

ISCRA

Institut Social et Coopératif de Recherche Appliquée

81, rue de la Schleiffe

67130 NEUVILLER-LA-ROCHE

Tél/fax/répondeur : 03 88 97 16 81

www.iscra.org

Le travail social en réseau : de l'injonction gestionnaire vers une pratique intermédiatrice

Fabrice DHUME

Avril 2005

Résumé

Cet article devait intégrer un ouvrage collectif sur la problématique de l'intermédiation – ouvrage qui n'a pas vu le jour. Il met en question les usages et les pratiques de la notion de « travail social en réseau ». Il resitue cette notion dans le mouvement de requalification gestionnaire des politiques publiques dans le sens d'une obligation d'inter-institutionnalité (partenariat, réseau, coopération, etc.). Y est interrogée la logique de séparation institutionnelle et professionnelle qui est au cœur de la conception de l'inter-institutionnalité : le réseau articule des « points » en les maintenant à distance et en organisant l'espace social de la séparation. Des logiques identitaires rigides, mais surtout des logiques gestionnaires de rentabilité et d'organisation coordonnée expliquent cette action sociale balkanisée et réductrice, qui rend impossible le projet du travail social : *prendre en compte de la globalité* de la personne humaine et des phénomènes sociaux.

Dans ce paysage segmenté et hiérarchisé, la notion d'intermédiation sociale conduit à remettre en perspective des pratiques du réseau créatrice de commun plutôt que productrice de séparation. L'approche en termes d'intermédiation met en effet en lumière des processus de *traduction* qui peuvent informer la réalité globale dans le sens d'une production de commun. Ceci à partir du moment où elles font l'objet de formes collectives de *régulation* horizontale dans une tendance démocratique. Il s'agit donc d'interroger les conditions d'une professionnalité de l'intermédiation sociale pour requalifier de l'intérieur le sens du travail social et des politiques publiques.

Le travail social en réseau : de l'injonction gestionnaire vers une pratique intermédiatrice

Au sens strict, le travail social a toujours « travaillé en réseau ». Il ne peut pas en être autrement. Ce travail de service¹, ne peut tout simplement pas se faire s'il n'est pas connecté à une chaîne et plus largement un réseau d'autres professionnels. L'exercice de l'activité d'assistant social, par exemple, suppose la recherche, la mobilisation, l'activation permanente de relations de travail qui dépassent le cadre d'une « équipe » et qui se configurent sur le mode du « réseau ». Travaillant dans le cadre du dispositif RMI, un travailleur social de secteur dans un Conseil général fera quasi systématiquement appel, au moins une fois pour chaque situation d'un allocataire, à des professionnels d'autres institutions (CAF, CPAM, communes, associations, etc.) ou, au sein de son institution, à d'autres services (logement, transport, secrétariat de CLI, etc.). Ceci, pour pouvoir simplement faire « son » travail. On voit d'ailleurs là le paradoxe de cette expression : le travail de l'un, tout en étant autonome, est immédiatement et nécessairement connecté au travail d'autres professionnels, sans lesquels il ne peut pas faire « son travail ». D'un point de vue général, donc, travailler en réseau n'est pas autre chose que cela : *mobiliser un ensemble de ressources relationnelles pour pouvoir produire un service qui doit prendre en compte une multiplicité de facteurs à l'égard desquels la compétence et la capacité de réponse est distribuée en raison de la segmentation du travail.*

En même temps, dire cela ne doit pas nous leurrer : d'une part, ce travail relationnel n'est pas aussi évident que le laisse entendre son caractère de nécessité ; d'autre part, si les relations de réseau sont une réalité incontournable de la situation et des modes du travail social, c'est évidemment loin d'être le seul mode : le *travail solitaire* est au moins aussi déterminant pour comprendre l'acte professionnel, ainsi que le remarque fort justement Philippe ZARIFIAN². On parle peu de la solitude du travail, ou alors seulement sur un mode négatif - la solitude subie, comme isolement appauvrissant. Or, la solitude existe même dans le travail en face-à-face avec l'utilisateur, même dans des situations collectives. La solitude irréductible du travailleur n'est pas en soi un obstacle au travail ensemble ; elle peut par contre participer à la détermination des motivations et des formes du travail ensemble. On peut, par exemple, si on vit la solitude sur un mode subit, vouloir la relation pour se sentir moins seul et rechercher des formes de légitimation, d'attestation dans le regard d'autrui. On peut aussi, au contraire, assumer la solitude comme affirmation d'une singularité, ce qui rend possible une posture de *rencontre*. Le rapport à la solitude constitue, d'une certaine manière, le rapport éthique à son travail ; il participe de déterminer la *posture professionnelle* et la *disponibilité* au travail ensemble. Sans aller plus loin, pour le moment, sur cette question, je veux souligner combien elle est importante à considérer, pour comprendre le travail social en

¹ ZARIFIAN P., *A quoi sert le travail ?*, Paris, La Dispute, 2003, chap.3. « La production du service est variation d'une puissance, mais engagée dans la sphère du mode de vie » (p.47) Elle diffère de la production de marchandise dans la mesure où elle est, plus encore, traversée par une logique éthique qui se retrouve, par exemple, dans l'expression « rendre service ».

² Ibid, en particulier pp.70-73.

réseau, ses enjeux, et peut-être aussi ses difficultés. De façon générale, on peut dire que le travail social se fait concrètement en réseau, sans que cela ne le définisse totalement ; le centre de gravité de l'exercice professionnel est partagé entre la logique de réseau et la logique de solitude.

FAUSSE QUESTION ET VRAI PARADIGME

D'un certain point de vue, la question du lien entre le travail social et la notion de réseau apparaît donc mal posée. Ou plutôt, l'on tend à confondre, ce que l'on pourrait nommer, *travail social en réseau* et « travail social de réseau ». Pourtant et tout le temps, l'insistance à imposer le paradigme du « tous ensemble »³ a des significations que l'on ne peut balayer d'un mouvement (d'humeur). Qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui cette notion apparaît comme conception nouvelle du travail social ? Quelles changements se disent à travers ce nouveau paradigme des politiques publiques ? Ou, plus précisément, qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui on définit le travail social de cette façon et qu'on exige qu'il développe ce type de pratiques ?

Retour sur l'évolution des politiques sociales

Les raisons sont multiples et combinées, mais j'en retiendrais ici quatre.

1) L'installation durable et structurelle d'une situation de chômage de masse après la « crise » des années 70, en même temps que l'avènement général de l'idéologie néolibérale a modifié en profondeur le rapport à la question sociale. La question du lien social et du réseau sont, en un sens, deux faces d'une même analyse. L'engagement effréné dans la lutte contre le délitement du lien social a généré ses nouvelles figures. Cela se traduit de façon directe dans les pratiques du travail dit d'insertion. Par exemple, l'on accorde de plus en plus d'attention aux réseaux personnels dans lesquels sont inscrits les « usagers » que l'on reçoit. De plus en plus souvent, des contrats d'insertion dans le cadre du RMI posent comme objectif la participation à une association ou la fréquentation d'un groupe, autrement dit l'inscription dans un réseau social ou dans un cercle - ce qui n'est évidemment pas pareil. L'on a par ailleurs développé des actions collectives, rompant avec la tradition individualisante du travail social. Selon les objectifs affichés, il s'agit tantôt de rompre l'isolement, tantôt de favoriser l'accès à l'emploi via l'activation de réseaux interpersonnels, etc. Même dans le registre de la méthode, l'on promeut des (pseudo) concepts pour désigner les nouveaux liens de travail avec les « usagers » : ainsi en va-t-il de la notion d'accompagnement, devenue maître mot de nombre de dispositifs, d'organisations et de professionnels. Bref, l'on est passé en quelque sorte du travail social au *social qui se travaille*. C'est à dire que l'objet du travail social n'est pas seulement la situation socio-économique des publics qui y font appel ; c'est, plus que jamais, le social lui-même et le lien comme fondement de la communauté des humains. Comme en miroir, la question du lien a généré l'introduction d'une nouvelle

³ « Attentifs ensemble », « Ensemble vigilants », tels sont en effet les slogans de la politique sécuritaire de l'après-11-septembre, que l'on retrouve en particulier dans les réseaux des transports en commun. L'exigence d'adhésion, fondée sur l'alimentation d'une peur collective montre bien les ressorts d'une logique de constitution de l'ennemi intérieur afin de justifier la société de contrôle.

perspective également dans l'organisation du travail social : une véritable *technologie du lien* s'est ainsi progressivement imposée dans la conception et l'organisation des politiques publiques. Il me semble nécessaire, de ce point de vue, de considérer dans un même mouvement le « lien social », le « lien interinstitutionnel » et le « lien politique », qui trouvent leur justification dans ce commun *paradigme du lien* - et qui ont généré les figures du réseau et du partenariat, de la concertation et de la participation, de l'insertion et l'intégration, etc. Ainsi sont apparues, depuis un peu plus de deux décennies, de multiples applications de cette logique, parmi lesquelles la réactualisation de l'idée de contrat, également fondée comme outil d'une *technologie de l'implication*⁴ des usagers. L'on peut dire qu'est ainsi affirmée la volonté de passer en quelque sorte *du travail social au travail ensemble*⁵.

2) Autre élément, qui diffère : c'est l'émergence de la question de l'*intersectorialité*. Plus que des relations entre professionnels, comme cela est classique, la fixation sur la notion de réseau (ou aussi celle de partenariat, etc.) fait implicitement référence au désir d'un dépassement des frontières sectorielles : les limites entre l'économique et le social, entre le social et le médical, et notamment la psychiatrie, entre l'école et l'entreprise, etc. L'évolution de la conception des politiques publiques est passée, depuis les années 70 environ, par une mise en cause de plus en plus systématique des « cloisonnements » intersectoriels (et aussi, de fait, interinstitutionnels). La question de l'intersectorialité réactualise l'exigence ou la nécessité de la question du *travail ensemble*, donc au moins d'un mode de liaison susceptible de transcender les séparations ou d'en atténuer les conséquences jugées négatives⁶. Ce mouvement global se décline sous des formes, dans des espaces et des configurations très diverses : travail en équipe, action collective avec les usagers, groupes de projets, travail de réseau, partenariat, etc. La diffusion de la notion de travail en réseau n'est ainsi qu'une dimension de ce mouvement global. Mais elle reflète, me semble-t-il bien des logiques et des contradictions des politiques publiques sociales. Elle contribue à opérer un glissement par rapport au travail social, en participant de le relativiser au sein même du champ social ; *un changement de centre de gravité* donc, dont les significations sont liées à l'évolution gestionnaire du social et à la démultiplication des acteurs du social.

3) Corollaire de cette évolution critique, la conception de l'action (et des acteurs) s'est modifiée, dans le sens d'une globalisation. Celle-ci va de pair avec ce qu'on peut appeler *le retour du sujet*, qui suscite en particulier des approches en termes de subjectivation⁷. Ceci a contribué à remettre sur le devant de la scène, mais d'une façon nouvelle, la question de la globalité de la prise en compte des personnes et des situations. Cette question est désormais pensée, non plus d'abord du point de vue de la déontologie professionnelle - la prise en compte de la globalité chère au travail social -, mais comme *expression d'une nouvelle forme d'organisation*. L'organisation a repris cette question, au point de retourner la critique contre le travail social lui-même et d'exiger de celui-ci qu'il

⁴ NICOLAS-LE-STRAT P., *L'implication, une nouvelle base de l'intervention sociale*, L'Harmattan, 1996.

⁵ DHUME F., *Du travail social au travail ensemble...*, op. cit.

⁶ Il est significatif de voir que plusieurs auteurs associent l'émergence de la notion de réseau avec un principe de « responsabilité » de l'acteur (dont le modèle est un « entrepreneur » - c'est dire que la notion de responsabilité, dans cette approche, repose moins sur l'idée d'engagement social que sur une lecture du pouvoir légitime). Cf. par exemple NEUSCHWANDER C., « Les réseaux et les acteurs », in *Pour* n°132, décembre 1991 (« Le clair-obscur des réseaux »), pp.11-17 ; DELBOS V., SLAMA R., « Risquer le réseau » *ibid*, pp.19-24.

⁷ En psychiatrie, par exemple, on peut noter l'apparition de notions telles que le « droit à la subjectivité » des malades ou encore la question de leur « qualité de vie subjective ». Cf. par exemple TERRAT J.-L. (dir.), *Qualité de vie subjective et santé mentale*, Paris, Édition Marketing, 1994.

travail sur le mode du « réseau ». Afin de dépasser les cloisonnements qui conduisent à ne traiter qu'au cas par cas et de façon séparée des parties de « problèmes », les politiques publiques se sont définies en fonction d'une *logique de chaîne d'action*. Cela se retrouve dans la systématisation d'un vocabulaire, par exemple avec la notion de « parcours », qui suppose un encadrement de la mobilité (sociale, territoriale...) des usagers et une extension en réseau de la normativité. La logique d'insertion, imposée par une prédominance des politiques de l'emploi, s'est ainsi développée par une organisation progressive de l'articulation entre les différents acteurs, au fur et à mesure que s'est construite la notion d'*inemployabilité*⁸ ; j'y reviendrais. La généralisation de la conception du réseau traduit donc la volonté de penser l'individu comme un ensemble à normer (du point de vue final de l'accès à l'emploi) ; ce travail de normativisation impliquant une coordination des « interventions » sociales, qui conduisent à l'organisation d'une chaîne d'action.

4) D'un point de vue des idées, ce mouvement général d'imposition d'un nouveau paradigme du « tous ensemble » se conjugue avec les discours sur le « lien social » et son délitement. J'ai montré ailleurs⁹, et relativement à l'idée de « partenariat », combien cette question est liée à l'imposition de l'idéologie libérale, et l'organisation d'un consensus virtuel, *au détriment d'une conflictualisation créatrice de coopération, de démocratie et de commun*. Cette affirmation de l'ère libérale – qui ne signifie pas une libéralisation de l'économie, contrairement à une idée reçue – se traduit par la captation d'un vocabulaire et des idées, jusqu'à en dévoyer le sens, voire à en retourner totalement les logiques pour en vider la substance principielle. D'autres travaux ont montré cela, par exemple, sur la question du projet¹⁰ – sans pour autant rompre avec la logique instrumentale. Le concept de projet, justement, qui témoigne lui-aussi de l'évolution dans la conception de l'action évoquée ci-avant, modifie le rapport d'organisation des politiques publiques. Le management qui en découle impose une recherche d'anticipation rationnelle de l'action. Cela aussi participe de déplacer l'enjeu du travail social vers une organisation mobilisant de façon coordonnée différents acteurs d'un même processus. Olivier NOËL et Joël AZÉMAR montrent, dans cet ouvrage, ce qu'il en est des notions d'évaluation, de professionnalité, et la façon dont elles peuvent mettre au travail la question de l'intermédiation. Certaines institutions, telles que l'Agence Nationale Pour l'Emploi, se montrent particulièrement efficaces dans ce travail de captation systématique des concepts et d'évidemment des principes¹¹. L'enjeu est visiblement d'imposer toujours de nouvelles images, de nouvelles références d'action et d'organisation du travail, dans une fuite en avant incessante qui mobilise la capacité d'adaptation des professionnels. Ce mouvement participe, selon moi, de détruire l'espace de professionnalité en réduisant nécessairement l'acte professionnel à une gestion (de la file, du fichier, des clients, etc.). La technicité toujours mise en avant donne le sentiment

⁸ EBERSOLD S., *La naissance de l'inemployable, ou l'insertion au risque de l'exclusion*, Rennes, PUR, 2001.

⁹ DHUME F., *Partenariat, lien social : une société du consensus virtuel*, février 2003, consultable sur le site <http://www.iscra.org>.

¹⁰ Cf. par exemple BOUTINET J.-P., *Anthropologie du projet*, PUF, 2001, qui parle de processus pathologique dans la préface à cette 6^{ème} édition.

¹¹ Il n'est qu'à voir l'usage actuel des termes de « partenariat » (qui correspond, dans le langage de l'institution, à de la sous-traitance), de « pro-action » (qui reprend le concept issu des sciences cognitives pour signifier le fait de devancer les desiderata des employeurs), « d'intermédiation (active) » (repris pour désigner le travail des « intermédiaires à l'emploi » et l'obligation de composer à partir de logiques différentes), etc. J'ai travaillé sur cette problématique professionnelle autour de la notion d'« accompagnement » introduite à l'occasion du passage au PARÉ-PAP, qui mystifie la relation avec l'utilisateur au profit d'un mode de gestion plus normatif. (DHUME F., LEBRETON M., *Etude-action sur les pratiques et méthodes d'accompagnement à l'ALE de Sélestat*, AZERTY Conseil, mai 2001.)

d'une saturation de l'espace professionnel par les exigences de l'outil et du cadre managérial et comptable. L'on retrouve ici la connexion directe entre les enjeux conceptuels, idéologiques, et les formes de l'organisation du travail (social).

Des usages à clarifier

Ce premier tableau peut paraître sombre. Il montre à tout le moins que les enjeux institutionnels, organisationnels et professionnels introduits par les usages de la notion de réseau sont beaucoup plus profonds que ne le laisse supposer une mutation d'apparence technique.

