



Soirée débat CREPE

Mercredi 8 février 2006

Le travail en réseau

1. Exposé introductif ; Françoise Leglaye

J'ai été sollicitée par le CREPE pour une soirée débat sur le thème du travail en réseau

Je vous propose dans un premier temps un bref exposé sur cette question afin d'en poser le cadre, les enjeux, les conditions, les difficultés. Mon objectif est d'ouvrir le champ à vos questionnements et vos expériences.

Je dirai d'emblée que, pour moi, le travail en réseau est un dispositif au service du travail éducatif et de la nécessaire co-éducation (nous pourrions en débattre). Il s'inscrit dans un soutien à l'enfant et à la parentalité.

Il introduit nécessairement la question du lien qui s'oppose à la sclérose.

Je peux souligner sa richesse à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers

Les expériences et les objectifs sont pluriels.

Le travail en réseau vise à répondre à la complexité des problématiques éducatives et sociales. Il vise à contribuer à une meilleure adaptation aux besoins et à une cohérence des réponses. Il se décline en prise en charge individuelle et actions collectives. Nous y reviendrons sans doute dans vos questionnements. Les enjeux et les conditions sont différents ; les mises en œuvre également.

Le travail en réseau va faire vivre la pluri-disciplinarité en potentialisant les ressources des différentes institutions, et la transversalité des institutions.

L'un des enjeux majeurs me semble être de situer et resituer au cœur de ce travail en réseau les usagers / parents / enfants au centre de l'éducation, de les considérer comme des personnes à part entière, de les impliquer dans leur rôle et de promouvoir leurs compétences et leur dignité. La place de l'enfant est centrale et, de mon point de vue, se doit d'y rester.

Les conditions :

Le travail en réseau suppose un dispositif réfléchi, construit, voulu, organisé, ce qui nécessite une réflexion sur son bien-fondé. Ce n'est pas une fin en soit si l'on veut éviter le risque de la sclérose.

Il peut cependant être plus ponctuel, plus informel, s'inscrivant dans une problématique spécifique ou temporelle.

Il suppose une clarification, ou une re-clarification, de son champ d'intervention, de ses missions, mais aussi de ses limites structurelles, professionnelles, personnelles, pour garder le cap comme le dit Jean-Pierre Lavanant, et ainsi éviter les dérives. Il contribue à faire évoluer les pratiques.

Il suppose une reconnaissance des autres partenaires, ce qui signifie reconnaissance et appropriation des logiques institutionnelles des autres acteurs, de leurs territoires. Il suppose de se faire connaître et faire savoir.

Le travail en réseau suppose d'associer les référents, les partenaires ; les interroger ou ré-interroger sur les actions qu'ils mènent, y compris dans leur propre champ. Il suppose donc d'accepter l'interpellation des partenaires et réciproquement.

Il suppose respect des places de chacun, confiance, l'adoption d'un langage commun pour se comprendre et travailler ensemble.

Le travail en réseau demande l'élaboration de valeurs partagées, respect mutuel, confidentialité, acceptation des différences, acceptation de ne pas tout savoir, acceptation de logiques différentes. Il suppose de garder son identité et d'éviter les confusions. Nous y reviendrons dans les difficultés.

Il signifie partenariat, complémentarité et non substitution, ce qui veut dire élaboration de règles du jeu. Il suppose souplesse, concertation, réajustements, évaluation.

Les freins, les difficultés :

Ils découlent des conditions que je viens d'énoncer.

Les enjeux de pouvoir inter-institutionnels, les différentes légitimités, les différences de fonction, de formation, les éventuelles incompétences, peuvent freiner voire invalider le travail en réseau.

Les difficultés peuvent se situer autour d'un positionnement personnel alors qu'il y aurait nécessité d'un positionnement institutionnel ; ou à contrario, d'un repli frileux derrière l'institution.

La difficulté peut venir d'une non clarification de la marge de manœuvre dont dispose le représentant ; risque de confusion dans les champs professionnels, de leur effacement dans l'illusion de la transparence.

Je voudrais également souligner les risques de mode, d'emballlement, d'illusion d'un travail en réseau ; les risques également de dilution des responsabilités, de structure morte, je parlerais de sclérose, de devoir de rester ensemble.

Je peux également formuler le risque de choix du travail en réseau par défaut, je dirais par exemple obligation stratégique, ampleur ou surcroît de travail, par incapacité à gérer certaines problématiques éducatives, sociales.

Enfin je voudrais conclure par le risque d'enfermement de l'utilisateur dans un quadrillage serré dont il ne peut ou ne pourrait s'échapper.

2. Intervention de Jean-Pierre Lavanant directeur du CAMSP

La soirée est la résultante d'un réseau : le CREPE.

Un réseau se construit sur la base d'un contrat collectif, d'une carence par rapport à un besoin reconnu collectivement et auquel personne ne peut répondre seul.

