions de groupes, des travaux centrés sur une coordination des actions au profit de l'usager. Je citerai particulièrement :

- le savoir-faire cognitif « à l'œuvre dans la résolution de problèmes<sup>4</sup> » ;
- les savoirs d'environnement ou savoirs sur le contexte d'action. Le réseau, réunissant tous les représentants du système d'action susceptibles d'être en interaction dans l'intervention autour de la problématique ciblée, s'avère un outil pertinent pour développer ce savoir lorsque sont posés et travaillés les problèmes que rencontrent les professionnels dans l'intervention à plusieurs partenaires ;

1. Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'Organisation, 1997.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

- les savoirs procéduraux : si pour les différents professionnels, connaître les procédures de leur organisation que l'on doit utiliser dans l'action, pour respecter son cadre d'intervention, est essentiel, il est aussi intéressant qu'ils prennent connaissance de celles qui sont utilisées par les autres partenaires. En effet, comment coordonner les actions si on ne sait pas pourquoi chacun agit d'une certaine façon dans l'intervention auprès de l'utilisateur ?
- les savoir-faire formalisés ou procéduraux : savoir comment le partenaire va appliquer cette procédure dans l'action est tout aussi indispensable pour éventuellement pouvoir ajuster son intervention à la sienne, car il est des « façons de faire » qui correspondent à des interprétations toutes personnelles de la procédure en vigueur dans son service ;
- le savoir empirique « issu de l'action », « qui ne peut être produit qu'en agissant » peut aussi se partager au réseau et permet aux membres de travailler sur les actions qui ont réussi<sup>1</sup> ;
- les savoir-faire relationnels : nous avons vu que c'est sur ce socle relationnel que s'est bâti le « réseau de professionnels »...
- le savoir-faire expérientiel : « habileté acquise au cours du temps<sup>2</sup> » peut aussi se partager : les professionnels plus aguerris partageant avec ceux qui affrontent les difficultés liées à la situation-problème pour la première fois... Il est aussi intéressant que les trucs, les astuces, permettant de contourner certaines difficultés liées à l'intervention à plusieurs, soient échangés. Parfois ces habiletés permettront de mieux appréhender une action à effectuer avec un professionnel dont l'organisation n'est pas représentée au réseau ;

Ainsi, très concrètement, les activités du réseau professionnel permettent :

- le développement des connaissances au cours des échanges qui interviennent entre les membres lors des réunions. Elles sont de différents ordres :
  - connaissances techniques sur la prise en compte des situations et la coordination établie et expérimentée par un professionnel du réseau avec un autre membre,
  - connaissance technique et transversale sur la situation-problème elle-même, et connaissance du rôle de l'autre partenaire dans la prise en compte de la situation ;

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

- le développement d'une relation professionnelle avec le partenaire du réseau facilitée par le partage du projet du réseau et donc d'objectifs communs centrés vers l'utilisateur (optique usager plutôt qu'optique organisation) ;
- une communication rapide, sans frontière, transversale en dehors d'une verticalité et un formalisme paralysant, de professionnel à professionnel ;
- des activités internes centrées sur l'objectif du réseau où la pratique de chacun se trouve questionnée par l'autre partenaire qui n'accepte pas d'emblée les justifications d'actions respectant les standards (programmes et procédures) de son organisation d'appartenance.

Le travail en commun effectué par les membres du réseau pour développer et mettre en œuvre leur projet va favoriser, non seulement la mutualisation des savoirs des différents professionnels qui composent le groupe, mais aussi les échanges d'idées, le développement de ressources, dont nous avons fait l'inventaire, chez chacun d'entre eux.

Ce développement de ressources chez chaque membre du réseau va permettre, par combinaison des savoirs, d'exercer cette compétence à la coordination, au cours du déroulement de la prise en compte, dans l'intervention quotidienne, de situations-problèmes à chaque fois complexes et uniques, en y apportant des solutions par une mise en œuvre d'actions pertinentes.

Le travail du réseau professionnel comporte impérativement un retour sur les pratiques expérimentées, en cours d'intervention, autour de la situation-problème, par les différents membres qui la composent. Ce travail, visant à améliorer la coordination des actions entre des professionnels, dans le sens souhaité par leur cadre d'intervention, va permettre de mettre au jour les routines défensives individuelles de chacun d'entre eux, « agent organisationnel ».