La puissance de l'idéologie capitaliste, dans sa version néolibérale, est qu'elle s'immisce dans l'environnement professionnel sous couvert de résolutions techniques, en évitant ainsi de passer par le débat politique et idéologique. Les mutations sont radicales sous l'apparence d'aménagements à la marge. C'est que, avançant en partie à couvert, l'idéologie s'immisce sous l'apparence du bon sens, de l'évidence gestionnaire, de la « nécessaire réforme » et de la « modernisation » progressiste. Elle sape en même temps, et par là même de façon systématique, les fondations de ce que l'on a appelé l'Etat-providence, qui donnait au social une place régulatrice majeure. Il faut prendre la mesure de ce processus, tant dans ses significations, ses formes, que de l'état de son avancée, parce que cela informe les modalités même de lutte sociales (qui ont toujours été constitutives de l'émergence des politiques sociales). Les formes de résistances ne savent souvent pas comment se définir et se situer face à cette avancée irréversible : le discours de critique surplombante et globalisante ne pénètre pas car il n'est pas fondé en actes ; la tentation du refus et du repli, fondée sur le désir d'un retour en arrière, est battue d'avance, parce qu'elle situe la « bataille » toujours un pas en arrière et un temps trop tard. Dans ce contexte, il faut assumer la situation du travail social, qui est aujourd'hui largement reformatée de l'intérieur par l'idéologie néolibérale – ce qui ne signifie bien sûr pas d'accepter cette idéologie. *C'est au sein du travail social, dans son agencement même et dans ses formes pratiques, que peut se fonder une logique de la résistance professionnelle* (qui ne se confond pas avec une logique de militantisme).

C'est dans ce contexte, de fragilisation des fondations classiques du social et de développement d'une incertitude radicale, que je propose d'aller plus avant dans l'exploration de la notion de réseau. Je proposerai ici de considérer la diffusion de cette notion dans les politiques sociales en fonction de ce qu'elle peut permettre comme renouvellement politique et éthique du travail social dans une perspective de production de démocratie. Il s'agit donc de se saisir de la perspective du réseau pour penser un travail social dans ses fonctions irréductiblement politiques, et donc un travail social qui ne se laisse pas enfermer ni dans une vision marchande, ni dans une logique gestionnaire. A partir d'une interrogation critique des significations de la question du réseau dans les politiques publiques, je proposerai un retournement significatif, à travers l'éclairage par une approche en termes d'intermédiation. Pour interroger cela, je commencerai par retracer les conditions de l'avènement de cette notion au sein du champ ; j'approfondirai ensuite une critique de son usage et de ses significations sous-jacentes, pour pouvoir ensuite, dans un second temps, refonder une logique du travail de réseau à partir de la perspective d'intermédiation et avec en point de mire l'exigence

d'un travail social producteur de démocratie et de bien commun ; soit *un travail délibéré social* ou un travail social délibérément politique.

L'APPROPRIATION DE LA NOTION DE RESEAU DANS LE TRAVAIL SOCIAL

La notion de réseau est ancienne. Elle s'est développée, dans des champs très divers, pour désigner une façon particulière d'appréhender la réalité sociale. A titre d'exemple, on la retrouve évidemment dans le domaine de la communication et des technologies informatiques, dont Internet est l'une des figures les plus immédiatement visibles pour tout un chacun. Le vocabulaire développé dans ce contexte joue de cette image et diffuse des représentations du modèle du réseau (Web signifie « la toile », etc.). Mais on la retrouve aussi dans le domaine de l'aménagement, qui conçoit le territoire en fonction de liaisons entre des centres urbains ou économiques. L'on parle par exemple de réseau routier, de réseau ferré, de connexions inter-urbaines, etc.

Une nouvelle approche sociologique

L'arrivée de cette notion dans le travail social s'est faite, à ma connaissance, par l'intermédiaire de la sociologie. S'est développée, depuis les années 50 environ, et d'abord dans la sociologie anglo-saxonne, une sociologie dite des réseaux sociaux (*social network*).¹² Cette approche s'inscrit dans un mouvement qui renouvelle singulièrement la discipline, dans la mesure où elle est une réappropriation, d'abord, de l'idée d'individu que la sociologie avait délaissée au profit d'un discours sur les groupes, les sociétés, les communautés, etc. Mais le changement est aussi que, avec une lecture en terme de réseaux, les frontières et les limites, tant « physiques » que symboliques, sont plus perméables qu'il n'y paraît. « *Les réseaux traversent les groupes permanents et les institutions, et d'autre part (...) ils couvrent d'autres plans du social. (...) Irrespectueuse des frontières conventionnelles, l'analyse de réseau peut ainsi contribuer à donner une vision cohérente d'une structure sociale différenciée.* »¹³ La notion de réseau invite donc à repenser la façon dont s'agence la réalité sociale, et à accorder une importance relativisée aux institutions, aux organisations formelles, etc. La notion de réseau introduit de ce point de vue du mouvement, mais aussi de l'indécidé, avec l'idée de *reconfiguration permanente*¹⁴. En appréhendant la réalité sociale ainsi, cette sociologie s'attache à comprendre et interpréter le social à partir d'une recension de liens interindividuels, afin de dessiner la forme d'ensemble de ces liens. On pourrait dire que c'est à partir d'une « cartographie » des liens qu'une interprétation globale du fonctionnement social d'un ensemble d'individus est construite.¹⁵ Ce faisant, la sociologie des réseaux suppose la pertinence de l'approche des relations entre acteurs sociaux comme analyseur du social. Son postulat est en effet que les liens sociaux sont un

¹² J'occulte volontairement les considérations des « apologistes » libéraux du réseau, dont certains le font remonter à Socrate pour mieux faire croire à son caractère de « nécessité » technologique et moderniste.

¹³ HANNERZ U., *Explorer la ville* (traduit et présenté par JOSEPH I.), Les éditions de Minuit, 1996, pp.221-222.

¹⁴ L'idée de configuration est reprise de Norbert ELIAS, qui la définit comme « *la figure globale toujours changeante que forment les joueurs [dans son exemple du jeu de cartes] ; elle inclut non seulement leur intellect, mais toute leur personne, les actions et les relations réciproques. (...) cette configuration forme un ensemble de tensions.* » ELIAS N., *Qu'est-ce que la sociologie*, Agora Pocket, 1993, p.157.

¹⁵ DEGENNE A., FORSÉ M., *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin, 1994.

schème d'intelligibilité du social, au même titre que des attributs de personnes (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, etc.), les fonctions qu'ils jouent ou occupent, les significations qu'ils donnent à leurs actions, etc.¹⁶

Le réseau comme représentation

A ce stade, il est important de préciser, avec Ulf HANNERZ, que « *l'analyse des réseaux désigne un type particulier d'abstraction et non un type particulier de relation* ». C'est bien une lecture particulière de la réalité sociale dont on parle. Il faut garder cela à l'esprit lorsqu'on parle, ensuite de travail social en réseau. Contrairement à ce que laissent entendre les discours injonctifs, le *travail social en réseau* n'est pas un travail social d'une nature particulière. C'est plutôt une façon de concevoir le travail, dans son lien avec les institutions et organisations dans lesquelles il s'inscrit ou se fait valoir, et dans son lien avec ses propres limites. Autrement dit, penser en termes de réseau signifie d'abord penser en termes de *configurations relationnelles ouvertes* (non figées, non entièrement définies). C'est également penser en terme de circulation, en substituant à la notion de cercle celle de réseau. « *Ce [n'est] plus la communauté, ni la ville-cercle ou le lieu de la présence, qui [polarisent] la société, mais l'ordre des flux des communications* »¹⁷ et des marchandises. Car cette conception est sous-tendue implicitement par une logique marchande, et d'abord, une figuration (virtuelle) du social en termes de marché¹⁸. De ce point de vue, il s'agit de requalifier les acteurs sociaux et les ressources publiques, comme Offre. L'on peut parler de configuration ouverte dans la mesure où cette Offre est appréhendée par les pouvoirs publics comme potentiel susceptible 1) d'être mobilisé de façon diverse selon la redéfinition des problèmes publics ; 2) comme ressources à ordonner dans une logique possible de concurrence (pour répondre à la systématisation des procédures de marché public) ; 3) comme ensemble à coordonner pour éliminer tout « doublon » et chevauchement possible et pour éviter en même temps tout « vide » interstitiel.

Au besoin, ce « réseau » sera enrichi de nouvelles formes de coordination (les « dispositifs », en particulier), qui assurent de façon transversale ce triple réagencement organisationnel du « secteur » social. La logique du réseau est donc une logique d'organisation sociale du travail dont l'objectif avoué est à la fois le moindre coût et la plus grande efficacité. C'est la raison pour laquelle elle est introduite et imposée dans les politiques publiques dans le même temps que la décentralisation et les « nouvelles politiques publiques » que sont l'insertion, l'intégration, la politique de la ville, etc.

Cette imposition au niveau général, et cette injonction au niveau professionnel, puise sa légitimité dans une critique du travail social, dont les débats sur le RMI ont donné la mesure. Des logiques identitaires rigides, mais aussi des visées économiques de rentabilité expliqueraient une action sociale balkanisée et réductrice, qui rend impossible le projet du travail social : *prendre en compte de la globalité* de la personne humaine et des phénomènes sociaux. De ce point de vue, et au premier abord, la notion de travail

¹⁶ LEMIEUX V., OUMET M., *L'analyse structurale des réseaux sociaux*, De Boeck, 2004.

¹⁷ BEAUCHARD J., « Un espace public à réinventer entre lieu et réseau », in *Pour*, n°132, décembre 1991, p.139.

¹⁸ MAUREL E., « Commande publique, une injonction à la mise en réseau », in *Pour*, n°132, décembre 1991, pp57-68.

social en réseau répond à cette situation, en renouvelant le projet de prise en compte globale du sujet.

Mais, au-delà de ces arguments, qui pointent de réelles difficultés et de profondes défaillances des politiques publiques, il faut se pencher plus avant sur les contradictions et aussi les soubassements de cette nouvelle définition de l'action publique.

LOGIQUE INSTRUMENTALE, INJONCTION FORMELLE ET VISEE GESTIONNAIRE

C'est un étrange processus que le discours public sur le *travail ensemble*. C'est un discours sur la forme - et même pas sur la méthode, du fait d'une indéfinition du concept. Ce n'est pas un discours sur le fond, c'est-à-dire, pour aller vite, sur le sens des politiques publiques. C'est un discours sur la forme que doit - dans une logique injonctive - prendre l'action publique : travail de réseau (ou de partenariat, etc.). Cette injonction dépasse la notion de réseau et s'étend aux formes collaboratives et coopératives en général : participation, consultation, coordination, partenariat, cogestion...

La mutation libérale de l'État

L'injonction se montre comme une nécessité contemporaine face à la complexification, à la massification, etc. des « problèmes sociaux ».¹⁹ Ce faisant, elle *naturalise* en quelque sorte le rapport à cette question, en imposant une façon de lire l'interinstitutionnalité sur un mode formel. Au principe que la nécessité fait loi, elle justifie que l'on fasse disparaître la question du sens au profit d'une focalisation sur la forme générale de l'action. C'est dire que les pouvoirs publics se soucient plus d'intervention que de politique publique, plus de l'organisation et de la structure du travail social que de son objet et de son sens. Le débat sur la nature de la production disparaît au profit d'un apparent consensus sur la « qualité de service » - ce qui signifie, sous l'apparence d'une visée qualitative et d'un accord sur les valeurs, une rationalisation de la gestion. La question : quelle intervention sociale aujourd'hui ? est réduite à sa version formelle : quelle forme d'intervention sociale ?

Cela va de pair avec la mesure du travail : l'évaluation, réduite à un processus formel, s'attache en fait plus à produire un apparent « savoir » - en fait, des chiffres de productivité marginale - que de savoir ce qu'elle produit et donc de *qualifier* l'intervention sociale. Force est de constater que le développement du discours sur l'évaluation a conduit à déplacer l'espace de travail du sens, moins dans une logique de prescription - ce qu'il faut faire - que dans une logique de validation - ce qui est bon... du point de vue du marché. Ces mouvements et ces « exigences » m'apparaissent non seulement concomitantes, mais immédiatement liées. Elles témoignent d'une évolution de l'État, qui est moins un « désengagement » au sens où l'État serait amené à disparaître de la scène, qu'une radicalisation de son rôle de gestion et de contrôle, qui va de pair avec une libéralisation croissante. (Le libéralisme comme tel est une fiction ; il a fondamentalement besoin de l'État, pour assurer une régulation qui relève assurément

¹⁹ DHUME F., *Du travail social au travail ensemble ? le partenariat dans le champ des politiques sociales*, éd. ASH, 2001.

plus de la contention et du contrôle que d'un quelconque processus démocratique²⁰. D'où, par exemple, les orientations policières imposées au travail social.)

Sur un registre idéologique, cette mutation s'explique en partie par l'incorporation du « sens » néolibéral au cœur des politiques publiques. Cela s'est fait, du moins en France, par le biais d'une conversion des gestionnaires publics et des hauts fonctionnaires de l'administration dès la fin des années 70.²¹ De leur côté, les élus locaux, chargés par la décentralisation de gérer des politiques publiques dans un cadre financier réduit, trouvent dans l'idéologie gestionnaire la « seule solution possible ». Là encore, tout un vocabulaire euphémisé (redéploiement budgétaire, restructuration économique, etc.) témoigne de la connexion immédiate avec des questions d'organisation, qui remplace un travail sur les valeurs par une visée économiciste²². Tout le sens étant dit et faisant « consensus », il s'agirait principalement d'administrer, de gérer ; l'impératif gestionnaire étant renforcé et accentué par l'idéologie même qui appelle à la « rigueur » et à la « réforme » des institutions au nom du moins d'État²³. De ce point de vue, l'injonction au « réseau » est un effet et un outil de la « libéralisation » du social, non seulement en ce qu'il sert une logique du moindre coût pour l'État, mais aussi parce qu'il porte structurellement les logiques libérales qui conduisent à rendre virtuelles les logiques de régulation conduisant à la production du consensus social.²⁴

Le triomphe de la gestion organisationnelle

La promotion du « travail social de réseau » traduit donc un déplacement du regard de la pertinence politique à la pertinence organisationnelle-gestionnaire. Elle reflète ainsi une normativisation des cadres d'interprétation dans une logique comptable. L'on réfléchit (au double sens du terme) principalement le coût, au détriment d'une réflexion sur/de la pertinence professionnelle. Tout se passe comme s'il y avait un effet paradoxal véritablement *spectaculaire*²⁵, qui est que le « partenariat » ou le « réseau » exigé est en quelque sorte figé dans un discours institutionnel sans que celui-ci se traduise sur le plan concret. *Tout se passe alors comme si l'injonction gestionnaire au « changement » de l'action annihilait (en partie) le pouvoir de l'organisation à changer, par un effet d'inversion spectaculaire.* Ainsi, l'organisationnel se fait le reflet, la courroie, le diffuseur de l'injonction au « travail de réseau », sans en traduire les logiques, donc, sans en rendre simplement possible une application autre que formelle, fictive. Ainsi en va-t-il de nombreux « comités de pilotage » et autres « comités de suivi », des « réunions de concertation » ou encore de « coordination », etc. Ces lieux ont tendance à confondre en un seul espace-temps le rapport de production à la fois institutionnel, organisationnel et actionnel, réduisant l'action à de la figuration (un certain type rituel de représentation). Le terme de « réunionite », qui stigmatise cette tendance, dans les discours courants des intervenants sociaux, traduit ni plus ni moins cette cristallisation paradoxale de trois

²⁰ Cf. NEGRI T., HARDT M., *Empire*, éd. Exils, 2000, et aussi *Multitude*, La Découverte, 2004.

²¹ JOBERT B. (dir.), *Le tournant néolibéral en Europe*, Paris, L'Harmattan, 2000.

²² La percée de la sociologie des organisations et ses usages par nombre de consultants ne laisse pas de doute sur ce plan. Une grande partie du marché public (et privé) de consultance s'est d'ailleurs structurée autour des questions de « qualité », de « management », etc. tous thèmes qui sont saturés par une vision gestionnaire et marchande du service.

²³ Sur l'argumentaire libéral et son travail de l'intérieur des politiques sociales publiques, voir notamment AUTÈS M., *Les paradoxes du travail social*, Dunod, 1999.

²⁴ DHUME F., *Partenariat, lien social...*, op. cit.

²⁵ J'entends par « spectaculaire » le sens que lui donne Guy DEBORD G. (in *La société du spectacle*, Paris, éd. Champs Libre, 1967.)

niveaux d'organisation dans le seul registre formel de l'affichage. Ce qui est également préoccupant, est que ces discours critiques montrent aussi le discrédit possible des formes coopératives, et l'épuisement des modèles dans une injonction stérilisante du travail ensemble.

QUESTIONS INTERSTICIELLES, METIERS INTERMEDIAIRES

De l'interstice à l'interface

L'Etat encourage en même temps, au niveau des politiques sociales, une *désinstitutionnalisation paradoxale*, qui fait coïncider une réduction des moyens (en particulier financiers et humains) avec une extension des domaines d'action vers des espaces d'incertitude. J'entends par désinstitutionnalisation paradoxale le fait que, sous couvert de « maîtrise des dépenses » et de « chasse au gaspillage », notamment, - donc, en apparence, des motivations techniques qui font consensus - l'on assiste à une modification profonde de la structure de l'organisation et une délégitimation de l'Institution. Un exemple très marquant est, du point de vue de la santé publique, les réformes hospitalières, qui conduisent, à travers la réduction de « lits », à agir sur le cadre même des pratiques : report de l'intervention sur le secteur... C'est là une forme de « désinstitutionnalisation ». Ce qui ne signifie pas pour autant la disparition de l'Institution, mais sa dilution dans un mode de présence sociale et technologique diffus, ainsi qu'un contrôle social diffus. La question de la sectorisation de la psychiatrie est sur ce point éclairante. Elle conduit, non pas à faire tomber les « murs de l'asile », mais à étendre l'emprise psychiatrique d'une façon plus lâche (avec des formes qui ne relèvent parfois plus, à proprement parler, de la psychiatrie) mais plus globale dans la cité. Cette désinstitutionnalisation est dite paradoxale dans la mesure où elle intervient en même temps que l'on exige des professionnels une mobilisation pour redéfinir leur travail. Avec cette question qui se pose, et qui génère beaucoup d'angoisse professionnelle, d'un point de vue identitaire : comment renouveler des cadres de pensée et de pratique du métier dans le même temps que s'affaiblissent les supports qui permettent de se sentir « à l'aise » ? L'incertitude du changement institutionnel redouble l'incertitude des mutations professionnelles. Une forme *d'incertitude générale et radicale*, en quelque sorte.

