

Evaluation et renforcement des mécanismes d'innovation sociale des associations impliquées dans la lutte contre la pauvreté infantile par le levier du réseautage

Joertz Floriane
Leclercq Clémence
Burton Stéphanie
Carton Tabatha
Lejeune Eline
Bossut Elise
Glineur Charles
Lahaye Willy

À l'initiative de la Fondation Roi Baudouin – Cap 48 – Viva For Life

Remerciements

Nos remerciements s'adressent à la Fondation Roi Baudouin, à Cap48 et à Viva For Life pour leur confiance, leur accompagnement et leur soutien tout au long de cette recherche. Nous remercions également les membres du comité d'accompagnement pour leurs regards critiques et constructifs, qui ont nourri notre réflexion à chaque étape du processus.

Nous exprimons également notre sincère gratitude aux équipes des associations ayant pris part à l'étude. Leur disponibilité, leur engagement et la richesse de leurs échanges ont été essentiels à la construction de ce travail. Nous les remercions chaleureusement de nous avoir permis d'accéder à leur quotidien, à leurs pratiques, à leurs doutes parfois, et à leur réflexion toujours vive sur leur métier.

Table des matières

Préambule.....	1
Introduction	2
Contextualisation.....	3
1. Le soutien aux familles et à l'enfance en Fédération Wallonie-Bruxelles	3
1.1 Les services de soutien à la parentalité	3
1.2 Les services de périnatalité	4
1.3 Secteur de la petite enfance.....	5
1.4 Actions en milieu ouvert.....	6
1.5 Accompagnement des parents dépendants.....	7
2. Les principes de l'innovation sociale	8
2.1 Définition des mécanismes d'innovation sociale.....	8
2.2 Le réseau comme soutien aux mécanismes d'innovation sociale	9
3. Le travail social en réseau	10
3.1 Définition du concept de réseau.....	10
3.2 Une notion omniprésente mais floue	10
3.3 Le réseau comme réponse aux mutations de l'action collective	11
4. Caractéristiques générales du réseau.....	11
4.1 Généralités	11
4.2 Le processus de construction d'un réseau.....	13
4.3 Plusieurs modalités du travail en réseau	14
4.3.1 Le travail <i>en</i> réseau.....	14
4.3.2 Le travail <i>de</i> réseau.....	15
4.4 Une typologie du réseau.....	16
4.5 Les bénéfices d'un travail en réseau	18
4.6 Les points d'attention du travail en réseau.....	19
5. Le réseau, entre multidisciplinarité et interdisciplinarité	20
5.1 Les différentes approches disciplinaires	20
5.2 Pourquoi tendre vers de l'interdisciplinarité ?	21
Que retenir de la littérature ?	23
Méthodologie	26
1. Sélection et recrutement des participants	26
2. La méthode d'analyse en groupe.....	27
3. Entretiens complémentaires	28
4. Objectifs et axes d'investigation	29
5. Analyse des données	30
6. Aspects éthiques de l'étude	30
Analyse des entretiens.....	31
Introduction	31

1.	Plusieurs niveaux de réseau.....	33
1.1	Travail de réseau – le bénéficiaire	35
1.2	Travail en réseau – action coordonnée des services.....	38
1.3	Travail de réseau des professionnels – coordination de l’action/dimension interpersonnelle 39	
1.4	Replacer le bénéficiaire au centre des préoccupations.....	40
2.	Difficultés rencontrées par les intervenants.....	43
2.1	La multiplication et complexification des problématiques	43
2.2	Les difficultés engendrées par le bénéficiaire	44
2.3	Les difficultés d’articulation des services	47
2.3.1	La gestion des informations confidentielles et du secret professionnel.....	47
2.3.2	La gestion des temporalités	48
2.3.3	La gestion d’enjeux différents	52
2.3.4	La gestion du turn-over.....	53
2.4	Le temps de travail « invisible » du réseau : les espaces interinstitutionnels informels	55
2.5	Mise en réseau institutionnelle et réalités de terrain : entre cohérence prescrite et surcharge vécue	58
	Le travail informel au cœur de la mise en réseau : une régulation des tensions structurelles	60
3.	Des outils mis en place par les intervenants.....	62
3.1	Étendre le réseau grâce à l’essaimage.....	62
3.2	Construction d’espaces communs entre les services et le bénéficiaire	64
3.2.1	Impliquer le bénéficiaire dans son accompagnement.....	64
a.	Les mises en réseau formatives	64
b.	Désamorcer les tensions : les cliniques de la concertation	66
	Les dispositifs favorisant l’implication du bénéficiaire	68
3.2.2	Favoriser la construction d’espaces communs entre les intervenants.....	69
a.	Ateliers de décroisement.....	69
b.	Multiplier les portes d’entrée en œuvrant en collectivité	69
	Discussion	72
1.	Le travail en réseau, plus qu’un « simple » levier d’innovation sociale.....	72
2.	Les tensions structurelles du travail en réseau : entre contraintes, fragilités et réalités du terrain	74
3.	Favoriser l’interdisciplinarité	75
4.	Outils partagés, évaluation collective et leviers d’amélioration	76
5.	Repenser les modèles d’évaluation : vers une reconnaissance du bénéficiaire et du travail invisible ?	78
	Conclusion de la discussion	80
	Conclusion générale	85
	Bibliographie.....	87

Table des figures et tableaux

Figure 1 - Mécanismes d'innovation sociale (Durance, 2011)	9
Figure 2 - Typologie des réseaux (Fastrès, 2009)	17
Figure 3 - Niveaux de réseau.....	34
Figure 4 - Replacer le bénéficiaire au centre des préoccupations	41
Figure 5 - Articulation des temporalités (adapté de Bouquet, 2011).....	50
Figure 6 - Gestion des tensions et travail invisible	60
Figure 7 – Proposition de classification des outils identifiés lors des focus-groups.....	62
Tableau 1 - étapes méthode d'analyse groupée.....	28

Table des abréviations

AMO :	Service d'Aide aux jeunes en Milieu Ouvert
ASBL :	Association Sans But Lucratif
AVIQ :	Agence pour une Vie de Qualité
CHACOF :	Coordination des Haltes-Accueil de la Communauté Française
CNRS :	Centre national de la recherche scientifique
FW-B :	Fédération Wallonie-Bruxelles
MAG :	Méthode d'Analyse en Groupe
MRF :	Mises en Réseau Formatives
ONE :	Office de la Naissance et de l'Enfance
RTBF :	Radio-télévision belge de la Communauté française
SAJ :	Service d'Aide à la Jeunesse
SPJ :	Service de Protection de la Jeunesse

Préambule

Dans un souci de clarté et d'accessibilité, ce rapport propose, au fil de sa lecture, des encadrés de synthèse visant à faciliter la compréhension des différentes parties développées. Ces résumés ponctuels permettent de mettre en évidence les idées principales de chaque section, d'en dégager les enjeux essentiels, et de proposer une lecture plus fluide, en particulier pour les lecteurs souhaitant accéder rapidement aux grandes lignes de l'analyse sans nécessairement parcourir l'ensemble du texte en détail.

Ces éléments, signalés ci-dessous, sont mis en évidence dans la table des matières où ils apparaissent en gras pour en faciliter l'identification.

- Pp27 à 29 : *Que retenir de la littérature ?*
- Pp68-69 : *Le travail invisible au cœur de la mise en réseau : une régulation des tensions structurelles*
- P76 : *Les dispositifs favorisant l'implication du bénéficiaire*
- P89 : *Conclusion de la discussion*
- P93 : *Conclusion générale*

Ce dispositif ne remplace pas l'approfondissement proposé dans les sections complètes, mais il en constitue une porte d'entrée ou un appui, notamment pour les professionnels du secteur, les décideurs ou les acteurs associatifs susceptibles de mobiliser les résultats de cette recherche dans leur pratique ou leur réflexion stratégique. Ces synthèses répondent ainsi à une volonté de rendre les contenus du rapport lisibles et directement mobilisables, sans en amoindrir la rigueur ni la portée analytique.

Introduction

Dans un contexte de mutations sociétales profondes et de problématiques sociales croissantes, le travail en réseau apparaît comme une réponse essentielle pour le secteur associatif engagé dans la lutte contre la précarité. L'évolution des besoins sociaux, notamment en matière de soutien à la parentalité, de lutte contre la précarité et d'accompagnement des publics vulnérables, appelle à des formes d'intervention plus flexibles et collaboratives. Face à la complexité des parcours des bénéficiaires, la mise en réseau des acteurs¹ permet de mutualiser les compétences, d'optimiser les ressources disponibles et de proposer un accompagnement plus adapté aux réalités du terrain. Toutefois, si le réseau est souvent perçu comme une solution aux limites des modèles d'intervention classiques, sa mise en œuvre effective soulève de nombreuses interrogations, notamment sur la coordination des acteurs, la circulation des informations et la formalisation des partenariats.

La première partie de ce document, similaire à une revue de la littérature, explore le rôle du travail en réseau dans l'action sociale, en se centrant sur les dynamiques de collaboration au sein des services de soutien à la parentalité, d'accompagnement des jeunes et de lutte contre la précarité. À travers une analyse des principes de l'innovation sociale et des caractéristiques générales des réseaux tels que présentés dans la littérature, nous chercherons à comprendre comment ces dispositifs s'organisent et quels sont les enjeux de leur structuration. Le travail en réseau recouvre des modalités variées, allant de la coopération ponctuelle entre structures à la mise en place de véritables dispositifs interdisciplinaires, impliquant une refonte des pratiques professionnelles. Identifier les facteurs qui favorisent ou entravent ces collaborations est donc essentiel pour en saisir l'impact et les perspectives d'évolution.

Cette recherche vise à analyser comment les pratiques de réseau favorisent l'interdisciplinarité et améliorent l'accompagnement des publics en situation de vulnérabilité tout en soutenant l'innovation sociale. Il s'agira d'identifier les leviers permettant d'assurer une mise en réseau efficace, en clarifiant les conditions nécessaires à son bon fonctionnement et les mécanismes favorisant la coopération entre acteurs issus de domaines différents. L'étude mettra également en évidence les enjeux liés à la structuration et à la pérennisation des réseaux, notamment l'articulation des logiques d'intervention, le renforcement des relations interprofessionnelles durables ainsi qu'aux outils utilisés par les associations pour favoriser le décroisement et la diffusion des pratiques. En confrontant les apports théoriques aux pratiques observées sur le terrain, cette réflexion permettra de mieux comprendre les enjeux et les limites du travail en réseau dans le secteur de la lutte contre la précarité.

La seconde partie du document viendra donc prolonger cette réflexion en présentant une synthèse des propos recueillis lors des focus-groups et entretiens menés auprès d'associations actives dans la lutte contre la précarité. Elle s'attachera à faire ressortir les perceptions, les obstacles et les pratiques concrètes identifiés par les acteurs de terrain, afin de mettre en lumière les écarts éventuels entre les modèles théoriques et les réalités du travail en réseau tel qu'il se construit au quotidien. Cette analyse qualitative viendra ainsi enrichir la compréhension des enjeux soulevés en amont, en ancrant les apports conceptuels dans l'expérience vécue des professionnels et en ouvrant la voie à des pistes concrètes d'amélioration et de reconnaissance du travail collaboratif.

¹ Dans un souci de lisibilité, le masculin est utilisé comme forme grammaticale neutre dans ce document. Cette convention ne préjuge en rien du genre des personnes concernées par les situations décrites ou des participants rencontrés dans le cadre de cette recherche.

Contextualisation

1. Le soutien aux familles et à l'enfance en Fédération Wallonie-Bruxelles

En Fédération Wallonie-Bruxelles (FW-B), le secteur associatif et les services de soins jouent un rôle essentiel dans la lutte contre la pauvreté infantile et le soutien aux familles en situation de vulnérabilité. Parmi les initiatives phares, Viva For Life, portée par la RTBF et l'ASBL CAP48, organise chaque année une collecte de fonds destinée à soutenir des associations engagées dans les domaines de la précarité et de la pauvreté infantile. Ces associations offrent une variété de services essentiels, contribuant ainsi à améliorer les conditions de vie des enfants et de leurs familles.

Parmi ces dispositifs, les services de soutien à la parentalité visent à accompagner les parents dans leur rôle éducatif. Ceux-ci proposent des ateliers, des conseils personnalisés et des espaces de rencontre pour échanger sur les défis de la parentalité. Ils peuvent également être accompagnés par des services de périnatalité dans leur projet de grossesse et d'accouchement, leur permettant d'acquérir et renforcer leurs compétences parentales en tenant compte de leur situation et de leur trajectoire.

En parallèle, le secteur de la petite enfance participe activement à cette dynamique en œuvrant à l'amélioration des infrastructures de crèches et d'accueils extrascolaires, tout en développant la formation du personnel à des pratiques éducatives adaptées. L'objectif est de garantir aux jeunes enfants un environnement à la fois sûr, stimulant et favorable à leur développement global.

Dans le domaine de l'aide à la jeunesse, les services d'Actions en Milieu Ouvert (AMO) proposent des interventions communautaires visant à créer un environnement favorable au développement des enfants et des jeunes. Leurs actions incluent des activités récréatives, éducatives et culturelles organisées dans les quartiers défavorisés, permettant aux enfants de s'épanouir en dehors du cadre familial et scolaire.

Enfin, pour les parents confrontés à des situations de dépendance (alcool, drogues, etc.), des programmes spécifiques offrent un accompagnement psychologique et social, incluant des services de réhabilitation. Ces dispositifs visent à restaurer une certaine stabilité dans leur vie quotidienne, tout en les aidant à développer ou à renforcer leurs compétences parentales dans un cadre soutenant.

Dans cette première partie, il nous paraît important de revenir rapidement sur les spécificités générales et le public-cible de chacun des services auprès desquels la présente étude a été réalisée, afin de clarifier à qui ils s'adressent et l'étendue de leur champ d'action.

1.1 Les services de soutien à la parentalité

Ces services s'adressent à toutes les familles, sans distinction de type ni de problématique, souhaitant bénéficier d'un accompagnement dans leur parentalité. Ils proposent un soutien personnalisé, adapté aux besoins, aux projets et aux attentes de chacun. Ces accompagnements doivent impérativement être exempts de toute forme de stigmatisation et partir des compétences parentales existantes (Office de la Naissance et de l'Enfance [ONE], 2012).

En FW-B, les services de soutien à la parentalité sont principalement coordonnés par l'ONE depuis 1980. Ses missions consistent à accompagner et soutenir les parents dans leur rôle éducatif, en leur proposant notamment des lieux de rencontre enfants-parents ainsi que des espaces d'accompagnement en cas de séparation (espaces dédiés à l'accueil, à l'information, à l'écoute et à l'orientation des parents séparés ou en cours de séparation, confrontés à des difficultés relationnelles). L'ONE organise également la formation des professionnels de terrain afin de renforcer leurs connaissances en matière de parentalité. Il subventionne les services spécialisés dans ce domaine et élabore des documents de référence destinés à encadrer les pratiques professionnelles et à promouvoir un langage commun autour de ces enjeux.

Depuis les années 1980, de nombreuses associations ont vu le jour en complémentarité de l'action publique, chacune développant des formes d'accompagnement adaptées aux besoins spécifiques des familles. En général, ces services accueillent des femmes, des enfants et des familles en situation de précarité ou en difficulté. L'accompagnement commence dès la grossesse et peut se poursuivre jusqu'aux trois ans (parfois jusqu'aux six ans) de l'enfant. Certaines structures concentrent leur action sur des problématiques spécifiques telles que l'assuétude, les troubles de la santé mentale, les violences intrafamiliales, le VIH ou encore le handicap (Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant approbation de l'avenant n° 17 au contrat de gestion de l'Office de la Naissance et de l'Enfance 2013-2018, 2019)

Ces organismes offrent un soutien diversifié, incluant l'accueil, des ateliers éducatifs, des conseils pratiques, le renforcement du lien parent-enfant, la lutte contre l'isolement social, l'amélioration de l'accès aux soins de santé, aux structures d'accueil et à la culture. Certains coordonnent également des « journées de vie » ou développent des initiatives visant à améliorer les conditions de vie des enfants. En parallèle, certaines associations proposent des formations destinées aux professionnels concernés par la parentalité, dans une logique de soutien à la montée en compétence et à la professionnalisation du secteur.

Dans ce contexte de soutien à la parentalité, Sanders et al. (2000) décrivent cinq niveaux d'intervention. Ceux-ci permettent de structurer les interventions en fonction des besoins et des difficultés rencontrées par les parents, offrant ainsi un soutien adapté à chaque situation. Le niveau « Universal », proposé à tous les parents, leur fournit des informations et conseils généraux concernant la parentalité positive. Le niveau « Selected » cible les parents qui rencontrent des difficultés courantes et mineures face aux comportements de leur(s) enfant(s). Sous forme de séances courtes, d'ateliers ou de consultations, des conseils spécifiques leur sont proposés. Le niveau « Primary care » répond, avec davantage de précision, en groupe ou en consultation individuelle, aux difficultés comportementales plus spécifiques des enfants. Le niveau « Standard », est destiné aux parents faisant face à des troubles du comportement plus sévères de leur(s) enfant(s), en vue d'offrir un accompagnement plus pratique et régulier (en groupe ou individuellement) centré sur la parentalité positive, la gestion des comportements difficiles et le développement des compétences sociales de l'enfant. Enfin, le niveau « Enhanced », s'adresse aux familles présentant des situations complexes (tels que la santé mentale ou encore les conflits familiaux) et combine un soutien parental et un accompagnement psychosocial.