Bien souvent chaque professionnel agit en situation, en référence aux programmes et procédures mises en place dans son propre service, répète des modes d'intervention développés au cours de sa carrière professionnelle sans se préoccuper de leurs effets sur la coordination tout au long du processus de prise en charge pluridisciplinaire de la situation-problème de l'utilisateur. Ce retour incontournable sur leurs pratiques va donc permettre aux professionnels de distinguer les différences qui existent souvent entre leurs « théories professées », et leurs « théories d'usage » utilisées dans l'action. Mettre à jour ces décalages par les

différentes activités proposées par le réseau ou en situation procède de « l'apprentissage en double boucle<sup>1</sup> ».

Ce type d'apprentissage va leur permettre de prendre conscience qu'il existe d'autres façons de faire. Tout en respectant leurs standards respectifs, ces mêmes professionnels agiront alors, comme le dit Guy Le Boterf<sup>2</sup>, « au-delà du prescrit » pour développer cette coordination par ajustement mutuel en situation auprès de l'utilisateur. En référence aux travaux de Argyris et Schön<sup>3</sup>, celles-ci vont permettre de mettre au jour les « routines défensives individuelles » présentes chez les différents participants qui seront ensuite en capacité de les dépasser. En cela, le réseau de professionnels apparaît être une structure organisationnelle qui permet de lutter contre le « processus circulaire autorenforcé », en proposant à travers l'objectif fixé, centré sur le client, un autre « programme maître », intermédiaire, qui va aider les professionnels à apprendre d'autres possibilités d'action, leur permettant d'innover dans leur pratique en développant ces mécanismes de coordination avec les partenaires autour du problème commun.

On ne change pas les comportements de professionnels de première ligne, si on ne change pas, dans le même temps, la forme d'organisation dans laquelle ils évoluent. Le réseau, en tant qu'organisation apprenante, peut aider à contourner ces routines défensives présentes chez eux, et aider à lutter contre toutes les formes d'entropie institutionnelle.

### L'apprentissage en réseau professionnel

Avant d'aborder cet aspect, je voudrais rappeler que dans sa forme, cette étape est celle qui correspond au stade visible, lisible, formel du réseau professionnel. Pour développer leurs ressources, évoquer les difficultés rencontrées au cours de leur intervention, les membres du réseau ne disposent plus seulement des relations informelles établies entre eux, mais peuvent maintenant se réunir avec l'approbation, sous forme de délégation, de leurs services et établissements d'appartenance.

1. Argyris C., *Knowledge for Action*, San Francisco, Jossey-Bass Inc, trad. fr. *Savoir pour agir*, Paris, InterEditions, 1995 (1993).

2. Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'Organisation, 1997.

3. Schön D., Barbier J.-M., *Savoirs théoriques et Savoirs d'action*, Paris, PUF, 1996.

### *Réseau et lieu d'échange*

En effet, les réunions sont formelles et établies selon un calendrier et surtout se déroulent toujours sur un lieu d'ancrage qui correspond à une mise à disposition de locaux par une des institutions auxquelles appartiennent les membres du réseau de professionnels. Tout le monde peut donc se rendre compte de la réalité de cette organisation.

En tant « qu'organisation apprenante », le réseau pourrait se définir comme un lieu d'échanges où :

- on replace l'utilisateur au centre des préoccupations ;
- on étudie les dysfonctionnements mais aussi les avancées, à partir des expériences concrètes vécues entre les professionnels, membres du réseau. Les pratiques innovantes testées dans d'autres régions ou pays sont aussi prises en compte dans le travail de réflexion du réseau (la vitesse de l'information est une des forces du réseau...);
- on anticipe les changements qui peuvent intervenir dans le domaine de l'intervention choisie et on tente d'adapter les pratiques dans le but de préserver cette coordination et le service à l'utilisateur (la principale qualité du réseau est la réactivité).

En dehors des réunions « d'auto-entretien » essentielles pour réguler le fonctionnement interne et celles consacrées aux prises des décisions, il faut noter l'importance des réunions de travail, destinées à développer, chez chacun des membres du réseau, les ressources nécessaires qui lui permettront de mettre en œuvre ses compétences à la coordination au cours d'interventions futures.