Beaucoup de choses attestent de cette évolution :

- Il y a, d'une part, l'organisation des politiques publiques, à travers ces « nouveaux dispositifs d'insertion » situés aux interfaces et sur les interstices inter-institutionnels. Si, au niveau de ces dispositifs, « *chacun séparément se présente avec un discours sur sa finalité, (...) c'est bien d'abord des règles politico-administratives qui sont mises en avant. (...) ils définissent des procédures formelles et non des contenus.* »²⁶ Et parmi ces procédures, les dispositifs impliquent « *la mise en place locale d'instances inter-institutionnelles et inter-professionnelles de concertation ; c'est à dire qu'ils tendent souvent à réunir les mêmes acteurs à propos des mêmes populations.* »²⁷ Les dispositifs représentent ainsi des carrefours de fait entre le social et le médical, etc.²⁸ Ainsi, les

²⁶ ION J., *Le travail social à l'épreuve du territoire*, op. cit., p.25.

²⁷ Ibid, p.26.

²⁸ DHUME F., « La CMU : un carrefour de compétences », in *Journal de l'AMIF*, n°489, février-mars 2000.

nouvelles politiques publiques définissent plutôt des procédures générales au sein desquelles les objets vont être localement construits et qualifiés, et des modes d'action vont être élaborés et attestés avant d'être repris et diffusés – c'est la fonction des dispositifs expérimentaux.

- Autre indicateur : la restructuration des politiques publiques en territoires. Définis sur la base d'un découpage géographique dont la gestion principale est attribuée à une institution (du secteur au département...), le territoire a évolué selon un prisme particulier. Il repose désormais plus sur une vision kaléidoscopique et/ou résiliaire de la réalité. « Quartiers » de la politique de la ville, « agglomérations », et autres « pays », font évoluer la conception de la sectorisation, en conduisant à penser la production et la régulation politique à partir d'une logique de carrefour, de croisement, de rencontre entre des niveaux organisationnels et de compétences divers. En ce sens, on peut dire que ce sont des *territoires virtuels*. « Ces « nouveaux territoires » sont des territoires virtuels, parce qu'ils ne correspondent pas à des entités géographiques fixes et bien délimitées. Ils sont plutôt au croisement de réseaux d'acteurs intervenant dans des références spatiales différentes et en fonction de logiques socioprofessionnelles variées (politiques, administratives, économiques, sociales) qui vont partager un enjeu commun pendant un certain temps (par exemple une politique de développement, ou des actions de lutte contre l'exclusion). »²⁹

- D'un point de vue que l'on peut dire conceptuel, les pouvoirs publics procèdent par institution d'« espaces flous »³⁰ qui s'articulent sur des thématiques intersectorielles constituées en « grands problèmes » (l'exclusion, l'intégration, etc.). On pourrait dire que l'on crée ainsi des zones de « non-droit » institutionnel ; c'est-à-dire des zones grises dont les frontières ne sont pas définies *a priori* selon des compétences légales et institutionnelles attribuées. Ces zones sont surplombées - plus que structurées - par ce que j'ai appelé des *concepts-passerelles*.³¹ Autrement dit, des notions indéfinies qui organisent la convergence entre institutions et imposent théoriquement un principe de responsabilité commune. Mais, ces espaces flous se caractérisent par une faible définition de l'objet, une difficulté d'appréhension conceptuelle de celui-ci (par exemple, que sont le « sentiment d'insécurité » ou encore les « incivilités » ?). Des notions générales, macro- et englobantes, désignent une zone aux limites indéfinies (voire infinies), et qui constituent autant de passerelles au nom et à partir desquelles la rencontre est convoquée. Ces politiques publiques s'organisent donc de plus en plus autour de logiques et de concepts d'efficacité et d'organisation. A travers tout cela, les pouvoirs publics deviennent plus organisateurs de régulations que producteurs directs de nouvelles normes juridiques, ce que traduit bien l'injonction au réseau : face à la multiplicité des enjeux et des formes nécessaires pour tenir compte de la complexification du social, le réseau est l'outil qui permet l'organisation et la régulation de l'offre, sans passer par l'institution de nouveaux acteurs. « La garantie de la variété des réponses ne vient pas de l'édiction de normes ou de la création de services particuliers, mais de la mise en place de mécanismes de régulation qui permettent de relier tous les offreurs de services intéressés en un réseau. »³²

²⁹ CNRS, « Politique, pouvoir, organisation », *Rapport de conjoncture 1996*, (sous la présidence de Gérard GRUNBERG) p.12.

³⁰ MULLER P., XXXX

³¹ DHUME F., *RMI et psychiatrie : deux continents à la dérive ?*, Paris, L'Harmattan, 1997.

³² MAUREL E., « Commande publique, une injonction... », op. cit., p.62.

L'exemple de la question de la santé mentale

La question de la « santé mentale » offre un exemple très clair de ce mouvement de réorganisation. D'un point de vue conceptuel, d'abord. Issue d'une nouvelle approche de la santé, qui s'inspire des définitions de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)³³, la notion de santé mentale se caractérise par :

1) *son indéfinition relative* (de multiples définitions existent dans un cadre général commun) ;

2) *son extensivité potentiellement illimitée* (toute douleur, toute souffrance, même banale et normale – comme dans le cas d'un deuil – peut relever de la santé mentale.)³⁴

3) *sa fonction de passerelle* constituée intrinsèquement entre des champs différents, en produisant *des chevauchements conceptuels* et *des liaisons organisationnelles* (elle inclut pour partie la question de l'insertion des malades ; elle se pose en question de santé sans tout réduire au médical, etc.)³⁵

4) *sa plasticité conceptuelle*, qui permet de donner corps à des notions ambiguës et flous telles que la « souffrance psychique », véritable « *fantôme de la douleur* »³⁶.

Sur un plan professionnel, ce nouveau paradigme se substitue à celui de maladie mentale, qui définissait le référentiel, la compétence, la légitimité, le cadre des pratiques, etc. de la psychiatrie. Cette opération de requalification génère un effet d'effondrement du support conceptuel auto-défini de la psychiatrie. Sur le plan organisationnel, aussi, la création de passerelles juridiques va de pair avec l'orientation en termes de sectorisation – autrement dit une territorialisation des moyens qui oblige à investir et développer des formes d'intervention « hors les murs » de l'hôpital.

Bref, cet exemple de la « santé mentale » montre l'évolution globale de la nature et de la forme de l'intervention publique. Celle-ci ne se fait pas par organisation à partir nouveaux pôles d'attribution de compétences, mais à partir d'une *redistribution indirecte* des moyens sur la base de nouvelles identifications globalisantes. Identifications qui constituent en même temps... des objets non identifiés ! En conséquence, si de nouveaux professionnels voient le jour, c'est sur la base de recomposition professionnelle à partir d'un bricolage de compétences diverses³⁷, ou alors à partir de l'organisation de métiers interstitiels centrés sur une fonction dite de *médiation*. Encore faut-il s'accorder sur ce que l'on entend par « médiation » : alors que la médiation est l'intervention d'un tiers pour renouer le dialogue, la position d'intermédiaire entre différentes logiques ne conduit pas forcément les professionnels à agir de façon à rendre possible la rencontre. Au

³³ L'OMS définit la santé non comme l'absence de maladie mais, à peu de choses près, comme un état de bien-être total. D'un point de vue théorique, elle distingue et articule pour ce faire la santé physique, mentale (ou psychique) et environnementale.

³⁴ Cette illimitation de la question de la santé rend possible sa connexion avec une redéfinition de la normalité. L'apparition de métiers et de dispositifs d'implication (*coaching*, etc.) la diffusion de la consommation de psychotropes et de fréquentation de « psy » témoignent de la diffusion des pratiques au nom de la santé pour étayer des logiques ultra-normatives à l'égard de l'individu-entrepreneur. Sur l'implication, cf. NICOLAS-LE STRAT P., *L'implication, une nouvelle base de l'intervention sociale*, Paris, L'Harmattan, 1996. Sur la question de la tyrannie du bien-être et de la performance individuelle, voir par exemple EHRENBURG A., *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob, 1998.

³⁵ J'ai souligné ailleurs cet effet d'organisation de la rencontre par les pouvoirs publics, qui renvoient face à face (ou dos à dos ?) la psychiatrie et le RMI, en particulier sur la question de la « souffrance psychique » du public du travail social. Alors que la circulaire du 14 mars 1990 sur la santé mentale ouvre la voie à la collaboration avec le social, la circulaire du 27 mars 1993 sur le RMI renvoie explicitement à celle de 90 ; le cercle normatif est bouclé, qui ouvre la voie au « travail en réseau » et en « partenariat ». Cf. DHUME F., *RMI et psychiatrie ; deux continents à la dérive ?*, op. cit. ; DHUME F., « Enjeux et illusions d'un partenariat autour de la santé mentale » dans la revue *Soins psychiatrie*, n°204, septembre-octobre 1999.

³⁶ KIPMAN S. D., « *Le fantôme de la douleur* » in Les dossiers de la santé de l'homme n° 11, « *La santé mentale* », Dossier n° 310, mars/avril 1994, p. II.

³⁷ CHOPART J.-N., *Les mutations du travail social*

contraire, ils peuvent organiser la disparition du conflit, en opérant eux-mêmes une traduction d'une logique à l'autre, sans provoquer de confrontation et de dialogue. *D'intermédiaire, ils deviennent interface*. A titre d'exemple, on peut observer, dans une région comme la Basse-Normandie, la création d'un poste de « médiateur coordinateur inter-institutionnel » entre le social et la psychiatrie.³⁸ Sa fonction est « d'organiser le partenariat », ce qui signifie, pour être plus direct : absorber le « choc » de la confrontation entre les logiques des diverses institutions, pour mieux les préserver d'une véritable évolution de logique. Il est significatif de constater que le besoin de créer des postes de ce type traduit l'incapacité des logiques institutionnelles à intégrer le *conflit*, préférant faire reposer la contradiction-confrontation sur une seule personne, chargée d'en atténuer le « choc ». L'on voit, à travers cet exemple, une piste directe d'interrogation pour le travail d'intermédiation. La situation d'intermédiaire se développe consécutivement à cette redéfinition des politiques publiques. Mais que sert-elle ? Préserve-t-elle l'ordre institutionnel, par atténuation des éléments percutants ? Ou amplifie-t-elle et diffuse-t-elle les résonances de la confrontation de logiques, pour permettre une réinterrogation en profondeur des logiques ? Cela est notamment affaire de posture professionnelle. *L'intermédiation ne se réduit pas à être interface ; elle interroge la façon de produire de l'inter-, et à travers cela, du commun*. Elle interroge la capacité à rendre effectivement collectifs – à *collectiviser* – et communément travaillés des problématiques interstitielles ou des rapports conflictuels.

DE LA CONCEPTION SEGMENTEE DU SOCIAL A LA GESTION DE L'INTERSTICE

Les mutations d'organisation et de définition politique des « problèmes » publics, que l'on vient d'aborder rapidement, sont des éléments de réponse à la complexité générale du monde. Le sentiment de complexification ne résulte pas uniquement de la division du travail et de la démultiplication des acteurs du social. Il est aussi lié à l'affaiblissement des règles générales et des grands récits issus de la société moderne industrielle et de l'Etat républicain. L'éducation républicaine engendre une vision du monde dont la cohérence est organisée à partir d'une logique verticale et ordonnée - en particulier hiérarchisée. Mais cette vision est de moins en moins adaptée à une organisation sociale dont les enchevêtrements sont complexes, et dont le développement en *rhizomes* est à la fois horizontal et désordonné.³⁹ Dans ce contexte, on peut lire cette tentative d'organisation sociale par l'Etat – dont la promotion du travail de réseau participe – comme une recherche de sa propre cohésion, à travers l'organisation des politiques publiques. Il existe dans ce mouvement un risque de fuite en avant conceptuel et rhétorique, qui se ferait au détriment d'une régulation globale effective et donc d'une pratique du réseau.

³⁸ J'ai déjà évoqué rapidement cela dans DHUME F., « Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens », in *Pensons'ï, journal de l'insertion des CEMEA de Basse-Normandie*, n°4, mai 2002.

³⁹ Pour décrire cette réalité complexe et enchevêtrée, Yvonne MIGNOT-LEFEBVRE et Michel LEFEBVRE parlent de *société combinatoire* [in *La société combinatoire. Réseaux et pouvoirs dans une économie en mutation*, Paris, L'Harmattan, 1989.]

Vers un ordre décentralisé

La redéfinition constante des objets sociaux du travail par la volonté de créer toujours des « dispositifs », des « structures », des « métiers », des « services » nouveaux pour organiser et occuper l'espace interstitiel comporte un point aveugle : *l'interstice n'est ni un dysfonctionnement ni un effet pervers*. C'est un élément structural de l'organisation sociale. Si l'on se représente une bonne organisation comme devant être une juxtaposition immédiate de frontières imbriquées les unes dans les autres sans perméabilité ni trans- ni inter-institutionnelle, on imagine en fait une organisation virtuelle. L'on peut sans cesse chercher à organiser l'interstice pour le combler par de nouveaux éléments architecturaux (ponts, murs, etc.) et par des modes de coordination. Mais de ce point de vue, le pont, comme le mur, relie en même temps qu'ils instituent la séparation entre deux entités ; ils constituent en conséquence autant de nouvelles configurations où vient se loger l'interstice, où se réorganise le vide. On peut ainsi dire que l'espace ne se laisse jamais totalement enfermer ; il fuit en permanence pour se recomposer, pour rendre toujours visible le caractère irréductible de l'entre-deux logiques et de l'entre-deux pratiques. Cette remarque pose une question aux politiques publiques et aux organisations en général, et au travail social en particulier : le travail (social) est-il l'organisateur de l'espace pour en combler le *vide criant*, ou est-il l'occupant tiraillé entre des logiques différentes, parfois contradictoires et antagonistes mais toutes singulières et légitimes de leur propre point de vue ? posée comme telle, la question n'est pas équilibrée. C'est que, de mon point de vue, un travail social et des politiques publiques qui s'organisent en fonction du vide qu'elles laissent sont condamnées à de l'impuissance. Au lieu de travailler à une *anticipation de l'advenir* – l'expression est de Philippe ZARIFIAN –, la *peur du vide* organise la crispation sur ce qui échappe pourtant.

La notion de réseau s'immisce ici, occupant le vide, retissant des liens. En cela, et comme possibilité de forme politique, elle participe de mettre en question l'illusoire unité républicaine de l'organisation. Elle substitue à un ordre vertical et hiérarchisé un ordonnancement mouvant, un agencement fuyant dans des ramifications horizontales. Contrairement à l'idée d'unité et à une organisation centralisée, le réseau affirme les singularités et l'importance de chaque « point » du maillage. Le réseau ne se saisit pas en un point. Sa structure est toujours fuyante, de par une reconfiguration permanente. La représentation, si chère à l'Etat républicain, ne devient plus possible, à moins de coupler le réseau avec une structure spécifique de représentation et de regroupement ou de considérer chaque point comme s'auto-représentant. Non plus une *représentation au nom du réseau* ; mais une *présentation dans le nom de réseau*. La structure même de réseau correspond ainsi à une rupture très profonde dans l'ordonnancement politique. *Le travail social qui se déploie dans l'interstice, sur une logique de réseau, à moins de se laisser happer dans l'urgence de l'ici et partout maintenant, est donc par nécessité un travail qui se redéfinit sans cesse, qui se reconfigure toujours. Un travail qui n'a pas de centre fixe et stable, pas de point d'attachement définitif.*

L'on retrouve donc une différence, suggérée en introduction, entre un « travail social de réseau » et un *travail social en réseau*. Alors que le premier est un mode de gestion de l'interstice, qui accorde de l'importance à la structure elle-même – le réseau, comme s'il avait un pouvoir magique –, le second est une façon de *penser* le travail (social) dans son

rapport à lui-même et aux autres. En quelque sorte, c'est un concept pour penser le rapport au travail comme rapport possible de liberté. Les politiques publiques, républicaines et libérales, dans leur logique gestionnaire et organisatrice, s'attachent à la structure, c'est-à-dire aussi à *l'ordre* du travail. Mais c'est oublier bien vite que le « travail social de réseau » (ou le « partenariat ») ne sont pas des réponses en soi – ni à des « problèmes » sociaux, ni même à la question du lien social.

La tentation d'une fuite en avant vers l'impuissance

On peut dire que la réponse produite dépend toujours de la production elle-même et de son orientation. Ainsi, par exemple, si le résultat d'une situation de production collective est de produire de nouvelles structures, qui elle-mêmes s'intégreront ou organiseront un réseau, la logique est circulaire. Le réseau devient en quelque sorte sa propre justification. Et si le but d'un « réseau » est de se structurer en « association » pour avoir son existence propre, elle détruit la logique du travail en réseau pour s'attacher à la forme (le travail de réseau comme regroupement). Dans ce cas, le travail collectif n'aura fait que décaler le problème, pour tenter de le circonscrire dans son organisation même. La notion de réseau diffère de celle de groupe constitué : *le réseau est un espace distendu qui organise la circulation, alors que le groupe constitué organise le rassemblement. Alors que le groupe constitue son identité par une dynamique de clôture opérationnelle, le réseau se reconfigure dans des jonctions nouvelles et des extensions possibles, avec des identités circulatoires et de multiples points d'ancrage*⁴⁰. La notion de réseau se substitue à l'idée d'un centre organisateur, pour imposer la conception d'une pluralité de micro-centres, mais aussi la recomposition des rapports entre centres et périphéries, comme on le voit par exemple dans le rapport à l'espace urbain⁴¹ ou dans certaines organisations économiques⁴². Cette approche en termes rhizomiques fait apparaître des *espaces intermédiaires* et des *logiques de circulation*.