1.2 Les services de périnatalité

En Belgique francophone, les services d'accompagnement périnatal soutenus par l'ONE assurent un accompagnement global des familles vulnérables dès la grossesse et jusqu'aux trois

ans de l'enfant. Leurs missions visent, entre autres, à favoriser un lien parent-enfant sécurisé, à soutenir les compétences parentales et à coordonner un suivi psycho-médicosocial adapté aux besoins de chaque famille (Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant approbation de l'avenant n° 17 au contrat de gestion de l'Office de la Naissance et de l'Enfance 2013-2018, 2019).

Ces services s'adressent à des familles confrontées à diverses formes de vulnérabilité (sociale, médicale, psychologique, financière ou administrative) et se fondent sur une approche préventive, souple et intensifiée lorsque la situation le requiert. Les interventions, assurées par des équipes pluridisciplinaires (psychologues, sage-femmes, psychomotriciens, assistants sociaux et d'autres intervenants du secteur psycho-médico-social), se déroulent à domicile ou dans des espaces appropriés, dans le respect des rythmes des parents et des enfants. Elles prennent des formes variées : entretiens thérapeutiques, ateliers parents-enfants, séances de rétroaction vidéo, moments d'éveil corporel ou autres.

Chaque service doit élaborer un projet périnatal structuré, détaillant ses objectifs, ses modalités de prise en charge, ses partenariats et ses principes d'action. Ce projet, validé par l'ONE, garantit la cohérence des interventions avec les besoins du public et permet une articulation avec les autres acteurs du champ social et médical (ONE, 2012). L'objectif est de permettre une continuité des soins, d'éviter les ruptures dans les parcours d'accompagnement, et de renforcer les ressources parentales à court, moyen et long terme.

Les services participent également à la structuration du maillage partenarial local en formalisant des collaborations avec d'autres opérateurs, dans une logique de décloisonnement et de coordination autour de la famille. Ce travail de réseau s'ancre dans des dynamiques de confiance, favorisées par la proximité et la connaissance mutuelle des acteurs². Enfin, la reconnaissance institutionnelle de ces services passe par un cadre réglementaire clair, incluant un agrément renouvelable, des critères de qualité, un subventionnement annuel forfaitaire et des obligations d'évaluation continue (ONE, 2012).

Dans un contexte où la parentalité peut être fragilisée par la précarité ou l'isolement, ces dispositifs jouent un rôle-clé de prévention précoce et d'inclusion sociale, en accompagnant les familles dans une perspective de renforcement de leurs capacités d'agir et de création d'un environnement favorable au développement de l'enfant.

1.3 Secteur de la petite enfance

Le secteur de la petite enfance est également principalement organisé autour de l'ONE. Celui-ci agrée des milieux d'accueil pour les enfants âgés de 3 mois à 3 ans ainsi que des accueils extra-scolaires pour les enfants de 2 ans et demi à 12 ans.

Les différentes associations qui œuvrent dans ce secteur ont notamment pour objectif commun la lutte contre la pauvreté infantile. Elles apportent un soutien direct aux enfants et à leur famille en situation de vulnérabilité socio-économique. Cela inclut des initiatives améliorant la qualité des milieux d'accueil (rénovation, agrandissement, amélioration de la sécurité, nouvelles installations participant à l'épanouissement des enfants, création de nouvelles structures,

² <https://www.perinatal.be/>

développement de crèches itinérantes, amélioration de l'accessibilité, développement d'un réseau d'accueil familial et d'autres initiatives appropriées) (ONE, 2023).

L'inclusion de toutes et tous est également un point soutenu par les différentes associations qui proposent des lieux où les familles peuvent partager leurs expériences, tisser des liens sociaux et s'entraider dans un cadre non discriminatoire et bienveillant. Ces associations développent souvent des projets novateurs adaptés aux besoins spécifiques de leurs bénéficiaires, de préférence en concertation avec eux (ateliers pratiques renforçant les compétences parentales, la gestion des émotions, l'éducation positive ou des groupes de soutien pour les parents en situation de stress ou de précarité ; création d'espace de rencontre ; ateliers autour des outils numériques ou autres ateliers adaptés aux besoins des bénéficiaires).

1.4 Actions en milieu ouvert

Dans le décret portant le Code de la prévention, de l'aide à la jeunesse et de la protection de la jeunesse (2018), les services d'Actions en Milieu Ouvert (AMO) sont définis comme suit :

« Service dont la mission principale est de réaliser des actions de prévention sociale et éducative, au bénéfice des jeunes d'une zone d'action déterminée, dans leur milieu de vie et dans leurs rapports avec leur environnement social, en l'absence de mandat administratif ou judiciaire » (Décret portant le code de la prévention, de l'Aide à la jeunesse et de la protection de la Jeunesse, 2018)

Ce décret précise également les différentes missions et devoirs des AMO :

- Réalisation d'actions de prévention sociale et éducative : Les services d'actions en milieu ouvert sont principalement responsables d'initiatives de prévention sociale et éducative visant à aider les jeunes à surmonter des difficultés.
- Bénéfice pour les jeunes et leurs familles : Les actions doivent soutenir les jeunes ainsi que leurs familles et familiers, en favorisant des éléments tels que l'émancipation, la responsabilisation et la socialisation.
- Intervention dans le milieu de vie : Les actions sont menées directement dans le milieu de vie des jeunes, sans nécessiter de mandat administratif ou judiciaire. Cela signifie que l'intervention se déroule dans un cadre informel, promouvant ainsi une approche plus accessible et moins intrusive.
- Liberté d'adhésion : Toute intervention est basée sur la libre adhésion du public concerné, ce qui implique que les jeunes et leurs familles choisissent de s'engager dans ces actions.
- Garantie de l'anonymat : Les services d'actions en milieu ouvert garantissent l'anonymat des jeunes et de leurs familles, protégeant ainsi leur vie privée tout en leur offrant l'aide nécessaire.
- Collaboration et coordination : Les actions en milieu ouvert collaborent avec d'autres services et acteurs sociaux, assurant ainsi une réponse intégrée et cohérente aux besoins des jeunes et de leurs familles.

L'aide à la jeunesse précise que tout jeune ou parent de moins de 22 ans peut faire appel à une AMO. Celle-ci est gratuite, confidentielle et anonyme. Le guide social³ référence 67 AMO dans son annuaire.

³ <https://pro.guidesocial.be/>

Les services d'actions en milieu ouvert jouent donc un rôle crucial dans le soutien et l'accompagnement des jeunes en situation de vulnérabilité. Leurs missions visent non seulement à intervenir sur des problèmes immédiats mais également à travailler sur des solutions à long terme qui favorisent l'émancipation et la réinsertion sociale des jeunes dans leur communauté, promouvant ainsi une approche centrée sur l'individu et orientée vers le respect des droits de l'enfant.

1.5 Accompagnement des parents dépendants

En FW-B, Fedito (Fédération wallonne des institutions pour toxicomanes) regroupe 52 membres (services et réseaux) sur le territoire. Ceux-ci sont actifs dans le domaine des assuétudes (une accoutumance de l'organisme engendrée par l'usage répété ou abusif d'une substance, d'un jeu ou autre⁴), allant de l'information au traitement et soins en passant par l'accompagnement et la réinsertion sociale, notamment auprès des parents en situation de dépendance.

Leurs missions, mentionnées sur leur site internet⁵, sont celles-ci :

- Faire connaître et faire valoir l'importance de structures spécialisées destinées aux personnes souffrant de toxicomanie ainsi qu'à toutes celles touchées par des formes diverses de dépendance.
- Favoriser la coordination entre les membres de ces structures, les représenter, soutenir et valoriser le secteur dans son ensemble. Cela inclut notamment des actions auprès des autorités publiques et des médias afin de contribuer à la mise en place de politiques de santé et de programmes de recherche dans le domaine des addictions.
- Encourager le partage d'expériences et la réflexion collective sur les pratiques professionnelles au sein des équipes.

En Wallonie, l'AVIQ (Agence pour une Vie de Qualité) reconnaît officiellement et finance une fédération, 12 réseaux ainsi que 26 services spécialisés dans l'aide et les soins en matière d'assuétudes, répartis dans 12 zones géographiques⁶. Les services ont pour mission d'informer, d'accueillir et d'accompagner les bénéficiaires via un suivi psychosocial, thérapeutique et médical, tout en promouvant la réduction des risques liés aux situations d'assuétude. Les missions spécifiques des services, quant à elles, dépendent de leur agrément mais incluent généralement l'accueil et l'information aux bénéficiaires, un accompagnement social individualisé, une prise en charge psychothérapeutique et médicale, une proposition de soins et la promotion d'une réduction des risques liés aux dépendances.

Ici, les réseaux visent notamment à améliorer la qualité et la continuité des prises en charge en identifiant l'offre et la demande en assuétudes, en structurant une offre cohérente d'aide et de soins et en soutenant les services spécialisés. La fédération favorise donc la concertation entre les acteurs, soutient la qualité des pratiques et assure leur représentation. Tous travaillent en collaboration avec les autres professionnels du secteur psychomédicosocial, dans une approche pluridisciplinaire. Dans le cadre d'un accompagnement auprès de parents dépendants, ces

⁴ https://www.feditowallonne.be/documents/Abecedaire_des_secteurs_-14012013-27634.pdf

⁵ https://www.feditowallonne.be/Missions-et-objectifs_7.html

⁶ [Services d'aide et de soins spécialisés en assuétudes | AVIQ](#)

services collaborent fréquemment avec des équipes spécialisées dans le soutien à la parentalité, ainsi qu'avec des dispositifs d'accompagnement psychologique et/ou psychiatrique.

2. Les principes de l'innovation sociale

L'ensemble des dispositifs présentés, qu'il s'agisse des services de soutien à la parentalité, de la petite enfance, de l'accompagnement périnatal ou encore de celui destiné aux parents en situation de dépendance, reflète la diversité des réponses apportées aux besoins complexes des familles vulnérables. Ces services, bien qu'ancrés dans des logiques sectorielles distinctes, partagent une même volonté de proposer des formes d'accompagnement souples, personnalisées et centrées sur les ressources des personnes. Ils ne se contentent pas d'appliquer des modèles d'intervention préétablis, mais cherchent à co-construire, avec les bénéficiaires, des parcours adaptés à leurs réalités de vie.

C'est précisément dans cette capacité à innover au plus près du terrain, à articuler les expertises professionnelles avec les savoirs d'expérience et à ajuster continuellement les pratiques au fil des situations rencontrées, que se déploient les principes de l'innovation sociale. La section suivante propose de revenir sur ce concept, afin de mieux comprendre en quoi ces pratiques d'accompagnement peuvent être analysées comme des dynamiques transformatrices à part entière, porteuses de changement à la fois pour les personnes accompagnées, les professionnels impliqués et les modes d'organisation des services.

2.1 Définition des mécanismes d'innovation sociale

L'innovation sociale est une notion dont les usages varient selon les contextes et les courants théoriques. Dans le secteur associatif, et plus particulièrement dans les réseaux œuvrant autour de la petite enfance et de la précarité (familiale et/ou infantile), elle renvoie à des dynamiques collectives visant à apporter des réponses nouvelles à des besoins sociaux pour lesquels il n'existe pas ou peu de solutions adaptées (Besançon & Chochoy, 2019). L'innovation sociale se manifeste à travers des pratiques en rupture avec les normes et les modes d'action traditionnellement établis, en ne se limitant pas à la création de dispositifs inédits (contrairement à ce que le terme « innovation » laisse entendre), mais impliquant des transformations structurelles des pratiques, des normes et des formes de coopération (Cloutier, 2003).

Au lieu de se baser sur une logique entrepreneuriale où des organisations agissent de manière isolée en misant sur la philanthropie, sur la responsabilité individuelle et sur le recours au marché plutôt qu'à l'État pour combler un besoin social non satisfait (Bouchard, 2011), l'innovation sociale peut être envisagée selon une perspective institutionnaliste. Cette approche, défendue par Besançon et Chochoy (2019), insiste sur le caractère collectif, territorial et transformateur des mécanismes d'innovation. Il s'agit de réinterroger les cadres normatifs et institutionnels existants, en s'appuyant sur une aspiration sociale collectivement construite et considérée comme un élément clé de la transformation sociale (Laville, 2016). Cette aspiration sociale joue un rôle moteur en mobilisant les acteurs, les incitant à coopérer et à coconstruire des réponses adaptées aux enjeux d'un territoire et d'un contexte spécifiques (Besançon & Chochoy, 2019).

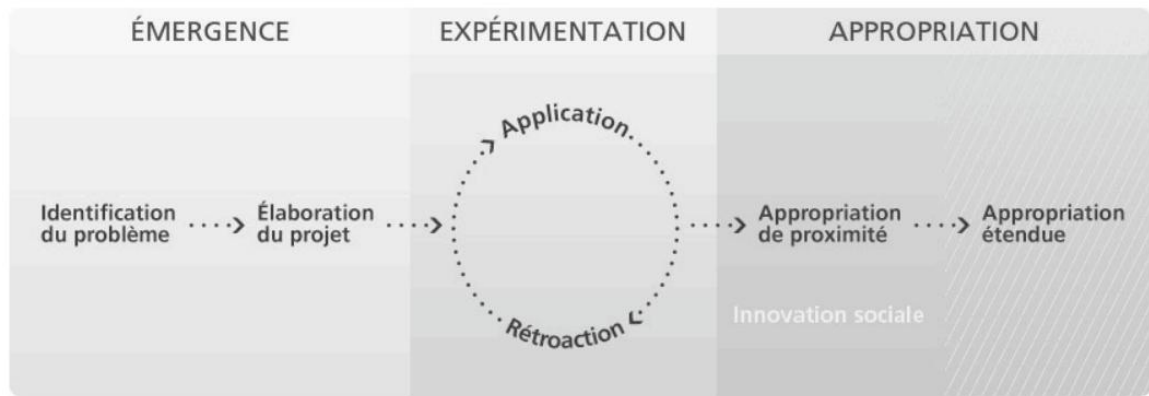


Figure 1 - Mécanismes d'innovation sociale (Durance, 2011)

2.2 Le réseau comme soutien aux mécanismes d'innovation sociale

Dans une perspective institutionnaliste de l'innovation sociale, celle-ci ne résulte pas d'une initiative isolée, mais s'inscrit dans un processus collectif, ancré dans un territoire et un contexte précis et mobilisant une diversité d'acteurs (Besançon & Chochoy, 2019). À ce titre, le réseau constitue un levier des mécanismes d'innovation sociale. En effet, il constitue un lieu de coopération, de confrontation d'expertises, de construction partagée et de solutions adaptées à des besoins sociaux complexes.

Les réseaux, et notamment ceux mis en place dans le secteur de la petite enfance ou de la lutte contre la précarité, se caractérisent souvent par leur hétérogénéité. Cette diversité, loin d'être un frein, constitue un véritable moteur d'innovation. En permettant à des acteurs issus de disciplines différentes de travailler ensemble, le réseau facilite l'apparition de pratiques alternatives et transversales. Il constitue de cette manière une structure pour créer des réponses nouvelles à des besoins sociaux, où les interactions entre partenaires contribuent à faire évoluer les représentations et à ajuster les actions en fonction des réalités du terrain (Cultiaux, 2018).

De plus, le réseau ne se contente pas de coordonner les interventions. Il favorise la construction d'une vision partagée autour d'un idéal socialement désirable. Dans cette optique, il soutient l'apparition de ce que Besançon et Chochoy (2019) appellent une aspiration sociale, c'est-à-dire une projection collective vers un futur souhaitable, coconstruite par les acteurs. Cette aspiration, lorsqu'elle est partagée, devient un moteur de transformation. Le réseau joue ici un rôle fondamental : celui de faire émerger cette vision et de l'appliquer dans des pratiques concrètes.

Ce processus collectif s'inscrit également dans une temporalité particulière. Contrairement à une logique de projet linéaire centrée sur l'atteinte d'objectifs prédéterminés, le réseau permet d'envisager l'innovation sociale dans le cadre du « temps du projet » (Dupuy, 2012), où le futur imaginé oriente l'action présente, même s'il est incertain. Dans cette perspective, l'évaluation de l'innovation consiste à observer les raisonnements, les ajustements, les apprentissages et les écarts entre l'idéal poursuivi et les transformations réalisées.

Le réseau soutient donc l'innovation sociale par sa capacité à intégrer l'incertitude et donc à s'adapter continuellement. Cette flexibilité est importante dans des contextes marqués par la complexité des situations sociales et la multiplicité des contraintes institutionnelles. Le réseau, en tant que structure flexible, offre un cadre favorable à l'expérimentation. En effet, il permet aux acteurs d'agir non seulement sur les manifestations visibles d'un problème mais également sur ses causes profondes, en privilégiant un impact collectif plutôt qu'isolé.

Par ailleurs, le réseau joue un rôle de relais ou d'orientation. Lorsqu'une association ne peut pas répondre seule à la complexité d'une situation, le travail en réseau permet de mobiliser d'autres ressources, d'orienter les bénéficiaires vers d'autres professionnels. Cette logique de maillage renforce la capacité d'action du secteur associatif face à des situations complexes aux problématiques multiples (Cultiaux, 2018).