En fait, pour résumer le contenu de ces réunions, on peut dire que les professionnels de première ligne passent énormément de temps à jouer... À jouer, mais à un jeu essentiel, incontournable dans ce travail en réseau : il s'agit du « si je fais ça, qu'est ce que ça produit pour toi ? ». De quoi s'agit-il ?

Plus sérieusement, les membres du réseau représentant tous les services susceptibles d'intervenir à un moment ou à un autre auprès de l'utilisateur, il est plus facile de travailler cette question du sens et de la cohérence des interventions sur l'ensemble du parcours.

À cet égard le réseau de professionnels constitue un outil organisationnel fantastique pour étudier les conséquences des actions des uns sur les interventions des autres, et en définitive leurs effets sur la qualité de l'accompagnement, dans le souci du service à l'utilisateur.

Il est possible en effet, que bien qu'appliquant scrupuleusement le programme prévu par son service, le professionnel mène une action qui

va avoir des conséquences néfastes ou inattendues à un autre stade de l'accompagnement. Coordonner, donner du sens à l'action menée avec l'utilisateur, c'est parvenir à réduire les effets pervers d'une intervention à plusieurs...

Pour parvenir à donner du sens à tout accompagnement d'utilisateur nécessitant des interventions multiples, il est d'abord nécessaire pour chaque professionnel de connaître le rôle de l'autre partenaire dans ce travail de réseau où chaque professionnel va être amené à expliquer le sens de son intervention, en position d'équité, avec des partenaires respectueux. Il lui faudra les convaincre par un travail sur le sens des actions entreprises et non pas en restituant la pratique standardisée ou routinière de son organisation d'appartenance.

Si les pratiques en vigueur dans chaque institution ne sont guère questionnées car intériorisées par des agents socialisés à l'organisation, dans le réseau professionnel la variété des métiers et professions en présence, les différences de cultures professionnelles, des cadres d'intervention favorisent cette « introspection professionnelle ».

On pourrait dire que dans le réseau professionnel, toute pratique n'est définitivement acceptée, validée par les membres, que si celle-ci prend sens, dans un contexte donné, au profit de l'utilisateur. Par exemple, dans l'accompagnement d'une victime de maltraitance, si pour l'éducateur et le psychologue la confrontation de l'enfant victime à l'agresseur était vécue comme une violence supplémentaire, inacceptable, il leur a bien fallu admettre, après le travail pluridisciplinaire effectué au réseau, que dans l'état actuel du cadre juridique, cette confrontation était encore une procédure essentielle à l'établissement de la réalité des faits lors du procès. S'en passer pouvait quelquefois amener des difficultés supplémentaires pour la victime.

La question alors n'était plus pour l'éducateur et la psychologue de vilipender l'inspecteur pour ses pratiques, et peut être de faire passer leurs appréhensions vis-à-vis de cet acte de la procédure dans l'accompagnement de la victime, mais plutôt qu'ils apprennent à travailler avec cette éventualité et inventent des façons de procéder satisfaisantes pour chacun des professionnels, dans l'intérêt de l'utilisateur.

Ce questionnement important sur le rôle de chacun dans l'intervention auprès de l'utilisateur permet en définitive à chaque professionnel :

- de développer sa connaissance de son propre rôle dans l'accompagnement et surtout le sens de ses actions, dans le respect des procédures et de son cadre d'intervention ;

- de développer sa connaissance du rôle de l'autre partenaire, les pratiques en vigueur, les outils, le sens de ceux-ci.

En résumé, le qui fait quoi, pourquoi il le fait, quand il le fait, pourquoi il ne peut agir autrement...

Le cas échéant, pour des problèmes techniques ou juridiques qui dépassent les connaissances des membres, des personnes expertes, extérieures au réseau sont invitées lors de réunions et répondent aux points qui vont permettre d'élargir les possibilités d'intervention dans l'accompagnement.

Il est acquis, par exemple, que la présence d'un éducateur, d'un assistant social lors de l'audition d'une victime à la gendarmerie ou au commissariat n'altère en rien la procédure et que cette pratique n'est pas interdite. Il n'en est pas de même lors de l'audition chez le juge d'instruction.

À quoi sert concrètement le développement de ces connaissances ?