Le réseau est structurellement différent du collectif ; ce qui n'exclue pas, ni théoriquement ni pratiquement la jonction des deux formes – le travail social, dès lors qu'il parle de réseau, fait souvent référence à des structures collectives organisées. Les politiques publiques tendent à toute force vers une institutionnalisation – comme en témoigne l'intense production réglementaire sur les réseaux -, laquelle institutionnalisation détruit à proprement parler les logiques de réseau. Si l'articulation de formes collectives et de formes de réseau n'est pas en soi contradictoire, il n'en reste pas moins à faire en sorte que la logique de regroupement ne domine pas la situation. Ainsi, le travail collectif devrait se résumer à une fonction de coordination et de régulation : le lieu où l'on dit les règles et où l'on renégocie un ordre. Dès lors que l'on rentre dans une logique de projets communs, la logique de réseau peut s'effacer.

Le travail de réglementation des réseaux – et des réseaux santé en particulier, pour poursuivre l'exemple de la santé mentale – fait apparaître la tendance à une fuite en avant gestionnaire. En effet, face aux problèmes qui échappent, l'on cherche toujours de

⁴⁰ HANNERZ U., *Explorer la ville*, traduit et présenté par JOSEPH I., Les éditions de Minuit, 1996.

⁴¹ ROULLEAU-BERGER L., *La ville intervalle. Jeunes entre centre et banlieue*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1993.

⁴² TARRIUS A., *La mondialisation par le bas. Les nouveaux nomades de l'économie souterraine*, Paris, Baland, 2002.

nouvelles organisations, de nouveaux acteurs, de nouveaux outils, etc. L'on cherche à la fois de nouveaux *responsables* et de nouvelles *recettes*. Pris en ce sens, le « *travail de réseau* » est ainsi la figure d'une institution qui se rêve *totalitaire*. C'est-à-dire une institution qui rêve de pouvoir tout définir, organiser et circonscrire pour traiter et faire disparaître les « problèmes » – au moins comme problèmes qui échappent – le vocabulaire institutionnel, qui parle de « maillage du territoire » en témoigne. Le réseau, comme organisation, serait ainsi un outil - imaginaire - de la *puissance* publique. Si cette image a sa part de vérité, il ne faut pas accepter trop rapidement cette idée, d'une formule quasi magique qui répondrait à l'aporie d'un travail social et de politiques publiques totalement pris dans une logique institutionnelle et professionnelle balkanisée. Le réseau n'a rien de magique, loin s'en faut. Ce ne peut être *en soi* l'outil de la lutte contre les « corporatismes » et les « cloisonnements », ni d'ailleurs l'outil de renouvellement du lien social, malgré ce que donne à entendre les discours public(itaire)s. Pris comme recette, il relève d'une fiction qui témoigne plutôt de l'*impuissance* publique de l'État républicain à dire et organiser l'ordre du monde.

L'EXEMPLE DE RESEAUX SANTE-SOCIAL

Le potentiel transformateur du *travail en réseau* est réel. Mais il dépend d'abord de la conception même du travail, et donc de la façon de *faire réseau*.

Pour aller plus avant dans les usages et une approche du vécu de « réseaux » (santé-social), j'illustrerai cette analyse par des exemples et des propos tirés de quatre expériences locales différentes que j'ai accompagnées. Mon intervention s'est faite, à chaque fois, sous couvert de formation auprès de groupes intitulés selon les cas « réseau santé », « réseau santé-social », « réseau alcool-insertion ». Bien que diverses, ces expériences ont en commun des conditions de travail et, pour ce qui me concerne, un même mode d'intervention - et donc des conditions quasi similaires de recueil de matériau. Elles partagent également une grande proximité dans les façons de poser des questions institutionnelles, organisationnelles et professionnelles - parfois même de façon stéréotypée -, ainsi que dans la façon de poser des jalons problématiques pour le travail ensemble. Les quatre groupes concernés, quoique de composition variable, sont toujours articulés autour d'une étiquette « sociale » (acteurs de l'insertion, travailleurs sociaux de secteur...) et d'une étiquette « médicale » (généralement fortement structurée par l'étiquette « psy »). Ils sont animés, selon les cas, par un acteur tiers (dans le cadre de PRAPS, par exemple) ou par l'un, principalement, des participants. Les citations sont tirées sans distinctions de ces quatre expériences, du fait de leur grande ressemblance – elles ne sont utilisées, de toute façon, qu'à titre illustratif.

Entre groupes et réseaux

L'exemple des réseaux santé-sociaux traduit bien, d'abord dans leur organisation générale, l'ambiguïté des usages de cette notion. Force est de constater que, généralement, quand on entend parler de réseaux santé-social (ou de réseau santé, etc.), l'on observe non pas des réseaux au sens propre (une chaîne, un maillage, une

toile, etc.), mais des groupes⁴³ - groupes qui en sont à des degrés de constitution et d'unification variable. Le paradoxe n'est pas mince : sous l'appellation « réseau », l'on organise des formes de centralisation interstitielles ! En conséquence, lorsqu'on se penche sur le fonctionnement de ces systèmes, l'on se rend compte que leur travail ne se caractérise pas en priorité par la circulation d'information entre professionnels depuis leurs situations de travail séparées. Cette dimension existe, bien entendu, mais elle reste souvent partielle et ne correspond pas au cœur du dispositif relationnel ; au contraire, le dispositif se définit plus systématiquement par la mise en commun centralisée d'informations apportées par chacun à l'occasion de réunions collectives. Toujours dans le même sens, lorsqu'on s'attache à qualifier les référents normatifs de ces dits « réseaux », l'on constate une large formalisation réglementaire voire législative, qui transforme ainsi une structure diffuse en ordonnancement officiel. La définition et les normes de régulation ne sont pas produites de façon véritablement autonome ; elles sont, dans une large mesure, données de l'extérieur, dans un mouvement qui se calque sur la logique de l'injonction. L'on retrouve ici une application du constat précédent : cette notion de réseau est appropriée par les pouvoirs publics pour reconstituer des formes micro-centralisées au sein d'une « décentralisation » entendue en fait comme centralisme républicain multipolaire. Cette injonction correspond pour partie à une logique de captation des ressources relationnelles que peuvent mobiliser les professionnels dans leur travail. En témoigne cette contradiction : en même temps que l'institution exige du travail en réseau, elle ne considère pas ce travail comme « un travail » et ne l'organise pas. Dès que l'exigence professionnelle de travail en réseau se fait valoir, elle se confronte donc à un « autisme » institutionnel, qui campe sur une lecture et une mesure classique de la productivité. Ce qui revient, en fait, soit à rendre soit impossible l'investissement sur le travail en réseau, soit à le reporter sur du temps et une énergie annexes – dits « temps personnel » -, soit enfin à ouvrir la voie d'une résistance professionnelle pour faire valoir cette nouvelle modalité de travail et la nécessité d'une nouvelle évaluation et organisation du travail.

« Les professionnels ne sont pas toujours sûrs d'être suivis. L'institution doit être partie prenante et pas seulement tolérer la présence des professionnels [dans les séances de travail du « réseau »]. »

« Quand je viens ici, les collègues qui me disent : Tu pars encore en formation ? Du coup, ce n'est pas reconnu comme quelque chose étant du travail nécessaire. »

« Il faudrait essayer de travailler en réseau, en partenariat... Mais c'est pas évident : on vient sur nos temps de travail, envoyé par notre employeur, mais ce n'est pas structuré ni reconnu dans notre travail. »

Même séduisante de prime abord, l'idée de réseau ne suffit donc pas à modifier radicalement les logiques structurelles des politiques publiques. Elle ouvre bien plutôt une contradiction exceptionnelle au sein des logiques de l'institution, partagée entre une injonction à un « nouveau modèle » de travail et une incapacité à intégrer les nouvelles dimensions et les nouvelles normes professionnelles qui doivent nécessairement en

⁴³ Au-delà de ce que j'observe à travers ma propre expérience de formateur, de consultant et de chercheur, une partie de la littérature reproduit cette « confusion ». Cf. par exemple : ELKAÏM M., *Les pratiques de réseau, santé mentale et contexte social*, Paris, éd. ESF, 1987. Bien entendu, cette remarque n'a rien de systématique et il est vrai que, en particulier au-delà de l'exemple des réseaux santé-social que j'évoque ici, les pratiques sont d'une grande diversité (réseaux d'échange réciproques de savoirs, etc.). Cf. pour un exemple rapide, et déjà ancien : BAHUAUD et alii (action-recherche collective), *De l'assistance à la solidarité : un nouveau sens au travail social*, Paris, L'Harmattan, 1994.

découler. De ce point de vue, il faut prendre la mesure de la contradiction interne au modèle hiérarchique et centraliste républicain. De façon en apparence paradoxale, la logique centraliste ne permet pas d'assurer la prise en compte de la globalité des sujets sociaux. L'unification opérée a au contraire un effet réducteur. Un exemple classique de cette réduction est le fait que le public s'adapte aux exigences du travail social et aux normes imposées par les politiques publiques. Cela va jusqu'à la conformation aux injonctions des politiques publiques - se couler dans le modèle du chercheur d'emploi, du RMiste, etc. - même si cela est d'abord un jeu d'apparences, à travers lequel est préservée un pouvoir de réorganisation autonome de sa propre vie. En fait, lu sous l'angle qui nous intéresse ici, ce constat signifie que le travail social, au lieu de prendre en compte la multiplicité humaine, opère un travail normatif qui relève d'une forme de standardisation. C'est en cela qu'il génère, parfois à son corps défendant, une normativisation à la fois superficielle - elle n'empêche pas des stratégies autonome - et profonde en ce qu'elle organise un processus de soumission du public.⁴⁴ Cette standardisation de fait, contraire à l'éthique professionnelle qui voudrait que l'on prenne en compte la globalité et la singularité d'une personne, me semble se produire à travers :

- 1) une logique tendanciellement centraliste du travail social qui existe dans la fidélité aux règles normatives des institutions ;
- 2) une tendance institutionnelle à une réduction des questions sociales à de la technicité professionnelle.

Les deux tendances fonctionnant comme en boucle régressive, qui peut vider le travail social de son sens.

La « solution » - s'il en est une - ne peut être extérieure au processus même de travail social, et *c'est cette condition d'intériorité qu'il s'agit ici d'explorer*. Et plus précisément, un regard critique sur l'usage des réseaux, à partir d'une perspective intermédiaire, peut alimenter ce renouvellement. Soulignons cependant une chose : sur le plan de l'intériorité/extériorité, qui définit la capacité intégrative du social, la notion de réseau est malléable et se laisse dire de multiples façons. Et ici, la vision techniciste du social n'est pas l'apanage du « gestionnaire » public (l' élu, le chef de service, etc.). Malgré que le travail social s'en défende souvent, elle structure de façon profonde un *désir* professionnel, qui se mesure 1) à l'aune d'un désir de toute-puissance d'action ; 2) au regard d'un désir d'unité qui réduit toujours la réalité.

Organiser la rencontre pour contenir le public ?

La « mise en réseau », dans les quatre expériences qui me servent d'exemples, est justifiée par l'existence de situations interstitielles entre le « social » et le « médical » - et donc par l'existence d'un public étiqueté de cette façon : « borderline », « flou », « frange », « limite »... Soulignons combien ces étiquettes et ces limites traduisent d'abord une séparation institutionnelle (soit un mouvement centripète) ; en effet, une

⁴⁴ J'ai montré, dans divers travaux de consultance sur des dispositifs d'insertion, comment opère cette soumission face à une pression systémique, mais aussi comment se développent des stratégies de « mensonge blanc » visant à préserver une autonomie dans la définition de son mode de vie dans la précarité. L'insertion fonctionne en effet autour d'une *injonction paradoxale négative*. L'articulation des critères, des outils et des discours d'injonction à l'orientation vers l'emploi font peser sur les publics une pression psychologique d'autant plus forte qu'ils sont « éloignés de l'emploi », selon l'euphémisme consacré. Cette pression est diffuse car elle fonctionne, elle, en réseau : hors quelques cas particuliers mais rares (menace de suspension d'ASEDIC, etc.), et abstraction faite d'une pratique visiblement généralisée de défaut d'information des publics, il n'apparaît pas, dans mes travaux, d'acteur central et encore moins unique de cette pression psychologique. Cf. par exemple DHUME F., MOULIADE R., LEBRETON M., COSTANZA C., *Évaluation de l'ASI en Franche-Comté*, AZERTY Conseil, décembre 2001. Voir par ailleurs BENARROSH Y., *Le travail : norme et signification*, Centre d'études de l'emploi, Document de travail n°04, octobre 2000.

analyse problématique conjointe du travail social et du travail médical ou médico-social montre un mouvement et des enjeux largement parallèles⁴⁵. Une des difficultés fréquentes, issue de ce jeu d'étiquettes, semble tenir au décalage entre la catégorisation du public et celle des institutions et professionnels en contact avec eux. Ce décalage peut être, selon les cas, attribué au public – jugé inadapté par rapport aux logiques institutionnelles – ou aux organisations – qui n'auraient pas les capacités ou plus souvent la compétence de « prendre en charge » le public rencontré. Dans ces deux cas, dans ces deux interprétations symétriques, ce qui apparaît en filigrane est une controverse quant aux catégories des politiques publiques et leur décalage avec la réalité perçue par les professionnels. Je dis *en filigrane*, car l'interprétation spontanée qu'en font les acteurs est rarement sur le mode de la controverse ; c'est bien plus souvent sur un mode excusif qui préserve les catégories en usage en tenant à l'écart toute remise en question : « *ce n'est pas de mon ressort* ». C'est précisément là ce qui m'incite à voir l'effet de la logique gestionnaire et séparatrice des institutions comme des logiques professionnelles : plutôt que de porter la controverse pour mettre en question les catégories visiblement inadaptées des politiques publiques, les professionnels conservent l'ordre des catégories et tentent de combler l'interstice problématique par des catégories intermédiaires censées « couvrir » le problème. Ainsi, face à un public décalé, des professionnels réclament d'abord, et spontanément, de nouvelles structures. Par exemple, ici : un éducateur travaillant dans un CHRS déplore la limite à la fois normative quant à la durée d'accueil et quantitative quant au nombre de places, pour prendre en charge un jeune homme qui joue de ces limites. Il termine l'exposition de la situation en tranchant :

« *Il faudrait une structure entre le CHRS et l'hôpital.* »

Ce cas est loin d'être un épiphénomène et relève plutôt, selon moi, d'un réflexe. Que les professionnels aient conscience, en eux-même, que le rajout de structures interstitielles ne règlera jamais la question de la production autonome de l'interstice ne change rien. Qu'ils voient très clairement le risque d'une fuite en avant vers la réduction des catégories et la spécification constante du travail social – et donc la possibilité de leur déqualification même – ne change pas non plus cette tendance. La demande, au final, et comme par réflexe, est celle de catégories et de structures supplémentaires (en fait, pensées – naïvement, serais-je tenté de dire – comme complémentaires). Ainsi, et malgré qu'il s'en défende, le travail social risque toujours d'ajouter de surcroît à une vision structuraliste du gestionnaire une vision « captiviste » – c'est-à-dire qui cherche à organiser la captivité du public et sa normativisation sociale. *C'est comme si la contrainte de l'organisation appelait l'organisation par la contrainte.*

Face à une personne qui échappe au professionnel, qui excède ses catégories, qui en démontre toujours le caractère réducteur, celui-ci peut attendre du réseau une convergence et une cohésion qui fassent rentrer dans l'ordre le public à la marge, qui fasse disparaître l'interstice par lequel il échappe. Les notions de « borderline », de « cas limites », etc. qui se sont largement diffusées, témoignent de l'échappement des catégories et de la résistance de la réalité à sa mise en coupe réglée, ordonnée. Mais elles témoignent aussi, en sens inverse, d'un certain désir, obstiné ou incessant, de gérer la population en simplifiant les situations par lesquelles le travail social l'aborde. Ainsi,

⁴⁵ JAEGER M., *L'articulation du sanitaire et du social. Travail social et psychiatrie*, Paris, Dunod, 2000, chap 1.

j'ai relevé les discours suivants, à propos de personnes identifiées par le « social » comme « relevant de la psy »⁴⁶ :

« On tourne en rond et il n'y a pas de solution. Mon souhait, c'est qu'il se rende compte qu'il n'est pas dans la norme. Il ne se rend pas compte qu'il est en souffrance. » [ici, à propos d'un « SDF » qui circule entre les différentes institutions pour ne pas se confronter à un discours sur son rapport à l'alcool]

« Comment est-ce qu'on peut maîtriser quelqu'un qui est à l'extérieur de l'hôpital ? »

« Les gens borderline : qu'est-ce qu'on en fait, car ils sont emmerdants. »

Face à cette situation de ce qui échappe, le travail de réseau, conçu comme centralisation, comporte une réelle et puissante possibilité de contrôle apparaît, par le biais du partage de l'information. C'est ce que sous-entend un professionnel, formateur, lorsqu'il exprime :

« L'échange d'informations, on a toujours peur que ça desserve la personne, alors que ça pourrait la servir si les professionnels ont l'écoute nécessaire. »

Pour autant, il ne faut pas surévaluer cette situation. Si l'extension des réseaux représente effectivement une possibilité de diffusion du contrôle institutionnel au sein des espaces interstitiels, les professionnels ne cessent de se plaindre des comportements de fuite qui perdurent et empruntent de nouvelles formes. Ainsi, la récurrence de la critique à l'égard des comportements de « consommation », de « zapping », etc. témoigne de l'impossible (ré)organisation d'un monopole disciplinaire. Cela montre qu'une alternative au contrôle existe toujours, pour le public – mais aussi, d'une autre manière, pour les professionnels – à travers la fuite, l'exit, la circulation, etc. La volatilité du public est, d'un côté, ce qui pousse le travail social à s'organiser en réseau, pour pallier aux lignes de fuite que représentent les espaces interstitiels. Mais d'un autre côté, elle rend aussi visible la fiction qui existe à travers la volonté de contrôle, et qui se traduit par le désir de cohérence.