Enfin, le réseau facilite la diffusion de l'innovation sociale, dans une logique de traduction. Chaque territoire ou contexte ayant ses spécificités, il ne s'agit pas de reproduire à l'identique un modèle, mais d'en adapter les principes (Richez-Battesti, 2015).

Ainsi, le réseau apparaît comme un levier essentiel dans le soutien et le déploiement des mécanismes d'innovation sociale. Pour en saisir sa portée, il convient à présent de définir le travail social en réseau.

3. Le travail social en réseau

3.1 Définition du concept de réseau

Utilisée depuis les années 1950 dans le domaine des sciences sociales, la notion de « réseau » renvoie à « un ensemble de relations entre un ensemble d'individus ou d'entités collectives (groupes, organisations ou entreprises) interconnectés qu'on appelle généralement les pôles ou les nœuds du réseau » qui « [...] s'échangent des « objets » de diverses natures comme des messages, des documents, des biens, des services, y compris des personnes elles-mêmes qui circulent d'un pôle à l'autre » (Van Campenhoudt, 2009). Cette définition met en évidence le caractère dynamique du réseau et l'importance des interactions entre ses acteurs.

Vander Borgh (2020) affirme d'ailleurs qu'un travail en réseau dans les équipes de soin ou d'accompagnement psycho-social est une nécessité pour offrir un soutien adapté aux bénéficiaires. En effet, l'approche en réseau répond à la complexité grandissante des besoins de la population en mobilisant divers professionnels pour une prise en charge plus globale des bénéficiaires. Elle prend en compte l'influence de l'environnement familial et des intervenants sur l'individu et favorise un partenariat actif où chaque acteur contribue au processus de soin. Sa souplesse permet d'adapter les interventions aux évolutions et à la multiplication des situations psycho-sociales dans une population en situation de précarité.

3.2 Une notion omniprésente mais floue

Si le réseau est souvent présenté comme une réponse aux défis contemporains, il reste une notion difficile à définir, notamment en raison de la diversité des représentations et des pratiques existantes (Tourte, 2011 ; Cultiaux et al., 2016). En effet, son utilisation s'est étendue à de nombreux domaines, allant des réseaux de communication aux réseaux sociaux, en passant par les réseaux neuronaux ou encore les réseaux d'enseignement (Bartholomé, 2007 ; Loute & Ait Ahmed, 2013 ; Vander Borgh, 2020).

Cette grande diversité de domaines et d'usages (Vander Borgh, 2020) contribue à une certaine confusion quant à sa véritable signification. Dans l'imaginaire collectif, le réseau est souvent perçu comme une forme d'organisation souple et collaborative, sans que sa définition soit réellement stabilisée. Certains auteurs, comme Pierre Musso (2003, cité par Loute & Ait Ahmed, 2013), vont jusqu'à affirmer que ce terme, utilisé dans tous les sens, a fini par perdre toute signification. Sans être aussi radical, le réseau peut être défini non pas par ce qu'il est, mais par ce qu'il n'est pas : un réseau s'opposerait aux structures hiérarchiques, à la rigidité et

à la formalisation excessive, sans pour autant être clairement défini en lui-même (Loute & Ait Ahmed, 2013).

Dans l'action sociale, la notion de réseau demeure vague en raison de la diversité des représentations qu'en ont les acteurs concernés (Tourte, 2011). En effet, les conceptions et les pratiques de réseau varient d'un acteur à l'autre, rendant cette notion difficile à définir (Cultiaux et al., 2016). Pourtant, son intérêt réside dans sa capacité à mobiliser des acteurs issus de secteurs similaires ou totalement différents, favorisant ainsi la complémentarité des approches et des compétences (Blairon, 2008) et la mise en commun des savoirs (Tourte, 2011 ; Cottin & Dujardin, 2010). Cette collaboration permet une circulation multidirectionnelle des informations (Van Campenhoudt, 2012), offrant une meilleure adaptation aux besoins. En fluidifiant le parcours du bénéficiaire, elle renforce la continuité et la cohérence des services (Bartholomé, 2007).

3.3 Le réseau comme réponse aux mutations de l'action collective

C'est bien cette fluidification et cette cohérence qui sont recherchées lorsque les associations s'engagent dans une mise en réseau. En effet, face à la complexification des situations (Cultiaux et al., 2016), la remise en question des formes traditionnelles d'action collective et à l'évolution des modes de militantisme, le travail en réseau s'est imposé comme une solution aux défis contemporains (Loute & Ait Ahmed, 2013).

Ce changement de paradigme s'explique par plusieurs facteurs sociologiques, économiques et culturels (Loute & Ait Ahmed, 2013). Parmi ceux-ci, la crise de la « double délégation » identifiée par Callon et al. (2001) occupe une place centrale : les citoyens délèguent aux politiques les décisions collectives et aux experts la production du savoir. Or, devant la complexité des problèmes sociaux, ce double monopole est remis en question. En effet, de nombreux professionnels estiment qu'ils doivent s'impliquer directement dans les processus décisionnels et agir en réseau pour contourner les rigidités institutionnelles. Dès lors, des travailleurs s'organisent pour interagir directement avec le monde politique pour contester cette double délégation.

La mise en réseau des acteurs permet de collectiviser des besoins individuels et de produire un savoir commun. Ainsi, le travail en réseau se présente comme une alternative à une action sociale hiérarchique. Alors que Boltanski et Chiapello (1999) considèrent le travail en réseau comme une nouvelle logique marquant une rupture avec l'ancienne culture des principales actions militantes, Loute et Ait Ahmed (2013) l'envisagent comme une nouvelle culture de l'action collective, mais sans faire disparaître l'ancienne.

Ainsi, le travail en réseau apparaît non seulement comme une alternative aux structures hiérarchiques classiques, mais aussi comme un moyen de redonner du pouvoir aux acteurs de terrain.

4. Caractéristiques générales du réseau

4.1 Généralités

Le travail en réseau désigne « l'effort de maillage entre différentes institutions, indépendamment de cas particuliers de prise en charge » (Cultiaux, 2018). Cette approche renvoie à des pratiques s'adressant avant tout aux acteurs du secteur associatif et aux organismes qui les encadrent, dans une perspective d'articulation entre institutions, afin de

rendre le travail social « décroisé, collaboratif, interdisciplinaire, coconstruit, coordonné » (Ouellet et al., 2017).

Cette démarche repose sur un processus d'intégration dont deux phases ont pu être identifiées par Cultiaux et al. (2016). D'une part, tout travail en réseau débute par l'identification d'un besoin, lequel peut être adressé à des institutions ou services. Cette démarche implique une reconnaissance de l'interdépendance entre les acteurs et de l'apport mutuel qu'apporterait une collaboration sur une ou plusieurs problématiques communes. D'autre part, se pose la question du niveau de formalisation des procédures à établir entre les institutions afin d'assurer une coopération efficace et structurée. Chaque phase du travail en réseau s'articule ainsi autour des enjeux qu'elle soulève, permettant d'adapter les modalités d'action en fonction des besoins et des dynamiques partenariales.

Dans cette dynamique de mise en réseau, Leutz (1999) a formulé cinq lois fondamentales qui encadrent ces démarches d'intégration :

- On ne peut pas intégrer tous les services pour tout le monde.
- L'intégration a un coût initial avant de générer des bénéfices.
- Chaque institution doit composer avec la tension entre son propre fonctionnement et les exigences du réseau.
- Il est impossible d'intégrer ce qui n'est pas intégrable.
- Celui qui prend l'initiative de l'intégration en définit les modalités.

Ces lois fondamentales se traduisent concrètement dans des degrés d'intégration variés entre les partenaires. Tout d'abord, le *linkage* désigne une relation souple entre partenaires, où chacun reste autonome tout en établissant des liens pour échanger des informations et collaborer sur certains points. Ensuite, la *coordination* va plus loin, avec une organisation plus structurée et une coopération renforcée pour harmoniser les actions, tout en conservant l'indépendance des services. La *full integration*, enfin, représente un niveau maximal de collaboration, où les services sont entièrement fusionnés pour proposer une offre de services unifiée et cohérente, nécessitant une grande confiance et une réorganisation des processus internes (Leutz, 1999).

Dans ce processus, Leutz (1999) considère que le rôle du porte-parole est clé. Dans la théorie de la traduction, le porte-parole est un acteur désigné qui porte les intérêts de leur association auprès des autres. Selon Walsh et Renaud (2010), il peut être interne (membre d'une association) ou externe (consultant, coordinateur). Le porte-parole permet à la fois d'étendre le réseau au-delà de ses frontières et de solidifier les liens existants. En tant que médiateur, il assure la liaison entre les partenaires établis et les nouveaux acteurs, facilitant ainsi la coopération. Pour assumer pleinement cette fonction, il est essentiel que le porte-parole bénéficie d'une légitimité explicite de la part du réseau et qu'il puisse faire l'objet d'un contrôle quant aux positions qu'il défend (Cultiaux, 2018).

Ce rôle de médiation des échanges entre les acteurs s'inscrit pleinement dans la dynamique décrite par la théorie de la traduction. En effet, celle-ci souligne que toute innovation repose sur la construction progressive d'alliances et de coopérations dans un environnement qui demeure instable et imprévisible (Cultiaux, 2018). Le travail de traduction implique ainsi des échanges pour traduire les enjeux et le fonctionnement de chacun des services en vue de favoriser une coopération sereine et efficace.

Cependant, à chaque nouvelle étape de cette intégration, les acteurs produisent des interprétations distinctes, parfois divergentes, des objectifs et des décisions collectives. Ces

« traductions concurrentes » (Amblard et al., 2005), renvoyant aux différentes manières dont chaque partenaire va comprendre et interpréter la situation, ne peuvent être contrées qu'en étant préalablement identifiées. Cela nécessite une vigilance constante ainsi qu'une transparence dans les échanges. La réussite du travail en réseau repose donc sur des relations de confiance et de reconnaissance mutuelle entre les partenaires, seules garantes d'une collaboration pérenne et efficace.

Dans ce contexte, le « temps de négociation », tel que défini par Allenbach et ses collègues (2021), joue un rôle crucial dans la mise en place d'un travail en réseau. En effet, il constitue un moment au cours duquel différentes interprétations peuvent être exprimées et progressivement ajustées. Ce temps de négociation sert avant tout à adresser les tensions propres aux situations d'intermétiers, autrement dit les frictions qui émergent entre services aux objectifs, missions ou pratiques parfois divergents des services impliqués. Loin d'être une perte de temps, cette étape permet de construire un langage commun, de clarifier les attentes respectives des acteurs et de redéfinir collectivement les objectifs d'action.

Donc, si un tel réseau permet de mobiliser une plus grande diversité de compétences pour répondre à des problématiques transversales, sa mise en place nécessite cependant un travail préalable rigoureux. Premièrement, analyser le contexte. Deuxièmement, identifier les complémentarités entre les services. Troisièmement, traduire les besoins, les enjeux ainsi que la réalité des partenaires et du public cible en une cause commune (Cultiaux, 2018). Cette étape est essentielle pour favoriser l'enrôlement des acteurs et assurer leur adhésion au projet.

4.2 Le processus de construction d'un réseau

La construction d'un réseau ne repose pas sur la création de liens totalement nouveaux, mais plutôt sur l'organisation et la structuration de relations déjà existantes (Schweyer, 2005). Ce processus ne consiste pas à établir artificiellement des connexions, mais à formaliser un ensemble d'interactions qui, jusque-là, restaient informelles. Autrement dit, le réseau n'émerge pas d'un besoin de créer des relations, mais d'une volonté de leur donner un cadre structuré et fonctionnel. Il résulte ainsi d'une dynamique initiée par un individu ou un groupe qui souhaite transformer sa manière d'interagir et de collaborer.

Cette volonté de structuration découle généralement de l'identification d'un besoin spécifique (Cultiaux et al., 2016). Que celui-ci soit interne à une organisation ou qu'il implique d'autres institutions, il constitue souvent le point de départ du réseau. En cherchant à répondre à une problématique donnée, les acteurs engagés dans cette démarche entrent en contact avec d'autres personnes susceptibles de leur apporter des ressources, des compétences ou des opportunités. Cet échange s'inscrit dans une logique de réciprocité, où chaque membre du réseau contribue en fonction de ses expertises et bénéficie en retour des apports des autres.

Dans ce processus, le rôle des relations interpersonnelles est central. Granovetter (1973) distingue deux types de liens qui influencent la structuration du réseau : les liens forts, qui existent entre des individus proches (famille, amis, collègues de confiance) et qui facilitent la consolidation du réseau, et les liens faibles, qui relient des personnes appartenant à des sphères sociales distinctes et permettent d'accéder à de nouvelles opportunités. Ce sont ces liens faibles qui jouent un rôle clé dans l'extension du réseau, car ils ouvrent l'accès à des ressources et des informations moins accessibles dans les cercles de relations proches.

L'étude de Grossetti et Bès (2003) sur les collaborations entre le CNRS et des entreprises illustre la manière dont ces liens influencent le processus de construction d'un réseau. Trois

dynamiques principales peuvent être identifiées. Tout d'abord, l'encastrement, où des relations personnelles préexistantes évoluent vers une collaboration formelle. Ce phénomène se produit lorsque des individus qui se connaissent déjà, sans nécessairement travailler ensemble, saisissent une opportunité pour institutionnaliser leur collaboration. Ensuite, certaines relations naissent à partir d'enjeux communs, notamment dans des contextes de rencontres professionnelles telles que des salons, congrès ou événements spécialisés. Ces moments favorisent la mise en relation entre acteurs partageant des intérêts similaires et facilitent la création de partenariats. Enfin, les collaborations bilatérales issues d'activités collectives concernent des relations durables établies dans des commissions, des organismes interprofessionnels ou d'autres instances où les acteurs se connaissent indirectement mais partagent des préoccupations communes.

La construction d'un réseau constitue donc un processus dynamique et évolutif. Il s'appuie sur des relations existantes, se structure autour d'intérêts communs et se consolide grâce à des interactions régulières et une logique d'échange mutuel. En reliant des acteurs issus de différents horizons, le réseau devient un levier puissant pour le développement professionnel et institutionnel, permettant à chacun d'accéder à des ressources, des compétences et des opportunités nouvelles.

4.3 Plusieurs modalités du travail en réseau

Après avoir exploré le processus de construction d'un réseau, il est essentiel de clarifier les différentes manières dont l'action collective se structure en réseau. Bartholomé (2007) distingue deux approches lorsque l'on s'intéresse à la notion de réseau. D'une part, le travail *en* réseau. D'autre part, le travail *de* réseau. Alors que le travail *en* réseau désigne la manière dont plusieurs acteurs, issus de différentes institutions, deviennent partenaires pour répondre à une situation commune, le travail *de* réseau se concentre sur l'action de créer, de maintenir et de faire évoluer des liens autour d'un bénéficiaire. Ces deux modalités diffèrent dans leurs objectifs et leurs méthodes, mais s'accordent sur l'élaboration de solutions collectives et adaptées aux enjeux sociaux contemporains (Cultiaux, 2018). À cela s'ajoute un troisième niveau : le réseau personnel, un ensemble informel de contacts interpersonnels ou interprofessionnels facilitant la collaboration et pouvant constituer la base de réseaux plus formels (Bartholomé, 2007).

4.3.1 Le travail *en* réseau

Dans les pratiques de réseau, Bartholomé (2007) identifie deux formes de travail en réseau. D'une part, le réseau d'intervention, qui est une coordination des acteurs autour d'une situation spécifique pour proposer une solution adaptée. D'autre part, le réseau de prévention, qui est une mise en place de collaborations et de procédures anticipant les situations à risque. Ces deux formes de travail en réseau, bien qu'elles reposent toutes deux sur des principes de collaboration et de coordination d'intervenants et de professionnels, se différencient par la position qu'elles adoptent par rapport à l'accompagnement du bénéficiaire : le réseau d'intervention reposera davantage sur des principes d'adaptabilité et d'ajustement en temps réel en adoptant une posture réflexive *a posteriori* du processus, tandis que le réseau de prévention privilégiera une réflexion en amont du processus d'accompagnement et des procédures préétablies selon l'expérience de terrain des intervenants.

Malgré les différences, ces modalités de réseaux reposent sur cinq principes fondamentaux (Bartholomé, 2013)

- La pluralité des approches et acteurs : la diversité des professionnels et des pratiques impose une articulation des rôles et une compréhension mutuelle plutôt qu'une uniformisation des points de vue.
- Les relations égalitaires et horizontales : bien que les ressources des acteurs varient, le travail en réseau repose sur un échange volontaire et équilibré. La désignation d'un référent peut faciliter la coordination.
- Le caractère adaptatif du réseau : un réseau est un système fluctuant de ressources et non une structure figée. Il doit s'adapter aux évolutions et éviter de reproduire la rigidité institutionnelle.
- Le partage d'une base commune : une finalité commune, des outils et un vocabulaire partagé sont développés progressivement pour favoriser la coopération sans rigidifier le fonctionnement.
- La centration sur la situation ou la problématique : le travail en réseau se construit autour des besoins des bénéficiaires ou d'une problématique commune, garantissant une action ciblée et pertinente.