Cette connaissance du rôle des uns et des autres dans l'accompagnement va permettre de faire tomber les barrières organisationnelles qui nuisent à la coordination. Tout simplement, quand un éducateur ne sait pas qu'il lui est possible d'assister à l'audition d'un mineur à la gendarmerie, il ne demandera pas pour le faire et se contentera, en guise d'accompagnement, et selon l'expression utilisée par les professionnels, « de faire le taxi » et de laisser le jeune livré à lui-même, sans soutien, à la porte du commissariat... De plus, sa méconnaissance ne lui permettra pas de préparer le jeune à cette épreuve en lui expliquant, en dédramatisant ce qu'il sera amené à vivre. L'incohérence, la perte de sens dans l'intervention commencent là...

### *Expérimentation de la coordination*

Une autre activité incontournable du réseau professionnel est l'expérimentation de la coordination.

Il est tout d'abord important de remarquer que, dans cette configuration comme dans le partenariat spontané, non élaboré, le réseau est informel, invisible et illisible pour une personne extérieure. En effet, ce sont les qualités relationnelles du réseau de professionnels qui entreront en jeu dans le développement de la coordination par ajustement mutuel au cours d'une intervention à plusieurs auprès de l'utilisateur. Qu'est-ce que cela veut dire ?

Partageant le même objectif, ayant appris à se reconnaître et s'estimer professionnellement au cours des travaux de réflexion du réseau, lors des réunions formelles, il sera facile pour des professionnels, quels

que soient leurs métiers de base, de s'ajuster mutuellement en usant de cette connaissance et reconnaissance professionnelle réciproque et de ce capital relationnel.

Dans les faits, cela peut se traduire par des contacts informels entre les professionnels (non prévus par les programmes et procédures en vigueur dans chaque organisation d'appartenance) pour :

- passer au mieux le relais en personnalisant, en informant le partenaire de l'état psychologique de la victime de maltraitance, trouver ensemble des solutions adaptées à la situation ;
- mettre en pratique les modes d'action étudiés lors des réunions d'étude du réseau dans le respect de la procédure, du cadre juridique et des cadres organisationnels respectifs.

Être professionnel, coordonner, c'est innover et en cela parfois « aller au-delà du prescrit<sup>1</sup> ».

Si l'ajustement mutuel est considéré comme un des mécanismes de coordination les plus simples, mais aussi des plus puissants dans le secteur de l'organisation, il ne suffit pas de mettre en présence des personnes pour que celles-ci ajustent automatiquement leurs actions.

Il existe un certain nombre de barrières qui vont empêcher ce mécanisme complémentaire aux procédures et aux programmes de s'exercer.

Il n'est parfois pas facile pour un professionnel de comprendre la logique d'un autre partenaire dans son mode d'intervention auprès de l'utilisateur. Mais, cet obstacle doit pourtant être levé pour faire qu'à chaque situation, en fonction de sa complexité et du contexte, une coordination spécifique puisse s'inventer entre des professionnels que des logiques de métiers et des cultures d'entreprises différentes séparent.

Comme nous l'avons décrit, c'est bien l'organisation en réseau qui peut apporter aux différents professionnels les ressources (les différents savoirs) qui vont permettre à ce mécanisme de s'exercer pleinement dans l'intervention, pour le bien-être de l'utilisateur...

Au cours de l'intervention à plusieurs partenaires, l'ajustement mutuel permet donc aux professionnels d'inventer, en fonction de chaque situation, des réponses qui vont favoriser cette coordination et la cohérence d'une intervention à plusieurs, porteuse de sens, auprès de l'utilisateur.

Il y a un écueil à ce mécanisme : il ne s'exercera pleinement que si les professionnels partagent le même objectif, les mêmes ressources et sont en capacité (reconnaissance réciproque) d'établir une relation informelle

1. Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, op. cit.

entre eux. C'est bien entendu plus difficile avec des personnes qui ne sont pas membres du réseau... Il existe cependant des possibilités de relais par l'intermédiaire des membres du réseau qui « introduisent » tout professionnel auprès d'un partenaire d'un autre service.

### **La capitalisation**

La capitalisation est aussi une étape importante à ne pas négliger dans les activités d'un réseau professionnel. Elle doit permettre de recenser les pratiques innovantes mises en œuvre entre les membres du réseau, dans le système d'action, autour de la situation-problème ciblée. À ce stade du travail en réseau (qui caractérise d'ailleurs le réseau professionnel par rapport au réseau spontané), les professionnels vont :

- reprendre les expériences vécues (qu'il faut rendre anonymes) ;
- étudier les effets positifs ou négatifs sur la coordination des différentes expériences menées. Intégrer ou non les résultats de ces expériences ou ces pratiques nouvelles ;
- réfléchir à l'orientation (peut-on penser à une standardisation de ces pratiques nouvelles ou de ces outils nouveaux ?) ;
- penser à la stratégie à employer pour que ces pratiques innovantes puissent être standardisées par les organisations d'appartenance, du système d'action autour du problème commun.