Dans l'idéal gestionnaire – un idéal d'ordre social et moral – qui sous-tend la perspective normative à l'égard du public, et qui stigmatise ce qui échappe à l'ordre, la cohérence et la cohésion règnent en maîtres. Ces notions jumelles accréditent le sentiment de pouvoir pallier aux souffrances du professionnel qui se sent contraint par son cadre et limité dans sa toute-puissance d'action. Ici, le réseau peut apparaître comme une tentative de retrouver de la puissance et de l'envergure d'action – ce qui est légitime. Mais, cette puissance et cette envergure peuvent toujours se faire au détriment du public, ce qui revient, au final, à générer l'impuissance même du travail social. Lorsque je dis cela, je sous-entend que *l'émancipation du travail social et celle du public vont de pair. L'une sans l'autre n'est pas seulement impossible, elle enferme celui-ci dans le devenir régressif de celui-là.*⁴⁷ Dit autrement, du point de vue de la démocratie : une production de démocratie ne se situe pas ailleurs que dans la capacité au devenir démocratique du travail (social). Le contrôle est ainsi mis au service d'une *cohérence* d'action qui est en fait une uniformisation du travail social au profit d'une gestion des catégories du public.

⁴⁶ J'ai montré ailleurs ce qui se joue comment enjeux professionnels identitaires dans cette catégorisation régressive vers la « psy ». L'éision du nom témoigne ici d'un flou catégoriel, en même temps, qu'il facilite, du point de vue du social, le transfert vers le champ médical (sans faciliter, de toute évidence, ni la tâche ni la situation du médical). DHUME F., *RMI et psychiatrie*, op. cit. (partie 2).

⁴⁷ Jacques RANCIÈRE a souligné cela du point de vue de l'éducation, in *Le maître ignorant*, Paris, Fayard, 1987.

De la cohérence entre professionnels à l'univocité de la réponse, il n'y a qu'un pas. Les gestionnaires républicains qui visent à réorganiser les politiques publiques afin d'« éviter les doublons » témoignent ainsi d'une conception du social sans failles, sans chevauchements, bref, d'un social ordonné ne parlant que d'une voix. Ils témoignent d'une étrange conception implicite du réseau, qui se réduirait à un principe organisateur et ordonnateur d'un social prompt à s'échapper.

Une structure de réseau comme espace du multiple et de la tension

C'est ici que l'on peut interroger plus avant ce qui est attendu du réseau, comment cette structure est perçue et conçue. S'agit-il tendanciellement d'une forme collective ou d'une forme rhizomique ? Que sert l'interconnaissance : un travail de groupe, avec une structure de lieu institutionnalisé de regroupement intersectoriel ? une facilitation du travail de circulation des informations et des personnes ? une cohérence d'ensemble qui évite les doublons, les interstices ?... La forme dite « réseau » cache en fait bien des attentes diverses, comme en témoignent ces quelques discours, tous issus d'un seul et même « groupe » de travail :

« Il faudrait que chacun repère chez l'autre ce qui peut servir. »

« L'enjeu, c'est de pouvoir se réunir en cas de crise, de faire une synthèse collective et de rechercher des solutions adaptées. »

« Que tout le monde se rencontre et discuter sur ce que l'on fait. »

« Travailler ensemble pour arriver à travailler de façon pertinente et cohérente sur le parcours de la personne. Le but, c'est de ne pas démultiplier le travail, de ne pas embêter la personne sur son CV, son parcours, etc., pas lui faire redire dix fois les mêmes choses. C'est possible, si on échange les informations. »

« C'est pas avant/les soins/après. Il y a une continuité. Ce qui est important, c'est aussi les à-côtés des soins. »

« C'est une façon qu'on me rassure moi, que je ne suis pas dans l'erreur. »

Fonctions diverses : de coordination, de juxtaposition en complémentarité, de collectivisation partielle, de régulation, etc. Logiques formelles d'organisation pensées en conséquence comme : chaîne d'action, agencement en puzzle, mise en collectif, maillage, etc. On pourrait *a priori* considérer que ces diverses formes peuvent correspondre soit à des temps différents, soit à des conceptions partiellement antagonistes qui se confrontent et qui donneront lieu à une configuration spécifique. Mais en fait, l'observation dans le temps d'un « réseau » de ce type montre plutôt une réalité structurelle 1) dont la configuration change selon les temps, les objets, les membres présents, les opportunités de l'environnement ou du moment, etc. 2) qui fait coexister parfois dans le même temps plusieurs formes organisationnelles et plusieurs désirs et plusieurs objets sans qu'aucun ne résume toute la situation commune. Les fonctions différentes ne sont ni totalement cohérentes ni entièrement organisées. La réalité de ces groupes est ainsi d'une grande variabilité tout en assurant le sentiment d'une cohérence d'ensemble du vécu de la situation. Au-delà de la variabilité, cela reste, pour les acteurs qui y participent, « le réseau ». En même temps, une observation des interactions - en particulier langagières - montre des signes de la nécessité d'une ré-attestation continue

de la cohésion et de la cohérence d'ensemble. Par exemple, les propositions et les doutes exprimés quant à l'objet de travail sont récurrents – tout en prenant des formes et en empruntant des arguments variables. L'exigence souvent réaffirmée de production concrète traduit la tension entre, d'une part, la nécessité de temps et de ressources investies pour assurer une formalisation d'ensemble et une relative continuité du travail, et d'autre part, l'immédiateté des intérêts et des résultats attendus. L'équilibre entre ces deux facettes conditionne la participation des uns et des autres – avec la menace qui pèse toujours quant au retrait possible des participants si la réalisation du réseau ne satisfait pas les exigences... contradictoires. La tension permanente fait du réseau une structure fragile, même dans sa forme groupale. On peut considérer que cette fragilité en est un élément structurant : une structure fragile, qui se reconfigure au gré de la situation. La fragilité est aussi un élément déterminant, dans le sens où cela génère deux attitudes distinctes :

- soit, au nom du désir d'une stabilité, l'apparition fréquente et parfois récurrente de projets de formalisation visant à inscrire le groupe dans la durée et dans des cadres identifiables (création d'une association-support, financement d'un poste de coordination, etc.) ;

- soit, au nom de la variété des intérêts, l'usage maximisé de la souplesse structurelle, qui se traduit par des mouvements d'entrée et de sortie, d'implication variable, de multiplication des objets de travail, de configurations changeantes, etc. selon les objets, les projets, les réalisations et productions.

Refus de la fragilité et tendance à l'institutionnalisation

Les expériences que j'ai pu observer me laissent penser que le premier cas de figure est dominant, même si les intérêts divergents et les stratégies singulières sont en permanence au travail. Autrement dit, le travail en réseau se laisse fréquemment structurer et organiser par le désir de stabilité. Désir s'exprimant dans une organisation de la continuité, laquelle peut être à la fois dans le temps de travail (fréquence des réunions, etc.), dans l'espace groupal et sa perméabilité (définition des conditions de participation des membres, voire limitation exclusive de l'entrée...), dans l'implication exigée de chacun (règles de communication et de participation, etc.), dans l'institutionnalisation d'une historicité (travail d'écriture de l'histoire et des principes communs, etc.), dans la reconnaissance formelle de la structure (recherche de financements, attention portée à l'image du réseau auprès des institutions, etc.).

« Il faudrait pérenniser ce qu'on met en place depuis un an et demi. »

« Les limites [de l'organisation du « réseau »], c'est pour recevoir des subventions... si on n'est pas un organisme constitué... »

Tout cela correspond à un *travail d'institutionnalisation qui entraîne finalement la disparition de la forme-réseau*. C'est cela qui conduit, au final, au constat d'une structure groupale plutôt que rhizomique. C'est d'ailleurs cette tendance qui justifie aussi, très probablement, la logique d'extériorité à l'égard des institutions. En effet, comme je l'ai déjà souligné, les organisations peinent à intégrer le travail en réseau comme forme normale de travail et elles génèrent la contradiction que vivent les professionnels entre,

d'une part, l'injonction à « travailler en réseau », et d'autre part, l'absence de reconnaissance et d'organisation de ce travail spécifique. Mais le désir d'institutionnalisation porté par les professionnels est à cet égard paradoxal : à partir du réseau comme espace de rencontre, ils pensent : pérennisation, institution permanente, capacité à contractualiser... Bref, ils pensent et désirent un groupe structuré et permanent plutôt qu'une circulation rhizomique. Autrement dit, ils attendent un espace institutionnalisé extérieur à leur lien salarial de subordination ; mais l'institutionnalisation même de ce lieu peut alors faire concurrence à leurs institutions d'origine, du point de vue de l'organisation du travail. L'institution gère mal la poly-inscription ; mais les professionnels ne la vivent et ne la gèrent pas mieux. Le réseau peut apparaître comme un espace de fuite, et sur ce plan, le refus de l'institution à l'intégrer dans l'organisation quotidienne du travail ne fait que rendre visible l'ambiguïté du désir professionnel d'échappatoire et de substitution – je reviendrai sur cette fonction de substitution. Cette tendance se rappelle aux membres d'un réseau, qui doivent veiller à ne pas s'inscrire totalement en dehors des logiques de leurs institutions respectives :

« Il faut que l'institution ne voit pas le travail du réseau comme quelque chose qui lui échappe complètement. »

D'où vient cette tendance à la stabilisation, qui tend par elle-même à la disparition de la structure rhizomique ? La question n'est pas, à mon avis, à rechercher dans la « nature humaine » ce qui serait une disposition particulière à l'institutionnalisation. Que cela existe - je ne le mets pas en question - n'explique pas en quoi l'arbitrage de cette tension se fait aussi tendanciellement au détriment de la forme-réseau. Dit autrement : la tendance à privilégier la réduction du sentiment de fragilité par une institutionnalisation des structures communes ne puise pas seulement dans une éventuelle peur anthropologique de la mort et du changement - la fragilité se caractérisant par la tendance à la disparition et à la reconfiguration. Par ailleurs, les discours généraux sur « la peur du changement » sont également peu explicatifs, et ce d'autant qu'ils servent autant d'outil stéréotypé d'analyse – depuis le succès de la sociologie des organisations - que d'argument idéologique pour discréditer des formes de résistance.

Pour avancer dans la compréhension de ce processus, je relèverai deux éléments qui alimentent de façon cruciale le mouvement d'institutionnalisation, comme forme de réaction à l'instabilité et à la fragilité dans la situation :

1) Le contexte actuel est celui d'une mise en cause des supports professionnels stables. C'est ici qu'intervient ce que j'ai appelé une désinstitutionnalisation paradoxale, qui fragilise les cadres de travail en même temps que l'on exige une plus forte implication professionnelle. Dans les cas de « réseaux » qui me servent d'exemple, chacun fait valoir ses difficultés : telle association craint pour ses financements ; telle institution se voit réorganiser sans que les professionnels ne sachent précisément comment ; telle organisation se voit amputer d'un service ou réduire ses effectifs... Sans débattre ici de l'intérêt de ces choix de gestion, il faut souligner que cette désinstitutionnalisation est vécue sur le mode négatif (une privation, une régression, une agression...). Cette situation ne génère pas tant une réaction directe, et donc une forme de résistance politique, qu'elle ne renforce des *logiques de protection* que l'on fait valoir y compris sur d'autres scènes (la scène interinstitutionnelle, en l'occurrence). La recherche

d'institutionnalisation apparaît alors comme un mode de renforcement dans une situation de rapport de force. On peut dire, en ce sens, que *l'organisation de la stabilité est une forme que de réaction à l'incertitude contemporaine*.

2) L'idéologie républicaine apparaît très ancrée dans les modes de pensée et dans les croyances. Elle affirme notamment : la légitimité d'une organisation formalisée sur le modèle des institutions d'Etat ; la nécessité d'une légitimation du travail par une voie hiérarchique ; l'organisation d'un collectif nécessairement comme regroupement capable de d'être représenté et de parler d'une seule voix ; une conception de la démocratie comme accord de la majorité constituant une voie unique ; etc. Elle organise, en contrepoint, le discrédit de modèles alternatifs en stigmatisant, par exemple, le modèle anarchiste de l'auto-organisation et de l'auto-affirmation, ou le modèle de la *multitude*⁴⁸... En conséquence, *elle rend impensable le principe d'auto-légitimation comme celui de multiplicité de parole*. Cette idéologie justifie ainsi l'ordre hiérarchique et la séparation entre le lieu et les acteurs de la pensée et de la décision, d'une part, et ceux de l'application. Dichotomie incorporée dans les modèles même d'organisation et légitimée individuellement et collectivement dans les discours : les professionnels se refusent à reconnaître leur pouvoir d'expertise et le caractère éthico-politique de leur action. Ils se réfugient derrière la croyance en la puissance organisatrice de la hiérarchie – sans se rendre compte que les professionnels encadrants et dirigeants sont parfois tout aussi en difficulté qu'eux à résoudre la complexité. Contradiction de désir, donc, chez des professionnels, entre celui de lever l'injonction au travail en réseau, et celui de conférer à la hiérarchie le pouvoir de lever les résistances au réseau. Dans l'imaginaire institutionnel dans lequel sont pris les professionnels, la hiérarchie, le lieu symbolique du pouvoir central, et Dieu en dernier ressort, sont les instances incarnant le pouvoir, qui est d'abord pouvoir de décision d'organisation, c'est-à-dire de *pouvoir de gestion*.

« *Il n'y a pas de connaissance de l'un et de l'autre. La passerelle entre nous et la psychiatrie est inexistante. Si quelqu'un de plus haut arrive à ce qu'il y ait des passerelles, à obliger à se rencontrer, ça peut débloquer.* »

« *Il faut bien un chef pour organiser les choses* »

« *Il faut que j'en réfère à ma direction ; moi je ne suis qu'un technicien.* »

Lorsque je dis qu'ils se refusent à reconnaître et faire valoir ce pouvoir, cela ne signifie pas qu'ils ne l'exercent pas ; ils l'exercent dans un sens stratégique dicté par des intérêts, qui ne remet pas en question la distribution générale du pouvoir, l'ordre social mais le conforte et le confirme au contraire. Un exemple que je rencontre fréquemment est celui de la définition du politique. Le travail social prend souvent le soin de se dissocier du politique, en déclarant que « le politique est l'affaire des élus », « nous sommes des techniciens, ce n'est pas à nous de décider », etc. Ils confirment ainsi l'ordre formel théorique, ce qui permet de mieux cacher l'usage du pouvoir d'information, de proposition, de blocage, etc.

Les exemples de ce pouvoir d'orientation sont légions, sans même parler des situations directes et conscientes de manipulation, d'information orientée ou sélective, de stratégie de lobbying, etc. La sociologie des associations montre bien – ce que chacun sait, en fait – que les salariés influencent de façon considérable les décisions des conseils

⁴⁸ HARDT M., NEGRI M., *Multitude*, Paris, La Découverte, 2004.

d'administration – lesquels peuvent être véritablement fantoches. Les travaux sur le RMI, par ailleurs, ont souligné combien les formes de « diagnostic » et les catégorisations professionnelles ont pour effet d'imposer en douceur une problématisation qui oriente la possibilité même de choix politique. Du point de vue de la santé mentale, l'exemple est on ne peut plus clair : en décrétant que le public est en « souffrance psychique », l'on force la séparation du social et du médical, en orientant le public qui pose le plus de difficulté au social vers la « psy ». Rien ne sert, alors, de discourir de façon générale sur les risques de « psychiatrisation de la société » : les pratiques quotidiennes, s'appuyant sur des catégorisations spontanées – qui disent plus les enjeux identitaires et les difficultés professionnelles du travail social et de la psychiatrie que celles du public⁴⁹ –, opèrent de fait ce travail. Les politiques publiques ne sont pas uniquement produites par en haut, comme a eu tendance à le faire croire un usage simpliste et une orientation première de la sociologie des politiques publiques. Elles sont, d'une façon tout à fait déterminante, produites dans les usages et pratiques locales et micro-. Pratiques qui, selon les orientations internes structurées par des (im)postures professionnelles, peuvent contribuer selon les cas à entériner, à réduire ou au contraire à renouveler les orientations des politiques publiques.⁵⁰

Le pouvoir (politique) du travail social est effectif ; mais il se situe dans les pratiques et les postures professionnelles bien plus que dans les actes et les positions politiques. C'est en ce sens que l'usage pratique du réseau, et en particulier la tendance à son institutionnalisation, doivent être lus en particulier sur le registre des significations politiques. Sur ce plan, il faut souligner que la stabilité organisationnelle, fréquemment désirée et souvent mise en œuvre, correspond au principe même de la gestion. La gestion repose sur le principe de la constance et de la continuité, qui s'oppose au principe de la politique.⁵¹ L'existence pratique et concrète de la gestion républicaine se fait d'abord à travers les relations sociales, les interactions, les processus sociaux concrets de construction de la réalité institutionnelle. Les institutions et les rôles institués constituent la limitation concrète de la remise en question des principes de gestion. J'ai souligné précédemment combien le travail social lui-même se pense et agit dans une perspective gestionnaire ; en cela il n'est pas soumis à l'ordre républicain, mais il participe activement à le produire. Les deux tendances, de la logique protectionniste et de l'adhésion à l'idéologie républicaine, convergent dans une forme de croyance que ce qui est stable est fort (face à la « menace » vécue de l'incertitude) et est légitime (face à l'autonomie possible de l'affirmation de légitimité). La lecture qui est faite de la situation alimente donc cette croyance en la nécessité d'une validation institutionnelle du réseau, dont la figure optimale est son institutionnalisation même.

« Une association constituée a plus de force. On pourrait créer une entité qui puisse défendre les projets auprès des institutions. »

« Il faudrait que la DDASS reconnaisse le réseau. »

Ce mouvement d'institutionnalisation des « réseaux » est donc paradoxal : il correspond pour partie à une forme de réaction. Mais cette réaction n'est pas résistance, dans la

⁴⁹ DHUME F., *RMI et psychiatrie*, op. cit.