4.3.2 Le travail *de* réseau

Le travail *de* réseau consiste à « (re-)créer du lien autour d'une personne, dans une optique d'inclusion, et renvoie à l'ensemble des ressources d'un acteur, qu'il soit un bénéficiaire ou un professionnel » (Cultiaux et al., 2016). Contrairement au travail *en* réseau, qui vise principalement à coordonner les actions entre différents partenaires, le travail *de* réseau se concentre sur un accompagnement concerté à partir de la situation de l'utilisateur pour (re)créer un environnement social favorable autour de lui (Cultiaux, 2018).

Cette approche repose sur l'idée que l'insertion sociale d'un individu passe par la reconstitution d'un maillage relationnel impliquant une diversité d'acteurs, notamment issus de la société civile. Elle s'inscrit dans une perspective de soutien de proximité, en cherchant à renforcer la capacité des bénéficiaires à mobiliser des ressources locales, qu'il s'agisse d'institutions, d'associations ou de relations informelles (Bartholomé, 2007). L'objectif est ainsi de construire un réseau d'interactions favorisant la participation sociale et limitant l'isolement.

Toutefois, si cette dynamique permet d'accroître la sociabilisation et d'offrir un soutien mieux structuré, elle soulève également des enjeux liés à l'effort de solidarité qu'elle implique. En effet, l'accompagnement repose parfois sur un cercle restreint de proches, ce qui peut induire une concentration des responsabilités sur quelques individus, souvent les mêmes (Bartholomé, 2007). Il est donc essentiel de ne pas se limiter au nombre d'interactions créées, mais de s'assurer que les soutiens mobilisés soient suffisamment diversifiés et disponibles pour éviter une surcharge des aidants et garantir une prise en charge équilibrée.

Enfin, bien que le travail *de* réseau renforce la solidarité interpersonnelle et encourage l'implication d'acteurs variés, il ne peut se substituer à une action sociale institutionnelle. Il doit être envisagé comme un complément aux dispositifs mis en place par les professionnels, qui assurent une structuration cohérente et équitable de l'accompagnement à travers une approche collective et systémique du soutien aux bénéficiaires.

Selon Cultiaux (2018), le travail *de* réseau implique une compréhension fine des besoins réels de l'utilisateur, dont la situation est souvent complexe. Il nécessite également de réfléchir aux conditions de participation de la personne et de garantir qu'elle reste actrice de son propre parcours, en veillant à préserver son autonomie de choix et à respecter ses décisions. Ainsi,

l'utilisateur doit être impliqué dans la composition de son réseau de soutien, dans la gestion des informations partagées et dans la définition de son projet d'accompagnement.

Un des principes fondamentaux du travail *de* réseau est la coopération entre professionnels et non-professionnels. Pour dépasser les barrières institutionnelles et assurer une coordination efficace, trois éléments clés sont nécessaires : une structuration claire des rôles, une reconnaissance mutuelle entre les acteurs impliqués et l'instauration d'un climat de confiance (Cultiaux, 2018).

De plus, le travail *de* réseau prend en compte les ressources propres de l'utilisateur, en intégrant ses relations non-professionnelles tout en veillant à ne pas les solliciter de manière excessive. Un équilibre doit être trouvé entre les différentes ressources mobilisées, afin d'offrir un soutien pertinent sans générer une pression trop importante sur certains aidants. Cette approche valorise une égalité entre les acteurs, évitant toute hiérarchisation trop rigide. Par ailleurs, une telle démarche permet la reconnaissance et le respect des contributions de chacun, qu'elles proviennent d'un professionnel ou d'un membre du réseau personnel.

Enfin, cette logique s'inscrit dans une perspective plus large de management social, tel que défini par Lefèvre (2012), qui vise à optimiser les ressources humaines en combinant des compétences et expertises complémentaires pour atteindre un objectif commun. Cette approche permet d'accroître la flexibilité organisationnelle, d'enrichir les compétences des intervenants et de promouvoir des pratiques collaboratives innovantes. Dans ce cadre, Cagouin (2010) souligne l'importance du travail *de* réseau comme un levier de dynamisation organisationnelle, favorisant des stratégies de management participatif et un apprentissage collectif renforcé.

4.4 Une typologie du réseau

Si les réseaux peuvent prendre des formes multiples selon l'angle par lequel on les regarde, ces principes fondamentaux se retrouveront au travers des différentes typologies proposées au travers des années par les auteurs s'étant intéressés aux mécanismes du réseau et du travail en réseau.

Dumoulin et al. (2015) distinguent trois types de réseaux : les réseaux primaires, secondaires et professionnels. Les réseaux primaires regroupent des individus liés par des affinités ou une proximité dans la vie quotidienne (famille, amis, voisinage) et apportent soutien moral, affectif et financier. Les réseaux secondaires formels sont organisés par des institutions officielles pour remplir des fonctions spécifiques ou offrir des services. Les réseaux secondaires informels sont créés par les réseaux primaires pour produire des services, sans structure rigide de rôles, souvent sous forme d'associations ou de communautés. Ces réseaux évoluent en fonction des relations et des circonstances. Les réseaux professionnels, une structure formelle permettant aux professionnels de collaborer pour améliorer la prise en charge des allocataires sociaux, avec des règles et des objectifs communs. Il peut s'appuyer sur le réseau informel pour partager des informations et coordonner des services.

Par ailleurs, Fastrès (2009) identifie six modalités du travail en réseau réparties autour de trois centres de gravité : les **bénéficiaires**, la **réflexion sur les pratiques et les problématiques**, les **actions**. Dans le premier centre de gravité, constitué des bénéficiaires, l'implication individuelle de ceux-ci est essentielle. Pourtant, il est tout à fait possible d'agir en leur faveur sans les inclure directement. Le second centre de gravité, composé de la réflexion sur les pratiques et les problématiques, vise à mutualiser les expériences et les perspectives afin de rompre l'isolement et d'obtenir une vision globale et cohérente. Ancré dans un territoire spécifique, il s'attache

principalement à identifier des solutions structurelles aux difficultés récurrentes. Le troisième centre de gravité, reposant sur les actions, se concentre sur la mise en œuvre de projets nécessitant une mobilisation collective. Ici, l'objectif est d'agir, d'obtenir des résultats et d'atteindre des objectifs concrets. Bien qu'il puisse découler du travail du second type de réseau, cette transition n'est pas évidente. En réalité, le passage de l'un à l'autre est souvent plus complexe qu'il n'y paraît.

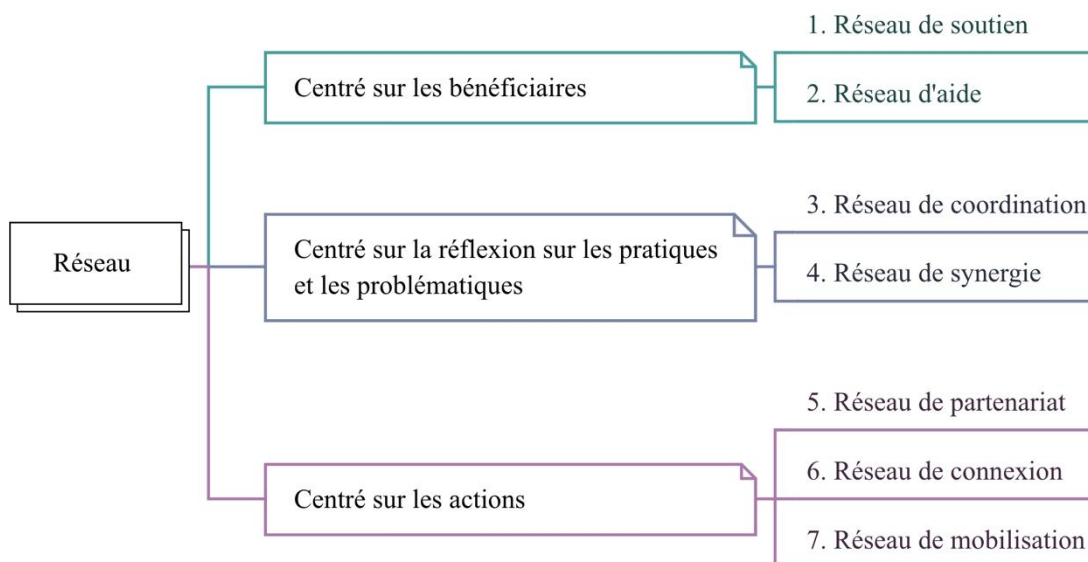


Figure 2 - Typologie des réseaux (Fastrès, 2009)

1. Le réseau de soutien aide les bénéficiaires à retisser du lien social en mobilisant les ressources locales et communautaires.
2. Le réseau d'aide vise à améliorer la cohérence des prises en charge en fluidifiant et coordonnant les interventions.
3. Le réseau de coordination cherche à optimiser une offre de services dispersée en adoptant une approche globale des problématiques locales.
4. Le réseau de synergie favorise la mutualisation des ressources et des pratiques pour rompre l'isolement des acteurs d'un même domaine.
5. Le réseau de partenariat assure la mise en œuvre opérationnelle d'un projet commun.
6. Le réseau de connexion rassemble des acteurs aux visions divergentes et facilite leur coopération par l'élaboration d'un langage partagé.
7. Le réseau de mobilisation fédère des acteurs autour d'une indignation commune en vue d'actions contestataires ou revendicatives.

Dans cette perspective, le réseau de soutien défini par Fastrès (2009) s'inscrit dans l'intervention en milieu ouvert ou l'aide générale et vise à répondre à la fragilité ou à l'absence de lien social du bénéficiaire. Il repose sur la mobilisation de son entourage, de la société civile et des services locaux afin de favoriser son inclusion. Cette approche, souple et adaptable, place le bénéficiaire au centre du processus, en lui permettant de rester acteur de son propre parcours. Bien que Fastrès propose une typologie du travail en réseau, celle-ci demeure ouverte et évolutive, reflétant la diversité des situations rencontrées. Le professionnel assume un rôle d'intermédiaire, naviguant entre écoute, accompagnement et intervention socio-éducative, en fonction des besoins spécifiques de chaque individu. Ainsi, le réseau de soutien constitue

une modalité particulière du travail de réseau, illustrant sa flexibilité et son ancrage dans une dynamique relationnelle ajustée aux réalités de terrain.

Dans cette démarche, l'utilisateur occupe une place centrale, et l'objectif est de proposer un accompagnement personnalisé et flexible, qui s'adapte à ses besoins spécifiques. Le réseau constitué présente un caractère évolutif, puisqu'il est lié aux contextes et aux dynamiques de la personne accompagnée. Ainsi, il ne repose pas uniquement sur des dispositifs institutionnels, mais aussi sur une diversité d'acteurs, qu'ils soient professionnels ou non, impliqués dans une logique de coopération horizontale.

Bien que les travaux de Fastrès (2009) se basent principalement sur les caractéristiques du travail *en* réseau, le réseau de soutien peut quand même être apparenté au travail *de* réseau effectué avec les bénéficiaires. On peut donc déjà avancer que ces approches de travail *en* réseau et de travail *de* réseau sont davantage liées dans le travail quotidien des associations que ce que ne laisse transparaître cette typologie.

4.5 Les bénéfices d'un travail en réseau

Si le travail en réseau prend une place aussi importante dans le champ de l'action sociale, c'est parce que les intervenants qui s'engagent dans des réseaux peuvent en retirer plusieurs bénéfices. Loin de se limiter à une simple modalité organisationnelle, le travail en réseau s'inscrit dans « une nouvelle conception de l'organisation du travail moins hiérarchique, plus « horizontale », plus « connexionniste » et ouverte sur la coopération interinstitutionnelle ou sur la participation des travailleurs et des usagers » (Cultiaux et al., 2016).

Premièrement, l'un des bénéfices principaux du travail en réseau réside dans l'horizontalité des relations qui existe entre les acteurs. Contrairement aux modèles bureaucratiques traditionnels marqués par des hiérarchies strictes, le travail en réseau privilégie des relations de confiance égalitaires où chacun contribue en partageant son expertise (Abraham et al., 2007). Cette dynamique permet une meilleure reconnaissance mutuelle entre professionnels issus de disciplines diverses, encourageant la co-construction de solutions (Chobeaux, 2004).

Deuxièmement, le travail en réseau est par nature encadré dans son environnement. Il s'inscrit dans des logiques transversales, ouvertes sur le territoire et attentives aux dynamiques locales (Abraham et al., 2007). Le réseau agit ainsi comme un levier pour répondre à des situations complexes en dépassant les cloisonnements institutionnels.

Le réseau se distingue également par sa capacité à produire un savoir commun. En favorisant la mise en relation d'acteurs aux expériences et expertises diverses, le réseau facilite le partage d'informations. Plus un réseau s'élargit, plus il favorise la circulation de l'information et multiplie les interactions entre les acteurs. Face à des situations sociales complexes et souvent vécues de manière isolée par les bénéficiaires, le travail en réseau permet de construire progressivement une compréhension partagée de ce que signifie vivre dans la précarité par exemple, ce qui est essentiel pour agir collectivement (Loute & Ait Ahmed, 2013).

Ensuite, le réseau joue un rôle crucial dans la recomposition du lien social. Dans un contexte marqué par la crise de la « double délégation » (Callon et al., 2001), il crée des espaces de dialogue et de coopération entre des acteurs parfois cloisonnés dans une démocratie délégative.

Puis, l'action en réseau valorise l'implication directe des acteurs. En rompant avec la logique de délégation propre aux structures hiérarchiques, elle encourage une participation active sur la

base d'intérêts communs et de problématiques concrètes. Ce travail collaboratif, au sein duquel les acteurs participent activement, fait écho à l'approche interdisciplinaire qui, elle aussi, repose sur la complémentarité des points de vue pour répondre aux défis complexes rencontrés sur le terrain (Loute & Ait Ahmed, 2013).

Enfin, le réseau se distingue par une structure fortement connexe, dans laquelle les relations ne sont pas figées mais en constante recomposition. Chaque acteur peut se connecter à plusieurs autres, ce qui favorise l'adaptation continue aux situations de terrain. Cette dynamique de proximité, de partage des ressources et de confiance mutuelle offre une alternative contrainte des appareils bureaucratiques (Abraham et al., 2007).

4.6 Les points d'attention du travail en réseau

Malgré les nombreux avantages pour les acteurs du secteur associatif et social à envisager un travail en réseau, il y a toutefois plusieurs points d'attention qui doivent être pris en compte afin d'assurer son efficacité et sa pérennité.

Tout d'abord, un danger majeur réside dans la redirection systématique des demandes vers les mêmes personnes, ce qui risque de concentrer sur elles la responsabilité du bon fonctionnement du réseau. Cette centralisation peut entraîner une surcharge de travail pour certains acteurs et affaiblir la dynamique collective du réseau (Bartholomé, 2007).

De plus, si un réseau repose principalement sur une seule personne, il existe un risque important qu'il ne survive pas à son départ, que ce soit pour cause de retraite, de changement d'emploi ou d'évolution de carrière (Cultiaux et al., 2016). Cette problématique est davantage exacerbée par le phénomène de turnover présent notamment dans le champ de l'action sociale, qui est particulièrement sensible aux situations d'épuisement professionnel (Ravon, 2009). La dépendance excessive à un individu menace ainsi la continuité et la stabilité du réseau.

Ensuite, la collaboration en réseau suppose une horizontalité des relations entre les membres. Or, certains acteurs peuvent éprouver des difficultés à accepter cette absence de hiérarchie formelle, ce qui peut freiner la coopération et créer des tensions (Schweyer, 2005).

Par ailleurs, la réputation des promoteurs du réseau joue un rôle déterminant dans son développement. L'adhésion des partenaires et l'ampleur du réseau peuvent dépendre en grande partie de la reconnaissance et de l'influence des personnes qui l'initient (Schweyer, 2005). Cette dynamique peut limiter la diversité des acteurs impliqués et réduire l'efficacité du travail collaboratif.

Un autre défi concerne les ambiguïtés temporelles du réseau. La première renvoie au fait qu'idéalement, un réseau se doit d'être immédiatement fonctionnel pour répondre aux besoins des bénéficiaires, parfois en situation de crise ou d'urgence, tout en anticipant une éventuelle pérennisation à long terme. Cette double exigence peut générer des tensions entre des logiques d'intervention à court terme et la nécessité de structurer durablement le réseau (Schweyer, 2005).

La deuxième ambiguïté renvoie à la gestion des temporalités différenciées entre les intervenants au sein du réseau et durant l'intervention (Bouquet, 2011) ; si certains services de première ligne se doivent d'engager une action rapide et sur une logique du court terme, d'autres intervenants sont limités par les contraintes administratives et institutionnelles propres à leurs services, ce qui peut entraver la bonne articulation de l'intervention en réseau.

Puis, la question du secret professionnel se pose de manière récurrente lorsque le travail en réseau est abordé. Échanger dans ce contexte implique, en effet, la circulation d'informations de nature variée, touchant à différentes dimensions de la personne. Dès lors, il est légitime de se poser les questions suivantes : « Quelles sont les informations pouvant être partagées avec les partenaires ? », « Sous quelles conditions est-il possible de transmettre ces informations ? », « Que peut-on communiquer selon la présence ou l'absence de la personne ? ». Bien que placer la dernière interrogation au centre du réseau et des décisions qui la concernent apporte des éléments de réponse, Cultiaux et al. (2016) ne proposent que des pistes de réflexion, sans réellement apporter de conclusions aux questions soulevées. Le secret professionnel reste une préoccupation majeure, source d'incertitudes et de questionnements. Il convient donc de l'aborder avec la plus grande rigueur, d'autant plus que son non-respect peut entraîner des sanctions pénales.