Deux types de réseaux peuvent se développer : des réseaux fonctionnels et des réseaux formalisés ultérieurement par conventionnement.

Le réseau a besoin d'un pilote. Il s'assure des règles et de leur respect. Toute organisation a tendance à produire du désordre. C'est de la prise d'information sur son fonctionnement qui peut aider à régénérer son fonctionnement.

Les réseaux visent à développer des synergies, à accroître l'efficacité et la qualité sans moyens nouveaux.

Le réseau suppose de savoir qui on est (démarche d'identité), de reconnaître et exprimer ses limites de compétences, les besoins et les nécessités de la complémentarité.

Le travail en réseau met en mouvement, nous met en mouvement. Il suppose d'identifier ce que chacun peut apporter pour construire le travail en commun. Il suppose de respecter et d'enrichir les logiques institutionnelles.

Plusieurs expériences mises en place par le CAMSP sont citées :

- Après des médecins généralistes par une convention avec le conseil de l'ordre ; intervention d'un médecin.
- Après de personnels petite enfance. Intervention d'une psychomotricienne ; avec convention avec une mairie
- Après d'un service d'animation enfance et loisirs. Intervention d'un psychologue ; convention avec la mairie de Laval.
- Après de l'Education Nationale ; convention
- Après du REAAP ; groupe de parole parents

Le CAMSP est sollicité par des parents qui s'interrogent sur les difficultés rencontrées par leurs enfants.

Chaque situation d'enfant en difficulté appelle une réponse en réseau : les parents, les enseignants, les professionnels spécialisés, les services sociaux, les lieux d'accueil de l'enfant, les bénévoles. Les parents et l'enfant n'arrivent pas vierges ; ils ont une histoire ; ils ont parfois cherché et expérimenté des solutions.

Jean-Pierre Lavanant présente au cours de cette soirée une situation d'enfant pour lequel un travail en réseau s'est mis en place.

3. Échanges à partir de questionnements formulés en petits groupes :

Parmi les différents questionnements de cette soirée, nous pouvons formuler deux thématiques centrales :

Place de l'utilisateur dans le travail en réseau :

La place de l'utilisateur est centrale dans les préoccupations.

Comment l'associer pour ne pas le piéger ? La place des parents dans les réunions d'équipes éducatives ? Quelle place pour les professionnels ? Quelle place pour les parents ? Quels échanges professionnels en dehors de la présence des parents ?

Il ressort le droit de l'utilisateur à maîtriser l'information. Il est au cœur du travail en réseau. Le travail en réseau nécessite de l'information mais jusqu'où ?

La question de la transmission aux différents partenaires infère à cette préoccupation. Quoi dire ? Il paraît nécessaire de dire mais également de respecter les contextes institutionnels et professionnels spécifiques. Cette préoccupation pose la question de la transparence, de son illusion et complémentarément de ses risques éventuels, notamment dans l'utilisation qui va en être faite par les professionnels et le retour aux parents.

Se pose donc la question de la loyauté vis à vis des utilisateurs qui vient interférer sur le secret professionnel absolu pour certains professionnels qui n'a pas d'exception.

Il ressort des débats que les professionnels ont à définir la collaboration qu'ils souhaitent instaurer avec les utilisateurs ; le cadre et les limites. " les utilisateurs sont ce qu'ils sont et ont une légitimité à être ce qu'ils sont "

La transmission des noms d'utilisateurs apparaît comme exclue malgré des demandes institutionnelles et/ou publiques

Enjeux et difficultés du travail en réseau :

Un questionnement porte sur la position à adopter lorsqu'il n'y a pas de demande de l'utilisateur. S'il n'y a pas de demande, il semble nécessaire de travailler l'offre pour se faire connaître. " On ne demande pas si l'on pense ne pas avoir de réponse ". " On demande si l'on pense pouvoir avoir une réponse ". Cela suppose de se faire connaître et reconnaître.

Une autre difficulté est formulée autour des rythmes institutionnels différents, des objectifs différents, des enjeux de pouvoir, des préoccupations hiérarchiques internes.

Le réseau externe a besoin qu'un travail sur le fonctionnement interne du réseau se réalise. Le travail en réseau soulève des peurs, enjeux de territoires, peur de se voir grignoté, dépossédé. Il soulève les difficultés de communication transversale (méconnaissance, rivalité, frilosité, repli)

Le travail en réseau suppose et nécessite un positionnement institutionnel (garanties, mandats), d'où l'importance d'avoir des orientations ou des objectifs de sa hiérarchie, des élus si besoin, plus largement l'expression de volontés institutionnelles et politiques.

Les élus sont plutôt des prescripteurs et des garants de l'engagement institutionnel dans le travail en réseau ; les professionnels en sont les acteurs.

En conclusion de la soirée, est soulevée la question de l'enjeu économique du travail en réseau. Il est souligné qu'il contribue à mutualiser les moyens et à ce titre répond à des préoccupations économiques.