⁵⁰ NOËL O., *Jeunesses en voie de désaffiliation, une sociologie politique de et dans l'action publique*, L'Harmattan, 2004.

⁵¹ Le paradigme de la gestion (ou la fonction de *police*, au sens que la philosophie lui prête) s'opposant à celui de politique, dans la mesure où la politique émerge dans *l'événement*, c'est-à-dire dans l'espace ouvert où sont remis de fait en question les principes d'ordre et de légitimité de la distribution du pouvoir. La politique émerge avec la prise de parole des sans-parole. Cf. RANCIÈRE J., *La méfiance. Philosophie et politique*, Paris, Galilée, 1995.

mesure où elle se joue sur le même mode que le paradoxe de l'injonction publique à travailler en réseau. Là où l'injonction reste formelle, au détriment d'un travail effectif en réseau, le travail qui se fait dans le cadre des dits « réseaux » tend lui aussi vers une formalisation qui en réduit « l'essence ». Au final, sous couvert de discours sur les réseaux, les pratiques sont peu innovantes et peu transformatrices. En structurant le travail sous une forme groupale et pérenne, l'on se prive de ce qui fait précisément la puissance du réseau : le mouvement, la circulation, la reconfiguration permanente, bref, son caractère fugitif et fragile. L'institutionnalisation, loin de favoriser un retour de puissance du travail social, redouble le mouvement d'impuissance organisé par l'évolution des politiques publiques. L'institutionnalisation des « réseaux » leur fait perdre leur potentiel de transformation politique des situations. On pourrait ainsi dire, sans provocation ni méjugement, que cet usage de l'idée de réseau est à proprement parler *réactionnaire*, tout en se faisant valoir comme novateur.

Fiction de la cohérence (inter)institutionnelle : la question des frontières

Le travail en réseau rend visible la commune situation d'incohérence au sein des institutions. Alors que, à travers l'injonction au réseau, l'institution prescrit la recherche de coordination vers l'extérieur, l'organisation entretient le mythe d'un juste ordonnancement interne. Le caractère fictif de cet ordonnancement ne constitue pas un leurre véritable : chaque professionnel sait et sent bien qu'au-delà de ce discours sur l'ensemble, le fonctionnement est toujours chaotique. Mais il n'empêche que cette fiction opère, et notamment en alimentant le désir de cohérence porté par chaque acteur. Du coup, l'espace du réseau, et plus encore la situation collective, deviennent l'espace du dévoilement d'une réalité instable du fonctionnement ; de façon imagé, on peut dire que la situation collective rend visible que « le Roi est nu ». Mais cette révélation contribue aussi, en un certains sens, à déstabiliser les professionnels dans leur propre désir de cohérence, dans sa propre fiction d'une nécessaire et impérative stabilité :

« Nous qui cherchons une passerelle entre le socioprofessionnel et la psychiatrie, ça va être dur si vous n'avez même pas de passerelle intra-muros ! »

Les frontières sont un élément permanent, en tant que dimension de l'organisation. Cela ne signifie pas que leur tracé, et donc que les limites soient intangibles. Ce qui demeure, dans tous les cas, est la séparation entre un *dedans* et un *dehors*, lesquels sont posés comme entités cohérentes et radicalement différentes. J'appellerai *effet de frontière* le travail de constitution et de réactualisation de la différenciation entre dedans et dehors, ce travail de redéfinition de la limite et de l'altérité – qui ne sont jamais fixes ni acquises mais redéfinies au gré des pratiques, des événements, des rencontres. Tout ce passe comme si l'on appréhendait ainsi toute question en l'évaluant notamment selon son intériorité ou au contraire son extériorité. Dans ce travail, toute manifestation symbolisant l'extériorité est définie comme *transgressive* et *intrusive* à l'égard des frontières institutionnelles ou professionnelle, etc. Intrusion et transgression qui sont souvent interprétées, soit comme résultant d'une perméabilité accidentelle des frontières, soit comme conséquence (néfaste) d'une évolution de la société « subie » par

l'institution et empêchant ses acteurs de « faire leur travail ». L'effet de frontière existe à travers plusieurs dimensions :

- Celle-ci se manifeste souvent physiquement, à travers des objets dont la symbolique est celle de la séparation : ce sont les murs de l'asile - même si cette réalité a beaucoup évolué, avec l'hospitalisation « en milieu ouvert », avec la sectorisation, etc. ; ce sont les « grilles » qui ferment la cour de l'école et qui justifient, selon un ordre institutionnel, et non selon une question de compétence, le discours :

« On ne peut pas agir sur ce qui est hors de l'enceinte scolaire. »⁵²

- Elle s'organise aussi à travers un territoire de compétence, qui ne coïncide pas forcément avec l'espace géographique couvert par l'institution. Cela renvoie au fait que la division sociale du travail va de pair avec une distribution des compétences. Si ces compétences peuvent être l'objet de conflits de compétences, elles peuvent aussi être l'objet collectif d'un défaut de compétence : ce n'est de la « responsabilité » de personne ; c'est de la compétence d'un Autre qui restera (qui doit rester) toujours autre. Avec ce paradoxe, que l'on voit d'une façon aiguë dans l'usage de la question de la santé mentale : l'absence d'acteur qui peut se dire compétent ne lève en rien la demande d'une compétence extérieure. Le travail en réseau est ainsi souvent plus l'objet d'une logique de distribution selon les compétences que d'une logique de communalisation d'un problème :

« Je suis venu pour voir vers qui je peux envoyer les jeunes qui ont des problèmes. »

- Elle s'actualise également à travers l'organisation qui fait exister ou disparaître jusqu'à un certain point des objets, des publics, etc. L'organisation interne gère ainsi des « problèmes » ou des situations qui vont apparaître ailleurs (à l'extérieur) non réglés. Un discours issu de l'hôpital éclaire le rôle de l'organisation dans l'effet de frontière, c'est-à-dire ce lien direct entre l'organisation et l'existence ou la non-existence professionnelle et institutionnelle des problèmes :

« Le patient étant sorti de chez nous, ce n'est plus un cas. Comme il est sorti le dimanche, à la réunion du mardi on n'en n'a pas parlé. »

Donc, contrairement à une idée reçue, les frontières ne sont pas un élément passif de l'organisation, une limite *en soi* qui ferait l'imperméabilité physique des limites juridiques. La frontière est active ; elle est acte de définition, de séparation et de distribution. Elle suppose d'être en permanence renouvelée, pour éviter des « parasitages » ou des « grains de sable » qui perturbent les rouages habituels de la machine organisationnelle. Ces grains de sable ou ces parasites, ce sont bien souvent les publics dont la situation présente un caractère indécidable et inqualifiable à partir des critères coutumiers du travail. Ces perturbations, ce sont aussi les demandes issues d'autres professionnels, d'autres institutions, qui ne sont pas toujours formatées pour être considérée comme pertinente. Ce point est au centre d'un travail continu des réseaux et des groupes intersectoriels : il faut informer sur la compétence de chacun, sur les règles d'entrée, sur les ponts et passerelles qui existent. D'où la création fréquente de « répertoires », de « carnets d'adresse », de « qui fait quoi ? » et autres informations formelles dont le but est d'éliminer autant que possible les *erreurs d'adressage*. Il est singulier de constater

⁵² Sur l'exemple de l'Ecole, voir DHUME F., « L'Ecole et les autres. Ou comment penser le partenariat ? », in *Les Cahiers pédagogiques*, n°421, février 2004.

que cette distribution ne se fait pas spontanément par la rencontre et la négociation, mais par le truchement d'un outil formel qui vise à tenir à distance et faire prévaloir les usages formels de sollicitation inter-institutionnelle. Sous couvert de faciliter la relation et l'orientation, ces outils ne régulent pas tant les situations problématiques et ne facilitent pas tant la recherche d'une réponse qu'ils visent à reproduire l'ordre des frontières et les *codes d'accès* légitimes. En ce sens, il faut insister sur le fait que, si le « réseau » n'est pas un espace qui fait vivre d'autres logiques que les logiques institutionnelles habituelles, il devient nécessairement le lieu de l'arbitrage des « compétences », selon une logique de chaîne. Et, parce que la complexité et la vie résistent à leur mise en critère, cette chaîne est fréquemment l'objet de ruptures, de trous, par lesquels disparaissent la cohérence de l'ordonnancement d'ensemble des politiques publiques.

Le réseau comme organisation de substitution

Ainsi, le réseau peut être conçu comme une forme d'*organisation de substitution*. En effet, l'ouverture aux autres a, d'une façon ou d'une autre, à voir avec des questions et des sentiments d'incapacité à faire son travail, et avec la souffrance qui en découle. L'on cherche à l'extérieur ce que l'organisation n'amène pas, malgré le sentiment de nécessité qu'en ont les professionnels. Elle a aussi à voir, comme je l'ai suggéré précédemment, avec un désir professionnel – inconscient ? – d'échapper à sa propre institution perçue comme contraignante, et donc, d'une certaine manière, de travailler dans un espace libéré de l'immédiateté du lien de subordination. Ainsi, le travail en réseau peut représenter, du moins en partie, une échappatoire au cadre institutionnel vécu sur le mode de la contrainte. Et l'on peut rechercher dans le réseau ou dans des organisations externes ce que l'institution ne se donne pas les moyens d'organiser :

« Ici, je viens à un travail de réflexion. Car dans nos structures, on n'a pas le temps. »

« Ce qui est bien, dans le réseau, c'est qu'on peut échanger sur les pratiques de chacun. Dans notre travail, on ne prend jamais le temps. »

Il ne faudrait pas qualifier trop rapidement ce désir et cette tendance comme *liberté* cherchée hors du cadre. Ceci, d'abord parce que le caractère de contrainte de la situation de travail n'est souvent pas aussi totalisant que ce qui est ressenti par les professionnels ; et d'autre part, parce que cette « liberté » est virtuelle tant qu'elle reste en dehors de la situation de travail – ce que le caractère contradictoire de l'injonction vient sans cesse rappeler. Comme je le développerai ci-dessous, il me semble au contraire que cette logique de fuite à l'extérieur participe d'enfermer les professionnels dans une logique de contrainte intérieure et intériorisée. Cela participe ainsi de fermer les situations professionnelles, d'en réduire les potentiels d'émancipation. L'externalisation a ceci de paradoxal qu'elle reporte sur un terrain séparé des enjeux internes une situation en grande partie née des difficultés internes. Dans ce cas, l'externalisation participe de rendre les professionnels impuissants à faire changer leur propre situation, car elle rend en quelque sorte virtuel le changement apporté par l'externalisation du problème. Dit encore autrement : le « problème » peut changer si on y travaille là où il se trouve ; l'externalisation repose donc en partie sur la fiction ainsi dénoncée par la sagesse populaire : « chercher ailleurs le bonheur qui est au creux de sa main ».

L'ouverture recherchée dans l'extériorité vise à substituer à une situation vécue comme impossible et/ou comme douloureuse une autre situation qui peut être, selon les cas, soit *collective*, soit *alterne* (c'est-à-dire, ici, la situation d'autres, comme l'on reporte sur autrui son problème). La recherche de réseau relève alors, soit d'une stratégie d'ouverture - vers un partage de questions et une rencontre problématique -, soit d'externalisation des questions - « refiler le bébé », « passer la patate chaude »... Cela, pour tenter : soit, de construire ce que l'institution ne semble pas, à première vue, pouvoir permettre ; soit, d'écarter une situation qui pose problème au sens où elle active les contradictions internes au travail et à l'institution. Cette logique de la substitution peut donc ouvrir chaque fois deux pistes distinctes. Qu'est-ce qui fait que l'on ouvre plutôt l'une que l'autre - et en particulier que l'on cherche plus souvent à se débarrasser de ce qui pose problème plutôt qu'à élaborer la transformation interne de la situation ? Sans être exhaustif et systématique, je retiendrai que :

- Une des origines du travail de réseau, conduisant à organiser la substitution, tient à la perception du problème. Ce qui conduit à aller plus loin que le « classique » travail social (en réseau), est ce qu'on pourrait appeler *la résistance interne du problème*. Une question « qui résiste » est un événement, qui oblige à rompre le flux habituel du travail pour repenser son organisation même. D'où ce statut *particulier* de la question du réseau : *l'exigence de travail de réseau apparaît quand le travail en réseau - habituel, discret, intégré - n'est plus envisageable ou ne suffit plus à répondre à la situation. La question du réseau surgit quand la chaîne est rompue*. Concrètement, la nécessité de réorganiser le réseau résulte, du point de vue professionnel, de situations de ce type : être confronté à une situation d'exception et ne pas pouvoir « s'en débarrasser » ; vouloir « percer » une situation, comprendre quelque chose vu comme une totalité inaccessible et incompréhensible, nécessitant de croiser les points de vue. Un premier point est donc cette perception même d'une situation comme totalité fermée. En procédant de la sorte, en concevant une situation comme si toute signification était repliée sur elle-même et qu'agir devenait impossible, l'on développe le cercle vicieux de l'impuissance. « J'ai tout essayé ! », « on ne peut rien faire », entend-on souvent dans les espaces collectifs. Figures rhétoriques de l'impuissance, s'il en est... C'est ici, pourtant, que la confrontation avec d'autres pourrait ouvrir un espace libérateur, en favorisant la production de significations nouvelles. Il faut entendre par là que *la condition pour que le travail collectif soit productif est le fait que l'on veille à ne jamais fermer une situation sur des significations acquises*. Le groupe devient productif à partir du moment où il permet de renouveler la perception ; et ce renouvellement ne découle pas d'un changement premier de la situation, mais d'une acceptation par tous que *quelque chose reste à résoudre qui appelle une commune réflexivité du problème*. Le travail collectif devient possible à partir d'un apprentissage de l'écoute et de la parole : porter l'attention aux signes, écouter ce qui parle dans la situation, mettre en mot ce que l'on entend, écouter et formuler les différences d'entendement, se dire ce que l'on pense etc. Le travail social est une création de/dans le langage. C'est dans le recommencement de ce travail que se constitue l'ouverture d'une situation sur d'autres registres de significations possibles, sur d'autres interprétations constitutives de puissance d'action.

- La démarche d'externalisation signifie une recherche de facilitation du travail plutôt qu'une recherche de résolution du problème. L'expression « se passer la patate chaude »

traduit bien le caractère « sensible » de la situation et la logique d'externalisation afin de ne pas être affecté par la situation. La question de la « souffrance psychique », de la « santé mentale » est particulièrement propice à cela, tant les peurs attachées à l'image sociale de la folie structurent les représentations du problème d'une part, et les représentation des compétences à traiter le problème d'autre part.⁵³

- La dualisation interne/externe et les effets de frontières jouent, cela a été dit, dans le sens d'une reconfiguration des normes et des contraintes. Avec ce paradoxe qui est que, en cherchant ailleurs la liberté (et les ressources) que l'on n'a pas au sein de l'institution, l'on renforce et légitime la fermeture sur une situation décalée, en clivant le travail. Le réseau représente une décentration et une rupture à l'égard d'une logique très institutionnalisée. Les professionnels ont une lecture très institutionnalisante qui légitime l'institution en discréditant le pouvoir du professionnel. Dans ce cas, si le réseau fait rupture, ce n'est pas dans le sens d'une modification possible de la situation institutionnelle, mais dans le report d'une partie du travail à l'extérieur, dans un cadre fictivement détaché des pesanteurs de l'organisation.

« *Faute de trouver une réponse dans l'institution, tu te tournes vers les autres.* »

Je qualifierai d'*abandon de situation* ce report vers l'extérieur, dans la mesure où cela va à l'encontre d'une alliance visant à modifier les conditions de la situation. Cette logique de l'abandon ne fait que renforcer l'isolement professionnel subi et légitimer la « schizophrénie » de la situation. J'utilise cette parabole de la folie, qui coïncide avec mon exemple de la santé mentale, dans la mesure où cela rend plus visible la circularité de la situation. L'incapacité professionnelle repose sur un non-dit fondamental : l'institution ne fonctionne pas de façon à pouvoir permettre le travail qu'elle exige. En externalisant la question, c'est-à-dire en essayant de résoudre ou de faire prendre en charge à l'extérieur le problème, le professionnel entérine et justifie cette situation qui fonde sa souffrance au travail. L'institution n'est pas « folle » indépendamment des professionnels qui la font vivre ; par leur manière d'agir, les professionnels opèrent chaque fois le clivage qui s'enracine ainsi dans une situation dans laquelle ils deviennent, eux aussi, « fous ». Dès lors que l'on travaille sur la santé mentale, se pose alors d'autant plus cette contradiction : l'on met en scène la souffrance du « public » - ce qui ne signifie pas qu'elle n'existe pas – pour cacher la souffrance professionnelle⁵⁴. L'on met en avant la « souffrance psychique » et la question de la « santé mentale » (du public) en reproduisant une situation de « folie » institutionnelle et professionnelle. La question du réseau a donc directement à voir avec la question des (dys)fonctionnements institutionnels, dans la mesure où elle représente une réponse possible. Mais, et c'est là ce qui m'intéresse, la réponse peut se faire de deux manières opposées :

- soit elle sert *l'externalisation et la gestion du problème* - ce que j'ai développé jusqu'à maintenant, et qui me semble être la tendance dominante. Ce qui ne fait que déplacer, dans le temps et dans l'espace, le problème, au risque 1) de ne pas répondre à la situation de dysfonctionnement interne ; 2) de diffuser ce dysfonctionnement en faisant écho avec les difficultés similaires des autres professionnels (c'est ce que j'ai montré dans le travail sur *RMI et psychiatrie*).

⁵³ DHUME F., *RMI et psychiatrie*, op. cit.

⁵⁴ LAZARUS A. (dir.), *Une souffrance qu'on ne peut plus cacher. (Rapport du groupe de travail « Ville, santé mentale, précarité et exclusion sociale »)*, DIV/DIRMI, février 1995.