Enfin, pour assurer un fonctionnement harmonieux, il est essentiel d'établir des référentiels communs et de fixer des objectifs clairs. En amont de tout travail de partenariat, un travail de traduction et de négociation est nécessaire afin d'harmoniser les représentations et d'assurer une compréhension mutuelle entre les acteurs impliqués. Ce travail demande du temps et est souvent peu valorisé, tant par les professionnels externes que parfois par ceux internes au réseau (Allenbach et al., 2021). L'absence de cadre partagé peut entraîner des tensions entre des acteurs issus de services ou d'institutions différents, ayant des modes de fonctionnement et des attentes variées (Cultiaux et al., 2016).

5. Le réseau, entre multidisciplinarité et interdisciplinarité

La définition du travail en réseau repose sur l'idée d'une coopération structurée entre acteurs, visant à dépasser les logiques d'action isolées au profit d'une coordination plus cohérente et efficiente. Cette dynamique repose sur des principes comme la transversalité, le partage d'informations et la construction de réponses collectives adaptées à la complexité des situations rencontrées. Néanmoins, cette approche généraliste mérite d'être enrichie par une mise en perspective disciplinaire.

En effet, les modalités de mise en œuvre du travail en réseau, ses finalités ainsi que ses contraintes varient sensiblement selon les champs professionnels et les traditions théoriques qui les sous-tendent. L'analyse des approches disciplinaires permet ainsi de mettre en lumière les différentes manières dont le travail en réseau est conceptualisé, investi et pratiqué dans les contextes sociaux, éducatifs ou médicaux. Cette pluralité d'entrées constitue une ressource précieuse pour comprendre les dynamiques interinstitutionnelles et les conditions de leur effectivité.

5.1 Les différentes approches disciplinaires

Le travail en réseau dans le secteur associatif implique la rencontre de professionnels aux profils variés, issus de formations, de cultures institutionnelles ou encore de disciplines diverses. Pour comprendre les dynamiques qui en découlent, il est essentiel de clarifier plusieurs notions clés : la multidisciplinarité, la pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité et la transversalité. Ces approches renvoient à différentes manières d'articuler les disciplines entre elles et présentent des intérêts spécifiques dans le cadre d'une intervention sociale. Il convient dès lors de définir l'interdisciplinarité, en la distinguant des notions qui lui sont proches, et d'en présenter plus particulièrement ses conditions d'application.

Les écrits scientifiques emploient souvent de manière interchangeable les termes « multidisciplinaire » et « interdisciplinaire » dans le champ du travail social. Pourtant, une distinction s'impose ; en effet, si leurs caractéristiques paraissent semblables, ces approches reposent sur des principes de fonctionnement différents. L'approche multidisciplinaire désigne la réunion de professionnels issus de disciplines différentes, mais appartenant généralement à un même organisme. Chacun intervient de manière autonome dans son champ d'expertise propre et prend des décisions indépendantes, tout en collaborant ponctuellement avec les autres membres. Cette approche est souvent privilégiée pour sa relative simplicité de mise en œuvre et sa facilité de gestion (Prévost & Bougie, 2008).

L'approche pluridisciplinaire, quant à elle, correspond à juxtaposer deux ou plusieurs disciplines sans interaction directe entre elles (Lenoir, 2013). Selon Thompson Klein (1990), la pluridisciplinarité repose sur la collaboration de spécialistes issus de disciplines différentes. Petrie (1976) précise qu'elle n'engendre aucun effet d'intégration entre les savoirs mobilisés.

À l'inverse, l'approche interdisciplinaire dépasse la simple juxtaposition de compétences : les savoirs et les rôles y sont davantage intégrés et se complètent de façon harmonieuse (Prévost & Bougie, 2008). La coopération est plus étroite et les professionnels, bien qu'appartenant à des disciplines distinctes, interviennent conjointement et parfois dans des contextes variés. Cette complémentarité permet de renforcer l'efficacité de l'intervention globale, les apports individuels se combinant et se renforçant mutuellement. Selon Wittorski (2016), l'usage du terme « interdisciplinarité » reflète sans doute l'émergence d'un nouveau paradigme social mettant en avant l'action, le développement du bénéficiaire et le travail collectif.

Enfin, la transversalité fait écho à l'inter, la multi et la transdisciplinarité. Elle est définie par Antonioli (2023) comme une démarche de mise en relation d'éléments hétérogènes en les faisant coexister et interagir. Selon Pain (2019), la transversalité constitue « l'essence de la coopération ». Cette approche se distingue à la fois de la verticalité hiérarchique propre aux structures pyramidales classiques et de l'horizontalité désorganisée des situations informelles, où les individus cohabitent sans qu'il y ait un véritable lien qui les structure (Deleuze & Guattari, 1972). Plus qu'un simple transfert d'informations d'une discipline à l'autre, la transversalité permet un croisement des expertises et un enrichissement réciproque (Korff-Sausse, 2004).

5.2 Pourquoi tendre vers de l'interdisciplinarité ?

Dans un contexte où les problématiques sociales se complexifient et ne peuvent plus être réduites à une seule grille de lecture, l'approche interdisciplinaire apparaît comme la plus complète et plus propice à l'atteinte des objectifs communs. Celle-ci devrait même être privilégiée selon Prévost et Bougie (2008). Toutefois, comme le souligne Thompson Klein (2011), cette approche ne peut se limiter à une simple volonté de collaboration entre professionnels issus de disciplines différentes. L'enjeu central réside dans la capacité des professionnels à soutenir le bénéficiaire en préservant son autonomie. Pour ce faire, la mise en œuvre d'une approche interdisciplinaire requiert un ensemble de conditions concernant à la fois l'instauration d'une collaboration structurée entre les professionnels, l'harmonisation et l'articulation des compétences autour d'un projet commun, la mise en place d'une culture relationnelle, la négociation et le respect mutuel, l'élaboration d'un langage partagé et l'utilisation de dispositifs facilitant la coordination interprofessionnelle.

Tout d'abord, l'interdisciplinarité repose sur une collaboration entre acteurs dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'équipe, en allant au-delà d'une simple juxtaposition des

différents points de vue. Prévost et Bougie (2008) insistent sur la nécessité de se réunir régulièrement, de mettre en place des temps d'échange formalisés et de constituer un dossier commun au bénéficiaire, outil considéré comme essentiel pour garantir la cohérence de l'intervention.

Une deuxième condition concerne l'organisation des compétences. Il ne s'agit pas uniquement de juxtaposer les expertises, mais de mettre en place une dynamique où celles-ci se chevauchent et s'harmonisent autour d'un même projet (Prévost & Bougie, 2008). La notion de circumdisciplinarité a d'ailleurs été évoquée par Couturier et Chouinard (2003) pour désigner la capacité de chaque professionnel à mettre en relation ses connaissances avec celles des autres. Cette dernière articulation suppose non seulement une reconnaissance mutuelle des rôles de chacun, mais également une certaine flexibilité permettant de s'adapter constamment aux besoins des situations de terrain.

Ensuite, l'interdisciplinarité repose sur une culture relationnelle spécifique, établie sur la (re)connaissance du rôle que joue chaque professionnel, la valorisation de ses compétences, le respect du cadre éthique et déontologique spécifique à chaque discipline, et la capacité à entrer dans une logique de négociation et de traduction (Couturier & Chouinard, 2003 ; Prévost & Bougie, 2008 ; Cultiaux, 2018 ; Allenbach et al., 2021).

Puis, pour collaborer efficacement, les membres d'une équipe qui travaillent en interdisciplinarité doivent construire un langage commun (Prévost & Bougie, 2008). Il s'agit de parvenir à une compréhension partagée des problématiques et des objectifs à atteindre. Le travail de traduction évoqué précédemment fait écho à ce propos. En effet, cette co-construction du sens est essentielle pour assurer la cohérence et la pertinence de l'intervention (Cultiaux, 2018).

Enfin, l'interdisciplinarité se concrétise à travers des dispositifs matériels et organisationnels qui en facilitent l'application. Ces dispositifs facilitent une coordination efficace autour des bénéficiaires, tout en respectant les spécificités de chaque discipline. Prévost et Bougie (2008) insistent sur l'importance des outils partagés, tels que le dossier unique du bénéficiaire ou encore les protocoles d'intervention. À titre d'exemple, Nélisse (1996) illustre ce point avec la trousse médico-légale qui a été mise en place au Québec pour unifier les pratiques des intervenants en cas d'agression sexuelle. Cette trousse contient notamment un protocole d'intervention permettant aux professionnels issus de disciplines différentes d'unifier leurs pratiques et de s'engager dans une action coordonnée.

Que retenir de la littérature ?

Le réseau en soutien à l'innovation sociale

Apport de réponses à des besoins sociaux sans solution(s) (Besançon et Chochoy, 2019)

Caractère territorial transformateur (Cloutier, 2003)

collectif, et

Interrogation des cadres normatifs et institutionnels pour une transformation sociale (Laville, 2016)

Comprendre la notion de réseau dans le travail social

Le réseau est défini comme un ensemble d'interactions entre entités partageant ressources, services, informations ou personnes (Van Campenhoudt, 2009). Il répond à la complexité croissante des besoins sociaux par une approche pluridisciplinaire, favorisant un soutien global aux bénéficiaires (Cultiaux et al., 2016). Néanmoins, la notion reste floue : elle désigne à la fois une organisation souple, une structure de coordination, et un outil d'intégration des pratiques (Musso, 2003, cité par Loute et Ait Ahmed, 2013), avec des niveaux d'implication plus ou moins formalisés (*linkage*, *coordination*, *full integration*) (Leutz, 1999).

Construction et fonctionnement des réseaux

La construction d'un réseau repose souvent sur des liens préexistants entre professionnels (Schweyer, 2005) et un besoin social spécifique identifié sur le terrain (Cultiaux et al., 2016). Elle implique l'identification de complémentarités, une dynamique relationnelle et la capacité à traduire les enjeux propres à chaque acteur. Le réseau est structuré autour de relations interpersonnelles (en fonction notamment des liens forts/faibles définis par Granovetter en 1973) et de modalités d'action (intervention, prévention, réflexion collective ou actions concrètes). La qualité de sa structuration dépend de la présence de porte-paroles légitimes, d'un travail de traduction mutuelle et de négociations partagées (Allenbach et al., 2021 ; Amblard et al., 2005 ; Cultiaux, 2018).

Modalités du travail en réseau

Deux grandes modalités sont distinguées (Bartholomé, 2007) :

- Le travail en réseau : coordination entre institutions autour de problématiques communes.
- Le travail de réseau : reconstitution d'un maillage de soutien autour d'un bénéficiaire, impliquant tant les professionnels que les proches.

Fastrès (2009) propose une typologie complémentaire, identifiant les types de réseau en fonction de leurs objectifs principaux : réseau de soutien, d'aide, de coordination, de synergie, de partenariat, de connexion et de mobilisation, selon les objectifs visés.

Bénéfices du travail en réseau

D'après la littérature sur le sujet, le travail en réseau :

- favoriserait l'horizontalité et la coopération interprofessionnelle (Cultiaux et al., 2016),
- faciliterait l'accès à l'information et la production de savoirs communs (Loute & Ait Ahmed., 2013),
- renforcerait le lien social entre institutions mais aussi entre les usagers et les services (Callon et al., 2001),
- valoriserait l'implication directe des acteurs de l'intervention sociale (Loute & Ait Ahmed, 2013),
- améliorerait l'efficacité des accompagnements via une plus grande souplesse d'action et une prise en charge plus globale (Abraham et al., 2007).

Il permettrait ainsi une meilleure adaptation aux contextes particuliers des bénéficiaires et un meilleur décloisonnement institutionnel.

Limites et points de vigilance

Malgré ses apports, le travail en réseau présente des défis :

- Possible surcharge des acteurs-clés ou dépendance à un membre unique, résultant sur un affaiblissement voire une disparition des dispositifs lors du départ de ce membre (Bartholomé, 2007 ; Cultiaux et al., 2016),
- Tensions liées à l'horizontalité des relations dans les dispositifs (Schweyer, 2005),
- Difficultés d'articulation liées au secret professionnel (Cultiaux et al., 2016),
- Difficulté de gestion des temporalités divergentes entre institutions (Schweyer, 2005 ; Bouquet, 2011),
- Besoin d'outils partagés et de référentiels communs (Allenbach et al., 2021 ; Cultiaux et al., 2016).

Ces limites soulignent la nécessité d'un encadrement clair, de conditions de confiance et d'une valorisation du travail collaboratif.

Interdisciplinarité et transversalité : vers une coopération intégrée

Dans le champ du travail social, plusieurs formes de collaboration entre professionnels coexistent, selon des logiques plus ou moins intégrées.

L'approche pluridisciplinaire implique la présence de plusieurs disciplines autour d'un même bénéficiaire, mais sans réelle coordination. Les professionnels travaillent en parallèle, chacun selon sa propre logique et ses méthodes, ce qui peut enrichir l'accompagnement mais sans garantir de cohérence dans l'action (Lenoir, 2013 ; Thompson Klein, 1990 ; Petrie, 1976).

L'approche multidisciplinaire, quant à elle, suppose une forme de coopération plus aboutie : les professionnels échangent des informations, tentent d'aligner leurs interventions, mais restent néanmoins centrés sur leur logique sectorielle. La coordination s'améliore, mais les pratiques restent cloisonnées (Prévost & Bougie, 2008).

À un niveau plus poussé, l'approche interdisciplinaire vise à articuler réellement les expertises, dans une logique de co-construction des réponses (Prévost & Bougie, 2008 ; Wittorski, 2016). Il ne s'agit plus simplement d'additionner des points de vue, mais de croiser les regards, de transformer les pratiques, et de construire ensemble des réponses plus adaptées aux situations complexes. Cette approche suppose :

- la mise en place d'un langage commun entre professionnels de secteurs différents ;
- une reconnaissance réciproque des rôles et des expertises de chacun ;
- la création d'outils partagés permettant de structurer la collaboration ;
- un cadre de travail collectif clair, basé sur des objectifs communs et une confiance mutuelle ;
- une capacité à ajuster les postures professionnelles en fonction du contexte et des partenaires.

Enfin, l'approche transversale pousse encore plus loin cette dynamique, en intégrant également les savoirs d'expérience des bénéficiaires eux-mêmes. Elle invite à repenser les interventions non plus uniquement entre professionnels, mais dans une co-construction réelle avec les personnes concernées, en reconnaissant leur expertise d'usage et en les impliquant dans les processus décisionnels (Deleuze & Guattari, 1972 ; Korff-Sausse, 2004).

Ces distinctions permettent de mieux comprendre les tensions qui traversent le travail en réseau. Si l'interdisciplinarité est souvent présentée comme un idéal, sa mise en œuvre reste exigeante et dépend largement des moyens disponibles, du cadre institutionnel, mais aussi des cultures professionnelles.

Pour conclure cette partie, nous pouvons dire que le réseau est bien plus qu'un outil logistique. Il est un espace dynamique de coopération et un moteur d'innovation sociale pour les professionnels. Sa mise en œuvre requiert cependant des conditions de réussite spécifiques, comme la nécessité de coordonner et mobiliser efficacement les acteurs.

Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative afin de comprendre en profondeur les dynamiques de réseau au sein du secteur associatif œuvrant dans la lutte contre la précarité infantile, le soutien à la parentalité et l'accompagnement périnatal. Cette approche vise à explorer les logiques de coopération interinstitutionnelle, les tensions perçues par les professionnels, ainsi que les leviers d'innovation sociale mobilisés sur le terrain.

Notre démarche s'articule autour de deux volets méthodologiques complémentaires : la méthode d'analyse en groupe (MAG) et des entretiens semi-directifs. Ces deux dispositifs, bien que distincts, partagent une visée compréhensive et dialogique, centrée sur l'expérience vécue des acteurs de terrain.

1. Sélection et recrutement des participants

La recherche s'est appuyée sur la participation de 14 associations réparties sur l'ensemble du territoire de la FW-B, actives dans des secteurs complémentaires : soutien à la parentalité, périnatalité, petite enfance, aide en milieu ouvert (AMO) et accompagnement des personnes confrontées aux assuétudes. Cette diversité sectorielle a permis d'embrasser un large éventail de situations vécues sur le terrain, tout en restant centrée sur une problématique commune : l'accompagnement de familles en situation de précarité ou de vulnérabilité.

Les participants à la recherche occupaient des postes variés au sein de leurs structures (travailleurs sociaux, coordinateurs ou encore responsables de projets), avec des niveaux d'ancienneté et des profils professionnels divers. Cette hétérogénéité était volontairement recherchée afin de croiser les regards sur les réalités du travail en réseau, et de faire émerger des enjeux parfois spécifiques à certaines fonctions ou à certaines tailles de structures.

Tous les services retenus avaient pour point commun de porter un projet financé par Viva for Life, ce qui garantissait une forme de comparabilité entre les initiatives, tout en assurant un ancrage dans des pratiques de terrain soutenues financièrement. Un critère important de sélection était que ces projets soient inscrits dans des dynamiques de partenariat ou de collaboration interinstitutionnelle : autrement dit, que le travail en réseau soit déjà au cœur de leur démarche, de manière explicite ou implicite.