Le cas échéant, il peut être fait appel aux personnes ressources n'appartenant pas au réseau mais susceptibles d'apporter des aides techniques (experts) pour pouvoir valider des pratiques avant d'expérimenter ou de rendre compte aux établissements et services.

### **Le compte rendu**

Dernière étape, le compte rendu s'avère une activité incontournable qui va permettre l'avancée dans les innovations et les changements de pratiques professionnelles.

En effet, pour ne pas perdre le bénéfice d'actions expérimentées et présentant un réel progrès dans l'intervention auprès de l'utilisateur, le réseau se doit d'émettre des propositions à toutes les organisations impliquées pour qu'elles étudient l'opportunité de les standardiser, c'est-à-dire de les intégrer dans les programmes et les procédures. Nous ne sommes pas loin de l'utilisation du réseau dans le secteur de l'entreprise industrielle et commerciale...

C'est dans cet échange que les deux modes de coordination, par le « vertical descendant » et « l'horizontal remontant », sont complé-

Tableau 1.1. Partenariat et réseaux professionnels (Dumont, 2002).

Type de partenariat	Type d'organisation réseau	Type de liens	Lisibilité	Type de flux	Type de management
« Partenariat incantatoire »	Pas de réseau	D'organisation à organisation : carnet d'adresses	-	-	-
« Partenariat spontané » « palliatif »	Réseau, spontané informel entre les professionnels en interaction en cours d'intervention	De professionnel à professionnel (pairage) Pour réduire l'incertitude	Informel	-	Difficilement contrôlable
« Partenariat idéologique » Valeurs partagées Projet de l'organisation réseau	Réseau professionnel	Du réseau professionnel vers les organisations Des membres vers leurs organisations d'appartenance Des membres entre eux pendant l'interaction	Informel à formel dans l'interaction Formel dans le fonctionnement	« Horizontal remontant » Compte rendu publication Journal du réseau	Gestion des ressources humaines
« Partenariat opératoire » Initiative Imposée Dispositif légal	De la simple concertation entre responsables au réseau de responsables	Lien juridique entre les organisations Charte Convention	Formel Du lien juridique à la standardisation	« Vertical descendant » Application des standards : - Programme - Procédures	Gestion du personnel

mentaires et non pas opposés... Par exemple, après avoir expérimenté *in situ* des conditions moins traumatisantes d'une confrontation de l'enfant victime avec son agresseur au cours de l'enquête de police, il serait intéressant que cette pratique puisse à nouveau s'opérer quels que soient les professionnels qui seront en fonction lors d'une situation semblable... Le réseau par l'intermédiaire de ses membres émet donc des propositions qui seront adressées aux responsables hiérarchiques de chaque organisation en espérant que puissent être étudiées les conditions de leur mise en œuvre.

Il est navrant de constater que si le recours au réseau est souvent un leitmotiv chez les professionnels et les responsables, force est de constater que souvent, c'est comme force de propositions ascendantes que le réseau est le moins utilisé. Au contraire, et il faut bien se rendre à l'évidence, ces propositions sont perçues comme une forme de contre-pouvoir...

Alors que dans le secteur de l'entreprise, c'est cette force de proposition qui est recherchée dans l'utilisation du réseau en tant qu'outil organisationnel, il est intéressant de noter que, dans le secteur social, le réseau constitue une structure organisationnelle qui reste à découvrir, à la fois par les professionnels, les responsables, et par les instances dirigeantes.

Si l'on veut instaurer un véritable partenariat, c'est en développant un mode d'organisation qui conciliera le « vertical descendant » et « l'horizontal remontant », autrement dit le réseau de responsables et le réseau professionnel que l'on y parviendra. Un partenariat opérationnel, car s'appuyant sur les outils institutionnels que sont les dispositifs juridiques et les standards, mais aussi sur une véritable dynamique transversale formalisée par projet du réseau professionnel, axée sur l'innovation et le renouvellement des pratiques et des outils (Tableau 1.1).