- soit, elle sert *la communalisation d'une problématique*. Mais cette possibilité ne prend effectivement du sens qu'à condition que : 1) la question (du public, etc.) ne soit pas dissociée des conditions et de son contexte d'émergence, et donc en particulier de la question de la « folie » des institutions comme problème professionnel qui empêche de faire son travail ; 2) elle génère une forme de coopération qui ne dissout pas le réseau dans une structuration collective, mais s'appuie sur le caractère rhizomique pour faire exister une tension qui traverse les institutions et s'inscrit potentiellement partout et nulle part, à tout moment et jamais... Une coopération diffuse, en quelque sorte.

* *

*

En résumé, le travail en réseau peut avoir plusieurs figures, et fonctionner différemment, voire selon des logiques contraires. Les illustrations des discours précédents montrent la tentation et la possibilité d'un réseau qui ferme le travail social et le replie sur lui-même. L'exigence du « travail de réseau », qui se confond avec l'injonction publique, peut conduire à un enfermement supplémentaire du travailleur. La situation se rigidifie dans le sens d'une séparation de laquelle personne ne sort plus *intelligent*. Plusieurs points saillants contribuent à expliquer le blocage de l'ouverture, l'absence de rencontre, l'évitement de la coopération. Ceci se produit en particulier lorsque :

1) Le problème est perçu comme totalité, telle une sphère qui n'offre aucune prise à moins d'être assez puissant et de disposer d'une amplitude suffisante pour la casser d'un coup – une rhétorique de l'impuissance, corollaire de la logique de toute-puissance ;

2) L'autre n'est pensé qu'en fonction de sa compétence et de ses capacités, sur un mode fonctionnel qui organise toujours son extériorité radicale et indépassable. C'est l'image du spécialiste et de l'expert qui représente le mieux cette situation : la relation à l'expert est asymétrique et fait toujours valoir non seulement la séparation - l'autre ne m'affecte pas car la rencontre n'a pas lieu - mais aussi un ordre de pouvoir - le pouvoir, presque sacré et fondé en magie, de celui qui sait, de « celui qui a la solution » ;

3) La solution est vue comme institutionnelle, comme relevant d'une réponse mobilisant à l'identique l'ordre hiérarchique, situant le professionnel comme simple opérateur - et qui, le cas échéant, trouvera dans le réseau cet échappatoire qui sera alors lu sur le mode personnalisé : ce n'est plus le professionnel qui agit, avec son inscription dans l'espace institutionnel, mais l'individu, éventuellement sur un mode militant.

Tout ceci témoigne de la limite d'une approche en termes de compétences - institutionnelles, professionnelles, etc. - pour penser ce que peut être *un travail en réseau productif de commun, et enrichissant pour tous et chacun*. Concevoir le réseau à partir de champs et de domaines de compétences me semble toujours conduire, peu ou prou, à une lecture segmentée de la réalité sociale, qui tend à attribuer des domaines selon un ordre de pouvoir prédéfini, à organiser la réduction des questions professionnelles à de l'application et les enjeux institutionnels à des logiques de frontières. Il faut se rappeler, à titre de repère, que l'analyse structurale (des réseaux sociaux) découle en grande partie de cette science des points et des lignes qu'est la

théorie des graphes. Elle s'appuie donc sur une approche segmentée du social, qui fait du lien interindividuel son objet (son matériau) de base. La notion de réseau comporte donc tendanciellement cette logique de la segmentation. La logique mobilisée par les institutions dans leur commande de « travail de réseau » n'en diffère pas. L'injonction au réseau se fonde sur une conception de la coordination des activités sociales qui reste profondément techniciste et gestionnaire. Comme le soulignait Philippe ZARIFIAN, au sein des institutions (et des entreprises), *« on continue de faire comme si « organiser » signifiait : mettre chacun dans une case, dans une fonction prédéterminée, et simplement coordonner entre elles de telles fonctions. La puissance d'invention des salariés est alors sans cesse déniée. »*⁵⁵ Cela ne fait que rendre visible la logique de séparation qui est au cœur de la conception classique de l'interinstitutionnalité : l'idée de réseau est d'articuler des « points » par des segments, de relier des acteurs par des contacts et des liens formels susceptibles de faciliter la circulation (d'informations, de public) entre des entités prédéfinies. En cela, l'idée de réseau reproduit la séparation en maintenant à distance les acteurs sociaux et les institutions et en organisant formellement l'espace social de la séparation - via la logique de communication formelle, notamment. *Cette conception segmentariste et connexionniste du réseau ne peut pas aider le travail social à se redéfinir dans un monde incertain dans lequel c'est la puissance politique qui s'échappe dans le mouvement même de la conquête gestionnaire.* L'idée de travail en réseau telle qu'elle est portée par les pouvoirs publics maintient paradoxalement entière la séparation pourtant stigmatisée. *Tout se passe comme si un raisonnement institutionnel figeant la réalité empêchait de concevoir le commun, par-delà les singularités, et donc de concevoir la relation autrement que comme un lien formel, la production autrement que comme une adjonction de compétences complémentaires, l'être-ensemble autrement que comme une juxtaposition bien coordonnée...* Comme si toute la réalité était lue à travers le prisme réducteur de l'identité (figée), qui conduisait à maintenir intactes les frontières, les limites, les prérogatives... Cela est paradoxal, alors même que l'on désinstitutionnalise l'Etat social et que l'on ouvre le social à des problématisations transversales qui le forcent à devenir un travail interstitiel...

C'est ici qu'il faut introduire une perspective différente, qui permet de penser non pas la question de la compétence, mais celle de la posture⁵⁶. Une lecture qui ne réduit pas le travailleur à un rôle d'application – comme l'est une conception militaire de l'organisation -, mais plutôt d'envisager, au-delà et à travers la séparation constitutive de singularité, la possibilité du commun et de la coopération. C'est ici que l'intermédiation permet de repenser le travail en réseau. Quelle peut être, alors, une logique interne du travail en réseau du point de vue de l'intermédiation sociale ? Ce sera forcément une logique qui organise la tension, qui cherche sans cesse à ouvrir des espaces nouveaux, et à investir ces espaces pour y développer des significations nouvelles. Ce sera un travail social qui mobilise le réseau et le constitue dans un mouvement qui s'assume en fuyant la réduction des tensions à des « problèmes ». C'est un travail social qui se saisit de la question du conflit pour ouvrir des perspectives de travail en commun à partir des singularités. Une logique qui circule pour requalifier et attester de la réalité en tant que réalité toujours – partiellement - ouverte, indéfinie.

⁵⁵ ZARIFIAN P., *A quoi sert le travail ?*, op. cit., p.92.

⁵⁶ Voir sur ce plan le texte de Joël AZÉMAR dans cet ouvrage.

LE RESEAU INTERMEDIATEUR : VERS UNE LOGIQUE DE PRODUCTION DEMOCRATIQUE DU BIEN COMMUN

La notion de réseau - si l'on accepte la proposition que je faisais, de concevoir le social en raisons de *configurations relationnelles ouvertes* - porte les traces de ce que l'on vient de voir. Elle les porte intrinsèquement : cette lecture sociale est une perspective qui a intégré l'individu et sa séparation, qui a incorporé en partie les critiques libérales à l'égard de l'Etat. Cela n'en fait pas pour autant une conception entièrement déterminée, bien au contraire. C'est surtout dans ses usages que le travail dit en réseau intègre (ou non) la logique de la séparation qui fragilise le travail social au lieu de le renouveler. De nombreuses pratiques fétichisent et instrumentalisent la notion de réseau dans le cadre d'un projet largement économiciste.

Pour autant, la perspective que cette notion propose peut en même temps être stimulante pour requalifier le travail social. La condition de cette réappropriation me semble être dans une mise au travail des tensions qui structurent d'une part le travail social - comme travail salarial, donc dans l'institution -, et d'autre part le travail en réseau - comme travail *social*, donc qui excède les cadres institutionnels. Ces tensions, qui rendent le travail incertain, fragile, difficile aussi, sont d'une certaine manière irréductibles. Mais je voudrais considérer ici qu'elles sont également productives et potentiellement émancipatoires : *ce sont ces tensions qui permettent au travail social de se constituer comme travail politique, et d'agir dans un sens de constitution démocratique du travail et de la « société ».*

L'intermédiation comme mise en tension, activation de conflit et résistance professionnelle

Plutôt que de penser le travail en réseau comme chaîne coordonnée dont on recherche l'efficacité de circulation des informations et des publics par un ordonnancement extérieur et premier, je propose de le penser en fonction de ses tensions internes. Le travail en réseau met en relation des *entités qui ne se caractérisent pas par leur(s) identité(s)*, mais bien plutôt à la fois par leur singularité et leur multiplicité. La question de l'identité réduit et fige une réalité à la fois fondamentalement diverse - chaque entité est singulière - et fondamentalement multiple - chaque entité n'en n'est pas une, mais est plutôt un ensemble de tensions qui se reconfigurent en permanence et qui parlent toujours de plusieurs voix. La stabilité est partiellement illusoire ; elle n'est au mieux qu'un moment, relativement marginal et peu productif, de la réalité sociale.

De ce point de vue, le réseau n'est pas une structure si différente que cela des institutions elles-mêmes - qui peuvent en fait aussi être formellement pensées comme des réseaux. Cela signifie, d'une part, que la notion d'institution perd une partie de sa signification et de sa pertinence, pour céder la place à une conception plus interactionniste. Cela signifie, d'autre part, que la conception du réseau comme « traits entre des points », comme connections entre des entités, perd de sa substance pour se faire valoir comme conception de ce qui excède les cadres et traverse les frontières, en reliant des entités qui deviennent telles dans une autre dimension de l'espace et du

temps que ceux de « l'institution ». Que l'on ne s'y méprenne pas ; cet excès et ce « traversement » ne disqualifient pas totalement la question de l'institution, mais introduisent en son cœur, une tension. Cette tension provient très précisément du *caractère mythique de l'institution pensée comme une unité formelle* ; l'excès et le « traversement » signifient - et nous rappellent - la réalité fictionnelle et conventionnelle de l'institution.

Cela n'a pas pour conséquence de rendre plus difficile le travail. Et d'une certaine manière, même, au contraire. Cela rend plus « faciles » certaines dimensions du travail car celui gagne globalement en puissance. Cela rend plus difficiles d'autres dimensions, mais celles-ci peuvent, par là même, apparaître vaines. On pourrait qualifier plus précisément ces dimensions qui apparaissent plus ou moins facilitées, mais ce qui m'intéresse ici est de suggérer, à travers cette image, que le changement est de l'ordre de la perspective. Ce n'est pas une amélioration, mais une autre façon de concevoir le travail (social) et ses rapports complexes avec « l'institution ». Cela change, de fait, le style du travail, en le rendant moins assuré, moins fondé en certitudes, mais au contraire plus tendu vers des perspectives éthiques. *En ne s'adossant plus de façon inconditionnelle au support qu'est l'institution et ses logiques, le travail social gagne en liberté par le fait même qu'il s'autorise à l'incertitude et qu'il reconnaît son rôle actif dans la production de l'incertain, de l'indécidé.*

La mise en tension, est une production à la fois induite et nécessaire de l'intermédiation. Elle est induite car, concrètement, aucun travail du social ne se fait sans « reprendre en main » - il faudrait dire *reprendre en mots* – les normes et leurs significations. Et cette reprise n'est pas un effet de simple courroie de transmission – c'est aussi absurde que de penser, par exemple, que le travail éducatif ne serait qu'un travail d'explication des règles ! La reprise en mots des règles et des normes correspond irréductiblement à leur redéfinition, à leur interprétation, selon un principe de traduction. Par exemple, pour un assistant social de secteur, se référer aux circulaires sur la santé mentale suppose de se réapproprier non seulement la lettre de la Loi – pour voir comment en « jouer » - mais aussi de se ressaisir de son *esprit*. Concrètement, l'usage qui sera fait de telle ou telle circulaire dépend notamment 1) de l'interprétation que le professionnel fera des usages possibles ou autrement dit de *l'extensivité des usages possibles* et 2) du fait qu'il *s'autorisera à adapter* un référentiel général à une situation singulière en s'appuyant sur une interprétation du sens. Le travailleur social coproduit ainsi le sens concret des référentiels normatifs. Mais, et j'insiste sur ce point, il le fait en particulier en *s'autorisant* des usages selon des significations qu'il participe de créer – s'autoriser, c'est, au sens propre, *se faire (co)auteur* de la norme.

Par là même, et sans quitter le registre professionnel de travail sur des situations données, la mise en tension est aussi l'outil par lequel peut se faire le travail social comme travail de réinterrogation de la société sur elle-même. Mettre en tension, cela veut dire organiser la situation pour qu'elle devienne un espace où se (re)jouent les conflits sociaux, les conflits de norme, les conflits de mots, les conflits identitaires, etc. Le changement social, comme la politique, se construisent précisément dans cette interaction conflictuelle qui rouvre l'espace des significations. Et, au sens propre, le travail social ne peut être s'il n'est *un travail de changement social*. Ce que l'on conçoit aisément pour le public des institutions – l'exemple du chômeur ou du RMiste dans une

logique d'insertion – vaut aussi, évidemment, pour les institutions. Ce travail de mise en tension de l'institution, au sein d'elle-même et à travers son action est une nécessité pour simplement envisager la possibilité de « résoudre les problèmes ». Ceci, parce que les dits problèmes sont autant liés aux (dys)fonctionnements des organisations, aux logiques des institutions et à leur façon d'appréhender la réalité, qu'aux situations introduites par le public des institutions.

Mettre en tension les situations au sein des logiques institutionnelles, cela signifie faire exister dans l'institution les problèmes dans leur complexité. Cela suppose de faire apparaître les contradictions du travail : par exemple, le fait que l'organisation n'est pas conforme à ce que l'institution prétend, le fait que le travail n'est jamais réductible à des procédures techniques et des algorithmes gestionnaires, le fait que le public échappe aux catégories et donc que les catégories sont inadaptées à saisir la réalité sociale, etc. Et, ce fait même de ne pas cacher les problèmes professionnels mais de les rendre visibles, comme en miroir pour l'institution, est précisément ce qui ouvre une situation. J'entends ici l'expression *ouvrir une situation*, comme le fait d'ouvrir les possibles, de permettre la transformation de ce qui est vécue comme une contradiction en objet de controverse, en occasion de débat susceptible de produire du sens commun. La mise en tension signifie ainsi, au sein du travail, de traduire en conflits des situations problématiques, de ne pas fermer les significations sur des certitudes ou des modèles, mais au contraire d'enclencher des processus susceptibles de *créer du sens en partant de ce qui parle et fait problème au professionnel dans la situation*.

Précisons encore deux choses, eu égard aux confusions fréquentes – et d'ailleurs fort significatives. 1) Créer du conflit, cela ne signifie pas générer de la violence, mais accepter de reconnaître et de faire valoir que les choses ne sont pas comme on les dit ou comme on les pense. C'est rendre visible et lisible un écart à la réalité, et donc le fait que les politiques publiques ne peuvent pas s'arrêter là où elles en sont, qu'il faut remettre au travail les outils, les catégories, les schèmes de pensée, l'organisation, etc. C'est – simplement, serais-je tenté de dire – renvoyer à l'institution que les significations ne sont pas finies et qu'il y a toujours l'objet d'un conflit de significations. 2) Mettre en tension diffère en tout point de l'attitude légitimiste qui tait les difficultés pour souffrir en silence, et qui, par là, permet que le mensonge sur lequel repose le sentiment d'ordre perdure. Ce n'est pas un rôle facile, et il l'est d'autant moins que le professionnel concerné est isolé par le retrait des autres. Ce qui importe, dans cette mise en tension, ce n'est pas de mettre en cause le système dans lequel on est, mais de rouvrir les questions. Parce que, c'est par ce processus d'ouverture que le travail peut se faire, et que le travail social peut produire du sens – au minimum, *ne pas être un travail insensé*. En conséquence, la mise en tension ne doit pas conduire le travail social à se mettre en danger et à risquer la rupture : le licenciement ou la démission, par exemple, comme ruptures du lien de subordination. Ceci, pour un principe qui me paraît évident : si l'on quitte la situation professionnelle, l'on ne peut plus rien y agir. On ne peut faire son travail qu'en étant dans la situation ; on ne peut transformer une situation que de l'intérieur, en quelque sorte en y *habitant* d'une certaine manière. Mettre en tension ce n'est donc surtout pas chercher la rupture, mais faire son travail d'une façon complexe, où l'indécision est assumée et devient source de production professionnelle.

C'est ici que l'on peut parler de résistance. Mais pas de résistance « militante » ; de résistance professionnelle à la réduction des questions et donc à la réduction du travail. Résister, en situation de travail, ce n'est pas importer des questions extérieures au travail dans une logique militante. C'est d'abord, et très simplement, refuser concrètement que l'on taise les problèmes, que l'on fasse comme si la réalité était effectivement telle que l'on aimerait la voir : simple, lisse, sans conflit, sans contradictions ni paradoxes. Résister est ainsi résister à la simplification, et donc à la réduction de la vie. C'est, par exemple, résister à des formes principalement voire exclusivement chiffrées d'évaluation, en développant une expertise et une problématisation irréductible aux chiffres.

Pour le dire encore autrement, il s'agit, dans une perspective d'intermédiation, de *mettre en questions* l'institution et le cadre salarial en tant qu'ils sont des espaces structurés par des tensions et des contradictions ; en tant qu'ils se réfèrent à des projet qui ne sont jamais achevés et dont le sens reste toujours ouvert. Il s'agit de rendre visible et faire valoir la réalité institutionnelle comme espace dans lequel se renégocient, se redistribuent et se redéfinissent partiellement des rapports sociaux. C'est-à-dire, aussi, considérer que le travail et l'institution sont des espaces qui ne sont pas totalement structurés et asservis à une logique hiérarchique. C'est en cela que ce sont des espaces qui permettent d'autres modes et d'autres registres de fidélité que celles valorisées par l'idéologie républicaine : en particulier, une fidélité aux valeurs éthiques plus qu'à l'ordre normatif.