Sur les 25 associations présélectionnées, toutes ont été contactées individuellement par courrier afin de leur proposer une participation à la recherche. Ce processus a permis de recueillir 14 réponses positives, avec signature d'un document de consentement éclairé, garantissant le respect des principes éthiques. Les structures participantes ont ainsi accepté non seulement de témoigner de leur expérience, mais aussi de se prêter à une analyse collective et réflexive autour de leurs pratiques.

Au travers de cette sélection, l'objectif était que l'échantillon reflète une réelle diversité géographique, fonctionnelle et organisationnelle. Ainsi, il offre un aperçu riche et nuancé des manières dont les acteurs associatifs mettent en œuvre le travail en réseau dans des contextes parfois très contraints, mais toujours ancrés dans une logique d'accompagnement global des familles.

2. La méthode d'analyse en groupe

L'analyse en groupe repose sur une logique d'intelligence collective : elle permet de produire un savoir élaboré à partir de la confrontation de points de vue autour d'un récit singulier apporté par un participant, en suivant une structure précise répartie en quatre grandes phases : le récit, les interprétations, l'analyse et les perspectives pratiques. Cette approche s'inscrit dans une optique à la fois réflexive et dialogique, valorisant les expériences de terrain et les lectures croisées comme ressources de construction des savoirs. Elle puise ses fondements dans une posture qui refuse la hiérarchie entre savoirs experts et savoirs d'expérience, et privilégie la co-construction des connaissances à partir d'un échange méthodiquement encadré entre chercheurs et acteurs concernés.

La méthode d'analyse en groupe (MAG), telle que développée par Van Campenhoudt et ses collègues (2005), vise à mettre en dialogue des personnes ayant des expériences diverses, mais toutes concernées par la problématique étudiée. Elle permet ainsi une mise en débat structurée des représentations, des pratiques et des vécus, tout en assurant une égalité morale entre les participants. Dans ce cadre, les savoirs produits sont collectifs, pluriels et contextualisés, issus d'un processus où la réflexivité individuelle nourrit l'intelligence du groupe.

Compte tenu des contraintes liées aux disponibilités des professionnels sollicités, toutes et tous engagés dans des fonctions opérationnelles au sein de leurs associations, une forme adaptée a été retenue pour la mise en œuvre du protocole. Deux groupes composés de six à sept participants ont été constitués, chacun étant rencontré à deux reprises. Ce dispositif visait à favoriser la construction d'une dynamique relationnelle tout en s'adaptant aux agendas restreints des personnes concernées. La double rencontre a permis d'approfondir les échanges, de favoriser la circulation des récits et de laisser émerger des interprétations croisées plus riches.

Le protocole a été animé en suivant les étapes-clés de la méthode. Les séances se déroulaient en présence de deux chercheurs, le premier prenant une fonction d'animateur, cadrant le groupe et les échanges, et s'assurant du bon déroulement de la méthode, et le second prenant une fonction de « rapporteur », assurant la prise de notes et le partage des convergences et divergences de propos nécessaires au bon déroulement de l'étape d'analyse.

La première phase, dite du récit, consiste pour chaque participant à proposer une situation vécue en lien avec la problématique étudiée, considérée comme révélatrice d'enjeux significatifs. Ces récits sont discutés collectivement pour en sélectionner un ou deux qui seront approfondis. Le narrateur ou la narratrice développe alors son récit, en se concentrant sur les faits, avant de répondre aux questions du groupe visant à éclaircir certains éléments contextuels ou factuels.

La deuxième phase, celle des interprétations, invite chaque membre du groupe à formuler sa lecture du récit présenté : ce qui l'a marqué, ce qu'il ou elle comprend de la situation, et quelles hypothèses explicatives peuvent en être tirées. Deux tours de table sont organisés à cet effet, en maintenant un ordre de parole strict afin de garantir une égalité d'expression. Le narrateur ou la narratrice réagit à ces interprétations en fin de chaque tour.

Vient ensuite la phase de l'analyse, au cours de laquelle les convergences et divergences entre les points de vue exprimés sont synthétisées, souvent de manière visuelle, par les chercheurs. Ce travail vise moins à atteindre un consensus qu'à formaliser les désaccords de manière constructive. Ce moment analytique peut également intégrer des apports théoriques ou

conceptuels proposés par les chercheurs, permettant de réarticuler les interprétations dans un cadre plus large et d'ouvrir la réflexion.

Enfin, la dernière phase est celle des perspectives pratiques, où les participants sont invités à dégager des pistes d'action, de transformation ou de réflexion future à partir de l'analyse collective. Ce travail, ancré dans la réalité des pratiques et des contraintes structurelles, permet de relier les savoirs produits à des enjeux d'intervention concrets.

Tableau 1 - étapes méthode d'analyse groupée

Déroulement MAG	
Première phase : le récit	
1 ^e étape	Proposition de récits
2 ^e étape	Choix des récits analysés
3 ^e étape	Narration
4 ^e étape	Enjeux vus par le narrateur
5 ^e étape	Questions d'information
Deuxième phase : les interprétations	
6 ^e étape	Premier tour de table
7 ^e étape	Réactions du narrateur
8 ^e étape	Réécoute du récit (facultatif)
9 ^e étape	Deuxième tour de table
10 ^e étape	Réactions du narrateur
Troisième phase : l'analyse	
11 ^e étape	Convergences et divergences
12 ^e étape	Apports théoriques
13 ^e étape	Hypothèse des chercheurs et nouvelles problématiques
Quatrième phase : les perspectives pratiques et l'évaluation	
14 ^e étape	Perspectives pratiques
15 ^e étape	Évaluation de la séance

Pour maintenir une certaine souplesse et ne pas rigidifier les échanges, tout en assurant une couverture thématique cohérente avec les réalités du terrain, des éléments de l'entretien semi-directif ont été intégrés au dispositif. Un guide d'entretien a été discrètement mobilisé, à titre de soutien, afin de stimuler les échanges ou de relancer les discussions lorsque nécessaire. Ce choix s'inscrit dans une logique d'adaptabilité méthodologique, respectueuse de la dynamique propre à la MAG.

3. Entretiens complémentaires

En complément de ces focus-groups, nous avons conduit quatre entretiens semi-directifs (individuels ou en binômes) auprès de responsables ou coordinations d'associations réparties sur le territoire belge francophone. Ces entretiens ont été conçus pour prendre de la hauteur par rapport aux récits issus des groupes et permettre de documenter les logiques de réseau à des échelles plus larges, qu'elles soient territoriales, institutionnelles ou structurelles. Ils ont également apporté un éclairage sur des réflexions stratégiques menées par ces associations quant à l'accompagnement global des bénéficiaires, l'articulation entre soutien individuel et

dynamique collective, ainsi que les dispositifs favorisant la montée en compétences et l'autonomisation des publics.

De plus, cette approche a permis de mettre en lumière des pratiques de décroisement déjà mises en œuvre par certaines structures, souvent sur base d'initiatives informelles ou d'expérimentations locales. Qu'il s'agisse d'outils partagés, de réunions interservices, de coordinations locales ou d'espaces communs d'accueil et d'évaluation, ces démarches favorisent une meilleure entente entre intervenants, une compréhension partagée des situations et une prise en charge plus cohérente des familles. Ces pratiques, parfois peu visibles ou faiblement formalisées, constituent néanmoins des leviers importants dans la construction de coopérations interinstitutionnelles durables, dans un secteur marqué par une forte segmentation.

4. Objectifs et axes d'investigation

Les entretiens et séances d'analyse en groupe ont été guidés par une série d'axes de questionnement visant à explorer les logiques de coopération interinstitutionnelle, les dynamiques internes aux structures, et les leviers d'action mobilisés autour de la parentalité et de la lutte contre la précarité. Ces axes, sans être figés, ont orienté l'analyse autour des thématiques suivantes :

- La trajectoire d'accompagnement des familles
 - Quelles sont les étapes clés du suivi des bénéficiaires au sein des associations ?
 - Comment s'organise la répartition des rôles entre professionnels ?
 - De quelle manière la pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité sont-elles mobilisées dans l'accompagnement ?
- Les représentations des publics accompagnés
 - Comment les professionnels décrivent-ils les situations de vulnérabilité rencontrées ?
 - Quelles représentations circulent autour des familles accompagnées (notions de précarité, de parentalité « fragilisée », de besoin de soutien) ?
 - Quelles tensions ou malentendus peuvent émerger dans l'interprétation des besoins ?
- Le travail en réseau et les articulations interinstitutionnelles
 - Comment les situations arrivent-elles jusqu'à l'association (par quels relais, canaux, partenariats) ?
 - Avec quels interlocuteurs les structures collaborent-elles le plus fréquemment (services sociaux, services de santé mentale, écoles, ONE) ?
 - Quelle est la qualité perçue de ces collaborations ? Quelles difficultés sont identifiées ?
- Les projets spécifiques et outils mobilisés
 - L'équipe a-t-elle initié des projets pilotes ou innovants ? À partir de quels constats ?
 - Quels outils spécifiques sont utilisés dans l'accompagnement (guides, ateliers, supports collaboratifs) ?
 - Quelle valeur ajoutée ces dispositifs apportent-ils au regard des besoins des publics ?

- Les facilitateurs et les freins à l'action
 - Quels sont les éléments qui soutiennent le travail quotidien (appui institutionnel, réseau, temps, formation, culture d'équipe) ?
 - À l'inverse, quels obstacles limitent la capacité d'agir (temps contraint, cloisonnements, surcharge, incertitudes) ?
 - Comment les professionnels s'ajustent-ils face à ces contraintes ?
- Les perspectives d'évolution et les besoins identifiés
 - Quelles évolutions sont perçues comme souhaitables ou nécessaires ?
 - Quels besoins émergent du terrain (outils, reconnaissance, ressources, cadre plus souple, nouvelles collaborations) ?
 - Quelles visions les équipes portent-elles pour l'avenir de leurs pratiques et de leurs partenariats ?

5. Analyse des données

L'ensemble du matériau récolté a été enregistré, intégralement retranscrit, puis soumis à une analyse thématique articulant une double entrée : d'une part, des catégories issues du cadre théorique (travail en réseau, logique d'interaction, coordination) et d'autre part, des catégories émergentes construites inductivement à partir des récits, des discussions et des tensions exprimées (mécanismes de protection des bénéficiaires, effets de saturation de certains services, postures professionnelles, enjeux de légitimité, formes de reconnaissance du travail effectué, etc.). Cette stratégie d'analyse a permis de rendre compte à la fois de la complexité des interactions entre professionnels, des ressources et des freins à l'action collective, et des conditions favorables à une coordination efficiente dans le champ social et de la santé.

Cette stratégie d'analyse croisée permet de confronter les concepts issus de la littérature avec les réalités du terrain, sans les y plaquer de manière artificielle. Elle rend possible une lecture nuancée des tensions et des ressources évoquées, tout en mettant en lumière les dynamiques émergentes. Elle permet également de repérer les difficultés liées à l'organisation et l'articulation des services ou encore les ajustements tacites dans les pratiques quotidiennes. Ce croisement d'approches contribue ainsi à restituer la complexité des situations observées, en valorisant les points de vue des acteurs et en les articulant à des cadres d'analyse plus larges.

6. Aspects éthiques de l'étude

Concernant les entretiens et l'analyse des propos recueillis auprès des participants, l'entièreté des intervenants rencontrés sont informés du déroulement de la recherche, de son contexte de réalisation et de ses différents objectifs. Leur accord de participation est sollicité et un formulaire de consentement (notamment relatif à l'enregistrement audio des rencontres) leur est systématiquement présenté. Comme mentionné dans ce formulaire, la présentation des résultats respecte l'anonymat des équipes et des personnes.

Analyse des entretiens

Introduction

« *Le premier réseau, c'est la famille. Une famille, c'est déjà un réseau* », nous dit l'un des participants durant l'un des focus-groups. Pour les associations œuvrant dans le champ du soutien à la parentalité ou dans celui de la petite enfance, il est évident que le point de départ de tout réseau est le bénéficiaire⁷ et ses besoins en termes d'accompagnement. Plus qu'un élément du réseau, il est un moteur à partir duquel va s'organiser l'action des différents intervenants et dont les problématiques pourront servir de point de départ à la mise en place de ce réseau.

Cependant, les associations luttant contre la précarité au sens large se retrouvent actuellement confrontées à des problématiques de plus en plus multiples et complexes. C'est pour répondre à cette complexification qu'elles se dirigent vers un fonctionnement en réseau, permettant de faire appel à des personnes-ressources ou à des services spécialisés dans le cas où elles ne seraient pas en mesure de répondre aux besoins spécifiques de certains de leurs bénéficiaires. Toutefois, comme nous l'avons constaté dans la phase de contextualisation, si tout travail en réseau comporte des avantages non négligeables, il implique également de faire face à des contraintes spécifiques liées à son fonctionnement et à sa pérennisation. Ces contraintes, les acteurs sociaux les connaissent bien, tant ils se sentent parfois démunis face à des situations qui mettent en exergue les dysfonctionnements du travail en réseau : lenteur de certaines prises en charge, difficultés d'articulation avec certains services, tensions liées aux différences d'enjeux entre les services face à une même situation, etc.

Pour limiter ces dysfonctionnements, les associations se doivent d'adopter des modalités de fonctionnement multidisciplinaire, voire interdisciplinaire⁸ : réunions régulières, mise à plat des objectifs de chacun, délimitation d'espaces d'entente communs et articulation de chacun des intervenants durant l'accompagnement. Cependant, en amont de la mise en place du réseau, ces questions devront être envisagées par les différents acteurs s'engageant dans des interventions en collaboration avec d'autres services. Plus qu'un simple alignement des pratiques, ces temps de préparation sont en réalité un travail de traduction, permettant à chacun des intervenants engagés dans le réseau de comprendre les enjeux de leurs différents partenaires et leurs méthodes de fonctionnement, exposer les leurs et trouver un terrain d'entente quant au fonctionnement du réseau. Ces « temps de négociation » contribueront à limiter les tensions engendrées par ce que Allenbach et al (2021) appellent des « situations d'intermétiers », c'est-à-dire les tensions liées justement aux différences d'enjeux entre les corps de métier et les différents champs impliqués dans une intervention.

Un réseau, c'est donc finalement un ensemble complexe d'interactions entre différents pôles qui vont s'articuler les uns avec les autres pour proposer un accompagnement pouvant s'adapter aux besoins du terrain. Les différentes associations interrogées dans le cadre de cette recherche identifient trois pôles principaux au sein d'un réseau : le bénéficiaire, point de départ des

⁷ Ici, le terme « bénéficiaire » est à comprendre au sens large ; il peut autant concerner les parents accompagnés par des services de soutien à la parentalité, des enfants suivis par des spécialistes de la petite enfance ou encore la famille dans son ensemble.

⁸ Voir la phase de contextualisation pour les différences entre l'approche multidisciplinaire et l'approche interdisciplinaire

réflexions, placé au centre des préoccupations et autour duquel va s'engager un travail de réseau ; l'intervention en réseau proprement dite, pendant laquelle les différents partenaires vont agir auprès du bénéficiaire ; et enfin, le travail de réseau des professionnels qui contribuera à la mise en place du réseau, le travail de coordination nécessaire à son fonctionnement et sa pérennisation, mais aussi au renforcement des liens de confiance entre les professionnels, nécessaire dans toute situation de collaboration ou de partenariat.

1. Plusieurs niveaux de réseau

Les premiers focus-groups tenus dans le courant du mois de décembre se sont déroulés en trois moments regroupant chacun entre cinq et sept représentants d'associations. Ces premières rencontres ont été l'occasion d'établir un premier contact avec les associations participant à la recherche-action, mais aussi de clarifier ce que ces associations sous-entendent quand ils parlent de pratiques de « travail en réseau ».

De ces focus-groups ressortent plusieurs choses essentielles dans la conception qu'ont les acteurs de terrain du « travail en réseau » : parmi celles-ci, nous pouvons citer la différenciation entre différents niveaux au sein du réseau, la nécessité de partir des besoins du terrain pour construire le réseau, les difficultés de coordination entre certains services et le décalage ressenti entre une construction ascendante des projets et les réalités rencontrées sur le terrain auprès des bénéficiaires.

La typologie des réseaux proposée par Fastrès en 2009, qui met en avant une lecture des dynamiques collaboratives au travers des axes centraux de travail, donne l'impression que les différentes catégories envisagées, à savoir la collaboration centrée autour du bénéficiaire, celle axée sur une problématique et celle orientée vers une action, sont très compartimentées et interagissent très peu entre elles. Cependant, les acteurs présents sur le terrain en proposent une lecture différente : ces formes de réseau sont non seulement complémentaires, mais également en interaction quasi-constante entre elles, s'apparentant davantage à des niveaux de travail collectif qu'à des catégories refermées sur elles-mêmes.

Au fil des discussions, trois grands niveaux de travail en réseau ont pu être dégagés :

- Le travail de construction du réseau autour du bénéficiaire et l'accompagnement de celui-ci dans les démarches liées à son parcours ;
- Le travail d'action du réseau et la coordination de l'intervention autour du bénéficiaire ;
- Le travail de construction du réseau des professionnels autour d'une ou plusieurs problématiques communes qui favorise les liens interpersonnels et interprofessionnels et permet l'instauration d'une relation de confiance entre les différents intervenants.

Ce dernier niveau permet également aux intervenants et partenaires d'adopter une position « méta » par rapport au fonctionnement du réseau, et donc de procéder à d'éventuels ajustements en vue d'une possible formalisation future du réseau.

Donc, si Bartholomé (2013) faisait une distinction entre les notions de « travail de réseau » et de « travail en réseau », il apparaît que ces deux notions sont nécessaires et complémentaires dans le travail quotidien effectué par les associations.

Intervenant 1 : Pour moi, il y a deux types de réseaux. Il y a le réseau quand on se réunit ensemble et qu'on se connaît, c'est-à-dire qu'on crée vraiment une relation entre services où les travailleurs s'identifient, et ce qui pour moi est un préalable finalement au réseau de terrain. [...] Donc ça c'est la première étape pour moi. Et

la deuxième étape qui est la plus importante, vu que c'est celle qui se fait avec le bénéficiaire, c'est finalement ce travail en commun où on se partage le travail. C'est-à-dire que souvent, c'est l'acteur de première ligne qui tombe nez à nez avec un bénéficiaire, une famille. Et puis, très vite, les demandes sont plus larges que ce qui est prévu au départ. Et l'idée, c'est qu'on arrive à se partager le travail, mais en collaboration avec la famille et qu'on clarifie qui va faire quoi dans la prise en charge.

Et là, c'est vraiment le réseau qui commence à fonctionner dans l'intérêt des gens, pas seulement pour faire de la « réunionniste sociale ».

Intervenant 2 : Alors je le mets plus en disant il y a un réseau, micro, méso et macro. Le micro clairement c'est avec le patient, c'est autour d'une situation, c'est organisationnel. Et donc parfois dans l'organisationnel et même, ce qui va poser problème c'est ce fameux secret professionnel partagé qui n'est pas légiféré. [...] Mais donc voilà, c'est vrai que je trouve que nous, on est dans quelque chose aussi de méso quand on se rend compte, quand on fait des [...] partenariats entre institutions pour justement développer l'une ou l'autre chose. [...] Clairement, c'est des conventions qui vont nous permettre de mettre quelque chose en place. Et puis il y a les réseaux, la nouvelle politique. Donc, en santé mentale, par exemple, les adolescents, la réforme des adultes, on a notre réseau [...] local. Et ça, je trouve que c'est beaucoup plus macro.

Intervenant 3 : Par le passé, il y avait aussi [une AMO] qui avait développé un outil avec une cible où c'était la cible du réseau. [...] C'était découpé en quatre fromages. Et tu avais un fromage lié au réseau plutôt famille, amis, le réseau plutôt associatif, le réseau plutôt institutionnel et école et tout ça. L'idée, c'était de pouvoir que le bénéficiaire se place sur la cible en fonction de quel est son degré de réseau au niveau institutionnel, et de pouvoir après l'accompagner justement à développer cette carte réseau pour avoir plus d'autonomie et pouvoir aller voir différents services

Intervenant 4 : Pour moi, on ne travaille pas dans un seul réseau, mais dans plusieurs. Il y a des réseaux locaux, comme dans cette maison accueillant toutes les associations qui n'avaient pas de locaux. On s'est vraiment battus pour obtenir ces espaces. C'est un travail qui s'est construit en réseau, effectivement. Dans ces réseaux locaux, il y a la coordination sociale, mais aussi d'autres dynamiques qui ne relèvent pas directement de cette coordination. Ces réseaux permettent de dresser une cartographie du quartier dans lequel on travaille, et de mieux comprendre ce que les habitants expriment comme besoins.

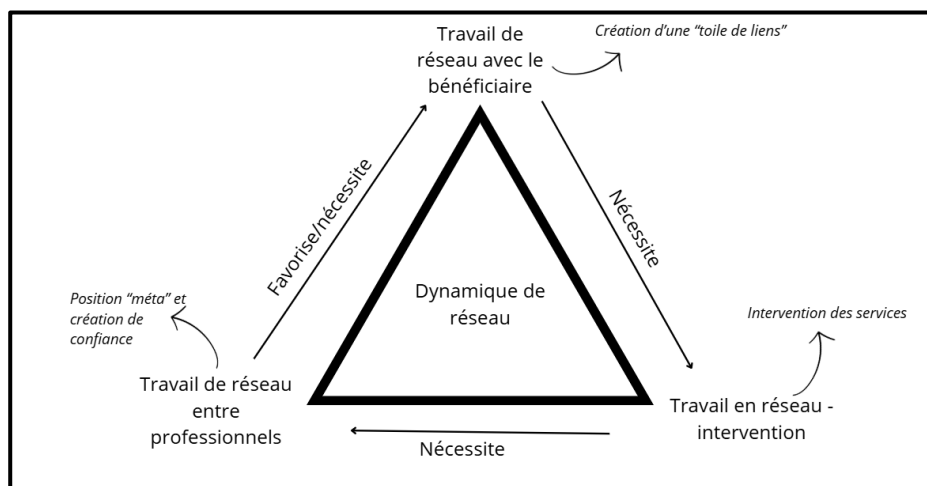


Figure 3 - Niveaux de réseau

Au travers des témoignages ressort également une réelle volonté de la part des associations de remettre le bénéficiaire au centre des préoccupations, et de revenir à une approche « bottom-up » (ascendante), en opposition à l'approche « top-down » (descendante). Cette dernière considère le travail en réseau comme une solution « miracle » à utiliser comme réponse toute faite aux problématiques rencontrées sur le terrain. Cependant, pour les intervenants, il faut

repartir des besoins et des compétences du bénéficiaire pour pouvoir modeler l'intervention de façon à ce qu'elle lui convienne le mieux possible.

Intervenant 5 : [...] quand on dit, vous devez engager telle ou telle personne pour travailler comme ça, comme ça, comme ça, si ça ne colle pas avec ce dont le public qu'on rencontre a besoin... [...] ça a toujours plus de sens de travailler à partir de ce qu'on rencontre sur le terrain et de créer quelque chose plutôt que de l'imposer et des conventions forcées entre services qui en fait ne travaillent pas bien ensemble, des choses comme ça. C'est une réalité, je pense.

Intervenant 6 : Finalement, on va nous dire à nous « Oui mais est-ce que vous travaillez suffisamment en réseau, est-ce que c'est suffisamment machin, est-ce qu'on ne peut pas aller essayer ailleurs, etc. Sauf que, on a déjà suffisamment à faire sur notre territoire, effectivement, et souvent, si ça part des gens, ce sera beaucoup plus efficace que si ça part du haut.

1.1 Travail de réseau – le bénéficiaire

Si l'approche « bottom-up » est revendiquée par les associations, c'est parce que l'intervention du réseau sera en partie conditionnée par les besoins du bénéficiaire. Il est donc pertinent de s'intéresser à la dynamique de réseau qui se met en place autour du bénéficiaire dès lors qu'il entre en contact avec un service, que cette démarche soit initiée par lui-même ou sollicitée par un partenaire institutionnel.

Intervenant 4 : [...] dans notre service, le premier réseau, c'est la famille. Une famille, c'est déjà un réseau : c'est un lien entre les parents et l'enfant. [...] Il peut être fragilisé non seulement entre le parent et l'enfant, mais aussi entre le parent et son entourage, qu'il soit familial ou professionnel. [...]

Pour certaines des associations, ce travail de réseau va commencer par une phase d'accroche auprès de leur public-cible. Cela implique parfois de sortir des murs de son association et de partir directement à la rencontre des personnes dans le besoin. De fait, il est souvent constaté que la plupart des potentiels bénéficiaires rencontrent des difficultés à passer la porte des associations qui pourraient les aider au mieux en fonction de leurs besoins. Ce phénomène peut possiblement s'expliquer par une méconnaissance de l'offre et des services existant autour d'eux, par une stigmatisation de ce type d'aides, perçues parfois comme des solutions de dernier recours ou encore par peur des démarches à effectuer pour bénéficier d'une aide.

Intervenant 7 : [...] Il existe beaucoup de réseaux et de services, mais ce qui pose souvent problème, c'est le « take-up », c'est-à-dire l'accès effectif des familles à ces services. Beaucoup n'y vont pas, pour différentes raisons : la crainte, la méconnaissance, l'épuisement... Il y a plein de freins. Donc malgré une offre existante, l'accès reste difficile.

Dans ce travail de sensibilisation et de rencontres avec leur public-cible il s'est avéré que l'on pouvait identifier plusieurs types de bénéficiaires entrant dans les associations :

- Ceux qui sont actifs et autonomes au sein du réseau et sont capables d'effectuer les démarches nécessaires à leur parcours auprès des différents intervenants, naviguant relativement facilement entre les services ;

- Ceux qui sont actifs au sein du réseau mais nécessitent un certain degré d'accompagnement dans les démarches, ainsi qu'un relais auprès des différents intervenants ;
- Ceux dont les démarches et l'autonomisation restent difficiles, ce malgré l'accompagnement fourni par l'association dans laquelle ils sont engagés ;
- Ceux pour lesquels le travail d'accroche s'avère compliqué et qu'il est très difficile d'insérer au sein du réseau.

La base du travail des associations sera donc celle-ci : « accrocher » les bénéficiaires et créer des « ponts » entre les différents services et/ou institutions pour faciliter les démarches et le parcours des bénéficiaires, dans un objectif d'insertion et d'autonomisation de ces bénéficiaires dans le réseau, en fonction de leurs besoins, de leurs compétences et de leurs ressources.

Intervenant 4 : Le travail en réseau est constant. Pour les parents, c'est précieux : ça les accompagne, ça désacralise certaines démarches. Par exemple, avant, les parents devaient aller plus loin pour inscrire leur enfant, ce qui posait problème à cause des barrières géographiques (un cours d'eau, par exemple). Maintenant, quelqu'un de la Ville vient lors de nos lieux de rencontre. Comme notre lieu est déjà identifié comme un espace petite enfance, les parents viennent s'y inscrire, découvrent le lieu, peuvent venir avec leur enfant, l'habituer... C'est ça que le réseau apporte aux parents : un accompagnement dans des démarches qui peuvent faire peur, comme l'entrée à l'école ou en crèche. On peut aussi les orienter (lors d'une recherche d'emploi, par exemple). On a aussi réussi à faire venir une AMO ici, c'est le réseau qui a permis sa création, et on travaille avec eux. C'est une vraie richesse. Les parents se sentent accompagnés, même si on n'est pas toujours là physiquement. (...). Pour moi, c'est ça, la force du réseau : se mettre ensemble pour créer des interfaces, des ponts.

Intervenant 4 : La deuxième dimension, c'est l'insertion dans les réseaux locaux autour de chaque situation clinique. Là, on se heurte souvent à une organisation en silos, très sectorisée. Ce qu'on essaie de mettre en place, c'est une lecture globale des situations. Cela ne veut pas dire qu'on peut tout faire, mais cela permet de mieux comprendre comment les parents s'en sortent, ou pas, avec les différents acteurs du réseau (services sociaux, administratifs, etc.). Et ensuite, de voir avec eux comment les "rebrancher" sur ces ressources, là où ça coïncide. [...]

Intervenant 6 : Il faut pas négliger quand même, [...], il y a une part qui est faite par les intervenants et puis il y a une part qui est faite par la personne. Et donc il y a quand même toujours une part où au fond on peut se poser la question est-ce qu'on a fait tout ce qu'on devait faire ? Est-ce que le réseau a bien fonctionné etc. Mais il y a aussi, à un moment donné, on tend une perche, [...] mais si la personne ne la saisit pas, il y a cette partie-là qu'on fait avec elle, dans l'accompagnement. Et puis, il y a aussi la partie où, à un certain moment, on doit se dire qu'on a quelque part créé toutes les conditions et ça n'a pas pu aboutir pour toute une série de raisons, mais sur lesquelles on n'a pas de prise.

Mais le réseau d'intervenants n'est pas le seul cadre relationnel dans lequel le bénéficiaire peut s'inscrire. Grâce au travail mené par les associations, il a aussi l'opportunité de (re)construire son propre réseau de soutien. Celui-ci peut être composé de professionnels identifiés comme ressources en cas de besoin, mais aussi de proches, de parents, d'enfants ou d'autres bénéficiaires vivant des situations similaires, avec qui il peut nouer des liens sociaux ou culturels. Dans les structures actives dans le domaine du soutien à la parentalité ou de la petite

enfance, cet accompagnement favorise également le renforcement des liens familiaux et le développement des compétences parentales, en particulier chez les parents en difficulté face aux enjeux liés à l'éducation de leurs enfants.

C'est dans cette dynamique que le travail de réseau prend tout son sens : il ne s'agit pas seulement de coordonner les interventions autour du bénéficiaire, mais aussi de l'accompagner dans la création de relations durables, sur lesquelles il pourra s'appuyer bien au-delà de l'intervention.

Intervenant 6 : Et donc effectivement, tout le jeu de notre travail, c'est d'arriver à créer un maillage suffisant autour de la personne.

Intervenant 8 : [...] Il y a des réseaux qui se créent entre les familles elles-mêmes, notamment dans les lieux de rencontre ou les haltes d'accueil, mais dans ces espaces de socialisation, on voit des dynamiques apparaître qui créent des rencontres.

Intervenant 3 : Donc, il y a déjà des associations qui essayent d'identifier avec leurs bénéficiaires quel est leur réseau autour d'eux, de pouvoir améliorer ce réseau, notamment parce que les trois quarts des associations, dans leurs effets désirés, il y a quand même la question de l'autonomie, mais aussi de sortir de l'isolement, en fait, que la pauvreté isole fort les gens.

Pour répondre à ces enjeux, il sera nécessaire pour les associations d'établir une relation de confiance avec les bénéficiaires. En effet, si l'on veut que l'intervention coordonnée soit efficace, il faut d'abord pouvoir cibler les problématiques auxquelles font face les bénéficiaires afin de proposer un accompagnement adapté et adaptable. Sans l'établissement de cette relation de confiance, l'« accroche » auprès des bénéficiaires s'en retrouve affaiblie et peut engendrer des difficultés lorsque ceux-ci devront ensuite passer la porte de l'intervenant suivant. Le travail de réseau engagé auprès du bénéficiaire consiste donc également à faire connaissance avec le bénéficiaire, ses besoins, ses compétences et ses ressources pour pouvoir l'insérer (mais aussi l'impliquer) dans un accompagnement qui répondra aux problématiques ciblées par les services compétents.

Intervenant 7 : Une des façons de lever ces freins [d'accès aux services par les bénéficiaires], c'est de proposer un allié : une personne de confiance qui crée du lien, qui aide à l'affiliation. Ce n'est pas toujours suffisant de dire à une famille : « Va là-bas ». Même si elle a confiance en nous, ça ne garantit pas qu'elle passera la porte d'un autre service. Par contre, y aller avec elle, ou qu'une personne de confiance l'accompagne, ça change tout. [...] Ce qu'on met en place en collaborant avec différentes associations, ce sont de vraies synergies, car nos services sont très complémentaires. La plupart des familles qu'on accompagne ont des problèmes juridiques (étrangers, droit familial...), et sont souvent monoparentales. Donc en se connaissant bien, on peut créer des référencements croisés efficaces, dans le respect de la confidentialité. [...] C'est aussi une autre façon de faire réseau, très concrète, très précieuse.

Une fois qu'un lien de confiance commence à se construire entre l'association et le bénéficiaire, et que les premières problématiques ainsi que certaines ressources ou compétences ont pu être identifiées, il devient progressivement possible pour les intervenants de réfléchir à une forme d'intervention coordonnée, posant ainsi les bases d'un travail en réseau centré autour du bénéficiaire.

1.2 Travail en réseau – action coordonnée des services

Autour et avec le bénéficiaire va s'installer le travail en réseau des professionnels : l'intervention des différents organismes autour de la ou des problématiques identifiées. Ce travail de « redirection » d'un intervenant à l'autre dans le cadre du parcours et des démarches du bénéficiaire constitue en général la « partie visible de l'iceberg » et ce à quoi on pensera en premier lorsqu'on réfléchit aux manières de travailler en réseau. D'après les témoignages récoltés dans le cadre de cette recherche, c'est ici que les intervenants engageront un travail multidisciplinaire, chaque intervenant actionnant les leviers propres à sa fonction et à son champ d'action selon les besoins du bénéficiaire⁹.

Les participants aux focus-groups mettent en avant les difficultés des bénéficiaires à être autonomes dans ces démarches¹⁰. Pour eux, le travail en réseau nécessite de la part des professionnels un gros travail d'accompagnement des bénéficiaires, quitte à aller avec eux sur le pas de la porte de l'intervenant suivant pour s'assurer qu'ils restent accrochés au sein du réseau. Cet accompagnement demande un investissement temporel relativement important, temps qui est peu (voire pas) valorisé au quotidien pour les travailleurs impliqués dans le réseau.

Intervenant 6 : C'est qu'on a en commun qu'on est vraiment sur des personnes qui ont des multi-problématiques [...], l'action globale sociale est prévue pour être saucissonnée. Et donc, dès qu'on arrive avec... deux diagnostics, ça passe encore, mais dès qu'on cumule trois ou quatre problématiques, on ne rentre plus dans aucune case. Donc, ni les personnes que l'on accompagne, ni nous en tant qu'accompagnateurs. Et donc, ça, c'est un premier frein quand même important.