L'intermédiation comme travail sur le sens et sur les normes

L'incertitude radicale de notre époque ne disqualifie pas la question de la permanence, mais elle l'amende considérablement en inscrivant ce « moteur de régularité » dans une logique de *constance* et non de stabilité. La constance se projette comme désir de fidélité, alors que la stabilité se réfère à de l'acquis à préserver. La constance est de l'ordre du toujours-advenir, de *ce qui peut se faire*. Elle doit, pour seulement pouvoir advenir, s'ouvrir toujours à ce qui vient, à l'événement, à l'indécidé. C'est ce qui vient qui rend possible, au sens où cela ouvre des possibles, cela inclue des potentialités qu'il faudra construire et agir. Quelle que soit la forme de ce qui vient, il existe dans ce mouvement des potentialités à créer des significations qui font « avancer », à produire du *sens* qui alimente le travail.

Si les propositions précédentes peuvent sembler très théoriques, très éloignées du concret de la situation de travail, c'est l'effet d'une illusion. C'est une illusion de perspective qui fait croire que le concret se situe dans l'ici et maintenant formel, dans le physique immédiat. Ce que l'on nomme ainsi « concret » n'est rien d'autre que le déjà-connu auquel l'on se raccroche comme pour le préserver. La puissance générée par un changement de perspective, c'est-à-dire par la création de significations nouvelles, est immensément plus concrète que le désir de fixité qui, lui, repose sur une illusion tout à fait radicale. C'est cette même puissance active et donc concrète qu'essaie de capter l'idéologie du projet (et du progrès), dont il ne viendrait l'idée à personne, je suppose, d'affirmer qu'elle n'est que spéculative. Un projet, quand bien même c'est principalement

une projection (un advenir), c'est éminemment concret. C'est ce qui fait dire à certains auteurs que l'utopie est concrète – à partir du moment où elle ne se confond pas avec une interprétation stérilisante du non-lieu comme impossible à réaliser. *Dans l'utopie, le non-lieu est le nom du tout-lieu.*

L'incertitude est productive. C'est bien ce qui explique que les technologies de l'implication jouent de cette situation : profiter du moment où l'incertitude est maximale pour exiger plus encore. Mettre les personnes dans une situation de risque, de danger, de fragilité, pour les forcer à créer, à changer, à donner cette part d'intime qu'incorpore le travail. Cela vaut pour le travail social, comme je l'ai souligné ci-avant : on déstabilise les fondations tout en exigeant une mutation pratique, conceptuelle et organisationnelle pour le rendre plus productif encore. Mais c'est aussi ce qui est exigé des publics chômeurs et RMistes : qu'ils se forment, se mobilisent, se changent, se projettent, au moment où la stabilité statutaire, financière, etc. est la plus éloignée. La précarité est, de ce point de vue, un formidable outil de productivité. Mais, reconnaître cela ne doit pas nous conduire à un mode réactionnaire. Nul besoin, dans ces circonstances, de « préserver les acquis » et de se crisper sur ce qui s'échappe par la porte du libéralisme. Au contraire, c'est ne donner que plus de pouvoir et de légitimité au libéralisme et à ses critiques envers le « corporatisme », etc. Il me semble bien plus pertinent que le travail social se saisisse lui-même de sa propre productivité, de sa propre capacité de changement, de création, etc.

Si l'on accepte cette idée, le travail social peut devenir un travail du/dans le social, et non une entité monopolistique et/ou un segment spécifique du monde social. Il n'est désormais plus à considérer comme corps professionnel, mais comme enjeu professionnel qui se fait valoir là où il est. Le travail social change ainsi de centre de gravité, pour se déplacer vers une définition moins formaliste et moins techniciste : il passe, par exemple, du statut à la posture, de la profession à la professionnalité. Il devient un rapport au monde qui se fait valoir partout et nulle part. Je sais, en disant cela, que cela va à l'encontre de l'historicité des professions et de leur tendance à s'affirmer sur des modes formels.⁵⁷ Ce faisant, je ne souscris pas à l'offensive libérale en cours pour le démantèlement des structures professionnelles historiques du travail social. Je crois, par contre, que la situation contemporaine du travail social, pour prolonger et se réapproprier les significations politiques de sa propre histoire, doit muter - dans le même sens que peuvent le faire les professions intellectuelles ou artistiques.⁵⁸

L'intermédiation est une des formes possibles de cette mutation, qui conduit le travail social à réinterroger le sens de ce qu'il produit. En effet, en situant le travail social comme travail d'intermédiaire - et pas seulement d'interface -, la perspective de l'intermédiation ouvre la question de sa responsabilité interne et met en exergue la façon dont s'opèrent les passages d'une logique en une autre. Contrairement à la logique de l'interface, dont l'idéal ultime est de s'amenuiser et de s'absenter - devenir « neutre » - la logique de l'intermédiation appelle à assumer pleinement le rôle d'*acteur subjectif et axiologique de l'entre-plusieurs*. Ici, point de neutralité axiologique - c'est-à-dire relative aux valeurs - ni de mise en retrait. Le discours normatif du travail social sur son propre désengagement affectif de la situation (« je dois essayer de ne pas projeter mes propres

⁵⁷ DUBAR C., TRIPIER P., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1998.

⁵⁸ NICOLAS-LE STRAT P., *Mutation des activités artistiques et intellectuelles*, Paris, L'Harmattan, 2000.

valeurs, de ne pas me laisser affecter et de ne pas affecter la situation ») n'est pas seulement une aporie, un désir impossible et une illusion rationnelle. C'est fondamentalement une conception qui participe de détruire le travail social comme travail politique. Cette tentation du retrait conduit à développer un travail hyper-normatif au sein même de l'illusion d'une possible neutralité. En se fixant comme idéal la neutralité, le travail social ne fait pas seulement s'illusionner sur sa propre production, qui est forcément normative ; il construit activement sa désintégration politique dans la gestion technique ; et surtout il participe plus encore de masquer l'ordre social en exacerbant pratiquement la normativisation tout en la faisant formellement disparaître comme nécessité factuelle, en dernier ressort non normative. Qu'est-ce d'autre, en effet, que l'insertion et l'intégration, si ce n'est des discours rationalistes et technicistes pour cacher le projet hyper-normatif qui va jusqu'à exiger le contrôle « psy » du public qui ne rentre pas dans les cases de la gestion sociale et dans les normes hyper-sélective de l'emploi ? L'intermédiation sociale, au contraire, s'affirme comme agent producteur de normes, et en même temps médiateur de normes. A l'inverse de la mise en absence, il reconnaît le travail de la norme comme travail social, comme travail qui permet, par la mise en question et en tension des normes et de leurs modalités de production, de construire des processus normatifs qui sont en même temps émancipateurs.

Le travail social en réseau comme « musique » de l'intermédiation

On l'aura compris dans les développements précédents, la question du réseau rejoint celle de l'intermédiation. Et ceci, de deux manières : d'une part, la notion de réseau peut être requalifiée à partir de la perspective intermédiatrice ; d'autre part, un travail social intermédiaire est appelé à se redéfinir partiellement comme travail en réseau (maillage coordonné) et en rhizomes (prolongements multiples et non ordonnés). Ces deux facettes de la question sont d'ailleurs intimement liées.

L'enjeu du réseau est, d'une part, la circulation, et d'autre part, la démultiplication des enjeux du travail social. Cette circulation et cette démultiplication, appellent, en retour, pour gagner en efficacité, des formes de coordination qui ne réduisent pas le caractère fugace et partiellement désordonné du réseau. Je formulerai la question de la manière suivante, à partir de la réflexion précédente sur l'exemple des réseaux santé-social : *comment penser un travail en réseau de façon liée à un travail de coopération sans que l'un et l'autre ne se réduisent mutuellement dans une institutionnalisation du travail social ?* C'est ici que la notion d'intermédiation permet d'avancer quelques pistes de travail.

Opérons d'abord un léger pas de côté, pour rappeler ce fait : il n'y a pas, par définition, de forme type au réseau, ni de fonction standard. La notion de réseau peut être prise dans différentes acceptions possibles, qui impliquent très différemment le travail social dans la mesure où elles organisent différemment le travail. Cinq exemples de formes couplées à des fonctionnalités spécifiques illustreront cela :

- un réseau comme chaîne d'action, dont le principe organisateur est la succession d'étapes définies selon des compétences ;

- un réseau comme maillage, qui fait exister en différents points des logiques identiques dans une logique de couverture d'un territoire ;
- un réseau comme organisation coopérative, susceptible de développer des projets collectifs impliquant chacun à partir de là où il est ;
- un réseau comme toile de hamac⁵⁹ qui organise une prise en charge mutualisée à partir d'une interconnexions entre des compétences diverses ;
- un réseau comme processus rhizomique qui permet une diffusion rapide et globale sans générer de configuration type organisée.

Ces différentes figures, on l'a compris, correspondent à des situations plus ou moins institutionnalisées. Selon que l'on conçoit le travail selon l'une ou l'autre forme, selon l'une ou l'autre fonction, la tension entre la logique coopérative et la logique rhizomique est plus ou moins accrue. Mais toutes, parce qu'elles ont comme structuration la forme-réseau, tirent leur puissance notamment du principe suivant : *le réseau relie des espaces, des temps, des modes d'être et des organisations très différents dans un espace-temps commun mais fugitif et toujours à redéfinir*. L'espace-temps commun a sa valeur dans le principe de la fugacité, de l'insaisissable et de l'inassignable (comme on assigne à résidence). Une coopération de projet ne doit pas conduire ni à fixer de façon permanente ni à organiser à partir d'un point central la configuration du réseau. Je l'ai déjà souligné à travers les exemples précédents : cela réduit jusqu'à détruire parfois la logique de réseau. Donc, contrairement à la logique gestionnaire, qui situe l'efficacité dans la coordination centralisée (une *tête de réseau*), la logique de réseau doit accepter son indéfinition.

Cela n'est pas une remarque théorique, là non plus : les travaux de l'ethnométhodologie sur les processus de coopération soulignent combien indéterminée est la trajectoire de l'information dans les communications en situation de coopération, comment émerge la coordination dans le travail, etc. Le sens commun n'est pas donné de l'extérieur et il n'est pas donné une fois pour toutes : « *L'intelligibilité mutuelle est réalisée à chaque occasion en référence aux particularités de la situation et non pas jouée une fois pour toutes au travers un ensemble stable de significations partagées.* »⁶⁰ Ma proposition consiste donc « simplement » dans le fait de faire en sorte de maximiser cette situation, de la radicaliser. Mais, il me faut préciser le glissement que j'ai opéré : la liaison entre logique-réseau et logique-coopération est établie par cette situation commune d'indéfinition et de relative indétermination du sens. La situation est ouverte et relier logique de réseau et de coopération consiste donc dans ce travail d'intermédiation.

Vu sous un certain angle, la question de l'intermédiation est en effet celle-ci : comme faire valoir *la dimension irréductiblement collective d'une situation* ? Je dis irréductiblement collective car, quand bien même la logique gestionnaire s'attache à segmenter et ordonner, elle n'empêche pas la situation de l'un de résonner - et raisonner - toujours avec celles des autres. Cette résonance, pour poursuivre la métaphore musicale n'est pas celle d'une harmonie ordonnée, « au diapason » comme l'on dit en confondant la base conventionnelle de notation avec une base harmonique. La musique

⁵⁹ Je reprends ici l'image proposée par un participant à un réseau santé-social avec lequel j'ai travaillé.

⁶⁰ DECORTISF., PAVARD B., « Communication et coopération : de la théorie des actes de langage à l'approche ethnométhodologique », in PAVARD B. (dir.), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*, Toulouse, Octares éditions, 1994, p.40.

que joue un réseau est rarement sans dissonances harmoniques et sans contretemps, de par la nature même de cette « entité » qui n'en n'est pas une. Dans un réseau, chacun travaille à sa façon ; chacun assume sa singularité. La production commune n'est pas ordonnée selon un principe central qui serait une figure du chef d'orchestre, ni selon un principe extérieur ou antérieur que serait une partition finie et éprouvée.

Ce serait plus proche de ce que l'on nomme, dans une approche musicale contemporaine, un *cluster*.⁶¹ Situation collective par définition – et il ne peut en être autrement –, le cluster est cette création collective spontanée, qui peut éventuellement avoir sa place dans un ensemble (une partition) mais dont le résultat n'est jamais prédéterminé : une création commune de singularités. Le cluster rend visible le travail de co-création de celui qui a pu penser écrire la partition, de ceux qui l'interprètent et de ceux qui écoutent. Co-création car chacun a sa part dans le commun créé et dans la création du commun. Co-création, aussi, parce que chaque part se définit pour partie elle-même, selon un principe d'auto-affirmation singulière, mais toujours en résonance avec les autres. L'on est donc ici dans une figure à tendance démocratique. L'ordonnement, qui n'est jamais acquis une fois pour toutes, se fait de façon coopérative, sans que chacun (ou certains) cèdent à la normativisation directe et imposée. Dans un processus coopératif, « *la coordination intervient par contrainte mutuelle.* »⁶²

En rupture avec un paysage segmenté et hiérarchiquement ordonné, dans lequel le silence des organisations et de leurs professionnels cache la souffrance produite par la réduction de la vie, la notion d'intermédiation sociale oppose une forme joyeuse de co-création normative. Elle nous conduit à remettre en perspective des pratiques du réseau créatrice de commun plutôt que productrice de séparation. L'approche en termes d'intermédiation met en effet en lumière des processus de *traduction* qui peuvent informer la réalité globale dans le sens d'une co-production de commun, à partir du moment où elles font l'objet de formes collectives de *régulation*. Il s'agit donc d'interroger les conditions d'une professionnalité de l'intermédiation sociale pour requalifier de l'intérieur le sens du travail social et des politiques publiques. Le travail en réseau est un support pour cela, dans la mesure où il permet de substituer à des formes pyramidales d'ordonnement et d'exercice du pouvoir une structure diffuse, fugitive, dont les singularités priment. Ces singularités constituent autant de centres différents, qui sont connectés entre eux selon des configurations qui changent au gré des situations. La primauté de la singularité, si elle est maintenue et affirmée, le dispute à tout monopole de l'organisation et du pouvoir. C'est à partir de ce moment, et à cette condition, que la forme-réseau me semble pouvoir alimenter des processus démocratiques depuis et dans les situations de travail. Il reste que, le maintien d'une tendance coopérative, dans cette tendance singulière, se fait, là encore, par tension entre des logiques qui s'interrogent réciproquement et mutuellement. Cette réinterrogation passe alors par un double processus d'intégration que je propose de qualifier de la façon suivante :

- *Un processus de rétroactivité*. C'est-à-dire un processus par lequel les implications issues du travail en aval vont être remises au travail en amont. Par exemple, dans le cas

⁶¹ Un cluster est la « *résonance de plusieurs notes jouées simultanément au clavier avec le poing, la paume ou l'avant-bras* » [Le grand Robert de la langue française, 2^{ème} édition, 2001, T.II, p.227]. C'est aussi un ensemble de notes chantées simultanément dans un ensemble vocal.

⁶² DECORTISF., PAVARD B., « Communication et coopération... », op. cit., p.43.

d'une chaîne d'action – figure la plus séparée et ordonnée du réseau –, la circulation d'une information et/ou de public sur les liens entre professionnels/institutions suppose, non pas tant un retour de l'information et/ou du public sur ce qui a été fait, mais une mise en commun de ce qui s'est passé et qui donne des indications sur le sens de l'action globale. Soit un travail rétroactif de synthèse de la globalité des interventions ;

- *Un processus de rétrospectivité*. C'est-à-dire un processus dont les significations développées au fur et à mesure donnent lieu à la construction d'une historicité politique. Concrètement, et toujours avec l'exemple extrême d'une chaîne d'action : que la pluralité d'interventions donne lieu, rétrospectivement, à la construction d'un récit qui dit ce que signifient ces situations partagées du point de vue des politiques publiques. Un processus a posteriori qui (ré)écrit l'histoire commune en dessinant les perspectives selon lesquelles les politiques publiques doivent évoluer pour tenir compte et répondre au mieux aux situations rencontrées.

Dit autrement, le mouvement d'intégration entre, d'une part, le réseau comme structure diffuse et configuration fugitive, et d'autre part, un travail coopératif – avec sa figure extrême du projet collectif – passe par une mise en mot commune : 1) qui donne du sens, par effet de rétroaction, à la situation singulière qui a mobilisé et configuré le réseau ; 2) qui donne du sens, par effet de rétrospection, à une dimension politique des politiques publiques. La rétroactivité et la rétrospectivité, définies ainsi, sont deux facettes du travail d'expertise autonome du travail social qui, d'une part, le qualifie et permet son autodéfinition autour des logiques de sens qui lui sont spécifiques, et d'autre part, le différencie et permet son auto-affirmation politique dans une perspective démocratique.

Ainsi caractérisée, la « musique » intermédiatrice du travail social en réseau n'est ni une marche militaire de la mise au pas ou de la conquête, ni une symphonie grandiose des lendemains qui chantent. Elle est, profondément, un souffle de vent polyphonique et insaisissable, à travers les roseaux pensant qu'évoquait Pascal.⁶³

Fabrice DHUME

Avril 2005

⁶³ Le philosophe Pascal utilise la métaphore du « roseau pensant » pour parler de la pensée comme principe de morale et de puissance pour une humanité par nature fragile. Cette image est un clin d'œil au travail de Marc KRUGLER, dont le mémoire de maîtrise à l'Université Paul Valéry (Montpellier III) porte sur le travail en réseau, et qui propose malicieusement un parallèle entre *le roseau pensant* et *le réseau pensé*. Cf. KRUGLER M., *Le réseau pensé. Le réseau confronté à la raison, l'exemple du champ de l'enfance en situation de handicap*, UPV, Maîtrise d'AES, mention « développement social », juin 2004.