Intervenant 9 : Le constat est [...] que les situations se complexifient de plus en plus, les démarches administratives aussi et où on se retrouve avec des gens complètement englués dans des difficultés socio-administratives. Et clairement, mes collègues [...] n'arrivent pas à pouvoir se centrer sur l'objectif de travail tellement toutes les questions sociales prennent le dessus. Et donc, c'est vrai que la fonction d'assistante sociale au sein de notre équipe, ça va vraiment être de travailler le réseau. Et on l'explique comme ça dès le départ avec la famille. Ça va vraiment être de pouvoir lister tous les partenaires et de faire ce rôle, [...] de pouvoir coordonner et donc de pouvoir appeler les différents intervenants en accord avec la famille, de pouvoir se présenter, de pouvoir organiser des rencontres avec la famille

Pour les associations participant à la recherche, c'est surtout dans ce pôle « intervention coordonnée » que certaines des tensions évoquées dans notre introduction vont pouvoir se faire sentir : difficultés liées à l'articulation des différents services (certains services étant surchargés et n'étant pas en mesure de prendre en urgence un bénéficiaire en charge), à la différence des enjeux et objectifs entre les différents services face à une même situation, au turnover constant

⁹ Nous avons détaillé, dans la phase de contextualisation, que l'intervention interdisciplinaire peut être considérée comme un idéal à atteindre dans le cadre d'un travail en réseau. Cependant, la pratique de terrain rend cet idéal difficile à atteindre au quotidien ; les associations opèrent davantage selon un modèle d'intervention disciplinaire séquentielle, où chaque acteur du réseau intervient indépendamment des autres et dans les limites de son champ d'action. L'aspect interdisciplinaire du travail en réseau sera davantage impliqué au sein du 3^e pôle du travail en réseau, lorsque les intervenants pourront envisager des analyses réflexives et des adaptations quant au fonctionnement du réseau.

¹⁰ Difficultés pouvant être liées aux différents profils évoqués plus haut, mais également à d'autres facteurs qui seront explicités plus loin dans le document (complexification des situations, résistances de la part du bénéficiaire, etc.)

des équipes travaillant dans le secteur social et à l'insertion des nouveaux travailleurs au sein du réseau, etc.

C'est notamment pour tenter de pallier ces difficultés rencontrées au cours de ce processus d'intervention en réseau qu'un véritable travail de traduction et de consolidation des liens entre les services s'avère nécessaire. En effet, ce travail d'intervention est facilité par les bonnes relations interpersonnelles entre les membres des différents services, mais aussi par une bonne connaissance des rôles et des limites de chacun des intervenants.

1.3 Travail de réseau des professionnels – coordination de l'action/dimension interpersonnelle

Cet aspect du réseau, qui se traduira notamment par les rencontres partenariales, colloques, salons, réunions de coordination, etc., est important pour plusieurs raisons : apprendre à connaître et reconnaître les intervenants et partenaires au sein du réseau, définir les rôles et les limites d'action de chacun des organismes impliqués dans le réseau, établir et renforcer la confiance entre les professionnels. C'est notamment lors de ces espaces que l'on pourra définir des chartes, des lignes de conduite, etc. permettant de gérer et coordonner au mieux le travail en réseau. Davantage conçus pour une réflexion autour des mécanismes du réseau et de son fonctionnement, ils permettent également une analyse réflexive quant aux éventuels dysfonctionnements qui peuvent survenir dans les différents processus engagés par les travailleurs, que ce soit vis-à-vis du bénéficiaire ou vis-à-vis du travail en réseau.

Intervenant 10 : [...] Souvent, quand on se connaît entre travailleurs, les familles le ressentent : elles ont plus confiance, elles sentent qu'on travaille ensemble. [...] Les coordinations sociales du CPAS jouent un rôle central. On y retrouve toutes les associations de la commune, organisées en différents groupes, dont un groupe Petite Enfance. On se réunit une fois par mois, et franchement, il n'y a rien à faire : il faut se connaître pour bien accompagner les familles

Toutefois, si le travail en réseau demande de pratiquer des évaluations régulières de son fonctionnement une fois que celui-ci est mis en place et intégré au fonctionnement des différents services, il est important de ne pas minimiser le travail de préparation nécessaire à sa mise en place. Pour rappel, Allenbach et al. (2021) parlent de l'importance du « temps de négociation » : c'est ce temps de négociation qui permettra de limiter les tensions liées aux différences entre les services (différentes procédures, différents enjeux, différentes visions de l'intervention, etc.). Il s'agit ici d'entamer un véritable travail de traduction entre les différents services afin d'établir des terrains d'entente et des espaces communs pour permettre au réseau, qui s'installe bien souvent au départ d'une problématique et/ou d'un bénéficiaire, puisse ensuite se pérenniser en limitant les dysfonctionnements.

Intervenant 5 : Plusieurs services qui travaillent avec des adolescentes enceintes et où ce n'était pas clair, je pense, la position d'un nouveau service qui se définissait comme faisant tout, et donc c'était compliqué parce qu'on pouvait se retrouver à deux dans la même famille [...] tout de suite on s'est réunis on a discuté on a essayé d'amener les choses, de clarifier les choses. Oui, je pense que c'est pouvoir, déjà, que chaque service puisse s'autodéfinir. Et ce n'est pas toujours clair. [...] Alors, moi, j'en ai plein qui viennent me voir « Alors on voudrait devenir un SAP ». Non, ça ne marche pas comme ça donc c'est extrêmement compliqué pour ces services qui vont à tout prix tout d'un coup travailler avec la petite enfance [...]. Mais ils ne savent pas du tout ce qu'ils vont faire en fait. [...]. Donc, je pense que la définition du projet, de nos objectifs, de notre

cadre d'intervention, il faut être clair sinon comment les gens s'y retrouvent, enfin les patients.

Ce pôle constitue donc un espace propice aux réflexions « méta » sur le réseau en tant qu'espace de collaboration et d'intervention coordonnée autour du bénéficiaire, mais aussi un moyen de renforcer et éventuellement formaliser des relations entre les différents services. Ce travail sera fait en gardant à l'esprit les problématiques rencontrées sur le terrain par les intervenants sociaux.

Intervenant 1 : Parfois, ce qui est compliqué [...] c'est de faire valider et comprendre le réseau au personnel de terrain. Et donc ça, c'est par les rencontres, par les formations, et de plus en plus, quand ils se rendent compte qu'il y a du potentiel ailleurs, ils vont chercher eux-mêmes parfois. Mais donc on organise des réunions à tous les niveaux, au niveau des coordinations, au niveau des directions, au niveau des animateurs, des puéricultrices, etc. Donc voilà, ça c'est pour le réseau interne, [...] il faut énormément de confiance aussi.

Intervenant 7 : Je suis complètement d'accord : se connaître entre professionnels, c'est essentiel. Ça permet de gagner du temps, de créer des raccourcis. Quand on se connaît, on n'a pas besoin de tout réexpliquer à chaque fois, le lien est plus direct. [...] En se connaissant bien, on peut créer des référencement croisés efficaces, dans le respect de la confidentialité

1.4 Replacer le bénéficiaire au centre des préoccupations

Il serait donc finalement peut-être faux de ne considérer le bénéficiaire que comme un simple pôle du travail en réseau. En réalité, le travail des intervenants va s'articuler autour de lui et, puisque le réseau est censé conserver un caractère adaptatif sous peine de retomber dans des travers administratifs et institutionnels, ces mêmes intervenants devront pouvoir se coordonner pour faire face aux urgences et s'adapter en fonction des situations rencontrées (nous pouvons donc encore une fois souligner l'importance du travail de coordination et de consolidation des liens entre les différents professionnels).

Si notre première proposition de schématisation des interactions se présentait sous forme d'un triangle dont chacun des pôles occupe une position équivalente, il nous paraît important de prendre en compte la place centrale occupée par le bénéficiaire : c'est de lui que démarre le travail de réseau et c'est pour lui que les professionnels réfléchissent ensemble à des modalités d'accompagnement adaptées aux problématiques multiples. Nous voudrions donc proposer une nouvelle modélisation des interactions au sein du réseau, adaptée selon les constatations menées lors des focus-groups :

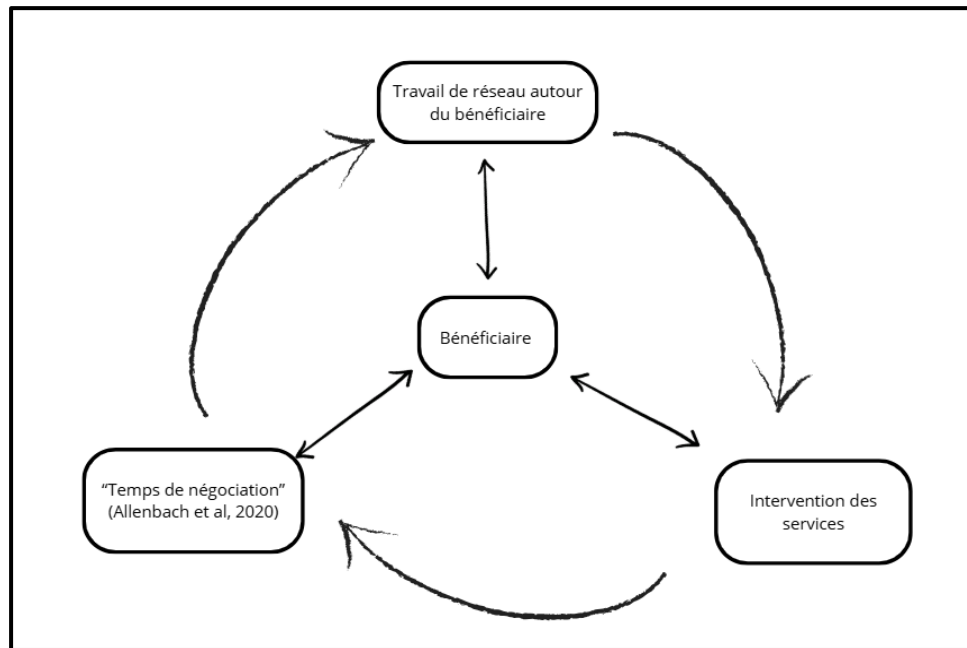


Figure 4 - Replacer le bénéficiaire au centre des préoccupations

Ici, il apparaît plus clairement que le bénéficiaire se trouve au centre des interactions. C'est en général autour de lui que va s'articuler le travail des intervenants, qui seront en constante interaction avec ses problématiques pour adapter au mieux l'accompagnement proposé. En ce sens, nous pourrions considérer le bénéficiaire comme activateur de son propre réseau (bien qu'il n'en ait pas toujours conscience) ; c'est à travers sa trajectoire et ses problématiques que le réseau sera activé, au travers de l'intervenant de première ligne ou de l'association par laquelle il est entré. Le bénéficiaire constitue donc le point de départ de l'intervention, au travers de laquelle il pourra développer ses compétences et reprendre le contrôle de sa trajectoire. Cependant, une fois sur le terrain, certaines associations et certains intervenants peinent à engager le bénéficiaire dans une dynamique d'autonomie au sein de sa trajectoire d'accompagnement.

Nous distinguons donc ici le bénéficiaire du travail de réseau qui s'installera autour de lui lorsqu'il passera la porte des services concernés et le considérons comme une entité à part entière du réseau, permettant ainsi de considérer l'entièreté de sa trajectoire au moment de l'activation du réseau. Comme dit précédemment, ce travail de réseau sera l'occasion de délimiter les besoins et compétences du bénéficiaire, mais également d'identifier les ressources et personnes-ressources qui pourront être activées dans le cadre des démarches d'accompagnement. En ce sens, il serait même cohérent de considérer le bénéficiaire presque comme un réseau à part entière sur lequel s'appuyer pour construire l'intervention. Cette étape, essentielle donc, constitue un véritable espace de construction de la confiance entre le bénéficiaire, le service auquel il a fait appel (ou qui est intervenu en première ligne) et les intervenants qui entreront en jeu lors de l'intervention des services.

Si nous proposons de placer l'intervention des services en amont du temps de négociation (alors que nous avons souligné l'importance de la préparation et du temps de négociation dans le cadre de la mise en place d'un réseau), c'est parce qu'il apparaît que, souvent, les services prenant en charge un bénéficiaire mettent d'abord en place une solution d'urgence ou de nécessité, fondée sur les besoins de ce dernier et facilitée par les relations interprofessionnelles préexistantes, qu'elles fassent ou non partie du réseau officiel. Cet aspect du travail en réseau, relaté par plusieurs des associations participantes, rejoint les propos de Schweyer (2005) qui disait qu'un réseau ne constitue pas une construction de liens, mais plutôt une consolidation et une

formalisation de ceux qui existaient déjà. Lors de cette intervention des services, il sera nécessaire d'impliquer le bénéficiaire au maximum de ses compétences pour lui permettre d'effectuer lui-même les démarches, mais aussi pour s'assurer qu'il puisse, à terme, être autonome au sein de son propre réseau d'accompagnement. Cette implication sera facilitée par le fait que lorsque l'intervenant redirige le bénéficiaire vers un service spécialisé pouvant répondre à sa problématique, il saura qu'il le redirige vers une personne de confiance et non vers un anonyme.

Intervenant 7 : On augmente en fait l'offre de services qu'on peut proposer au public auquel on s'adresse. Et quand on se rend compte que quand une famille ou un bénéficiaire arrive par une de nos portes, il est déjà dans un certain terrain de confiance. Et c'est plus facile pour lui d'accéder à la porte suivante quand il est rentré par la nôtre. Je ne sais pas si je me fais comprendre. Et quand tu renseignes quelqu'un, tu pourrais aller à tel endroit que les gens ne connaissent pas. C'est difficile pour eux de se mobiliser pour y aller vraiment. Ils ne vont probablement pas le faire parce que c'est des adresses inconnues, des gens inconnus, un endroit... Voilà, et donc en fait, ça va s'arrêter là. Mais c'est vrai que quand [le service] dit que tu pourrais aller chez [notre partenaire], [...] c'est indiqué par des gens de confiance, et inversement dans l'autre sens, évidemment.

De cette intervention découlera ensuite le besoin de coordonner efficacement les différents services. Sur le terrain, l'intervention des services a tendance à se dérouler en adoptant une approche multidisciplinaire séquencée : chaque service intervient indépendamment des autres et dans les limites de son champ d'action. Si cette modalité d'intervention est principalement liée aux difficultés rencontrées sur le terrain (manque de temps, peu de moyens humains, peu de communication entre les différentes institutions, etc.), le pôle « temps de négociation » est l'occasion de glisser vers une approche davantage interdisciplinaire, favorisant l'échange de pratique et les réflexions groupées, et permettant d'adopter une vision davantage transversale d'une même problématique.

Ce pôle peut donc servir à remplir plusieurs objectifs en vue de consolider le travail du réseau :

- Il permet d'adopter une posture de réflexivité a posteriori, en se plaçant dans une position méta par rapport au réseau, pour envisager les fonctionnements et dysfonctionnements du réseau dans une échelle plus globale et ainsi adapter l'action des intervenants si cela s'avère nécessaire. L'objectif est donc principalement de permettre une meilleure coordination future des services auprès du bénéficiaire concerné, mais aussi auprès des situations similaires ;
- Il permet de consolider les liens entre les partenaires, facilite l'instauration d'une confiance accrue entre les différents intervenants et, par conséquent, améliore le travail réalisé dans les deux autres pôles avec le bénéficiaire (soulignant au passage l'importance des relations interpersonnelles et interprofessionnelles entre les différents intervenants) ;
- Il permet enfin d'envisager une formalisation du fonctionnement du réseau basé sur les liens interpersonnels et interprofessionnels, prodiguant un espace d'une part commun aux associations, et d'autre part, favorable au travail de traduction et de négociation nécessaire à la pérennisation d'un réseau d'intervenants.

Ces réflexions, qu'elles soient faites a posteriori dans un objectif d'ajustement des mécanismes ou en amont de l'intervention, par exemple dans une perspective de formalisation du réseau, permettront de faciliter le travail de réseau effectué autour et avec le bénéficiaire. En effet, une

plus grande confiance entre les services implique généralement une meilleure connaissance entre les différents professionnels et facilite donc la construction de liens de confiance auprès du bénéficiaire. Ainsi, le cycle du réseau peut reprendre, avec le bénéficiaire toujours au centre des interactions des différents pôles.

Intervenant 12 (En réponse à la question « qu'est-ce qui pourrait faciliter ce travail de mise en réseau pour les associations ? ») : Les gens. Enfin, le fait qu'ils travaillent. Je vais donner un autre exemple [...] On a une plateforme sur [le territoire] qui rassemble tous les opérateurs liés de près ou de loin à la question du logement [...]. Et cette plateforme est née de la volonté de travailleurs sociaux de se mettre ensemble pour dire, moi j'ai un problème chez moi, je n'arrive pas à le résoudre, toi tu as un problème chez toi, tu n'arrives pas à le résoudre, et ainsi de suite. Et est-ce qu'ensemble, on va pouvoir trouver un maillage et une filière qui va permettre que moi j'ai un logement disponible, mais j'ai quelqu'un qui n'en trouve pas, et donc est-ce qu'il y aurait une place chez toi, etc. Donc c'est vraiment autour de situations très concrètes, de travailleurs en première ligne.

Toutefois, si en théorie, le tout semble constituer un ensemble de relations fluides et multidirectionnelles, les intervenants se heurtent encore trop souvent à des difficultés pour faire fonctionner le réseau, qu'elles soient originaires de trop grandes divergences entre les services, d'incompatibilité de calendriers ou encore, qu'elles émanent directement du bénéficiaire.

2. Difficultés rencontrées par les intervenants

2.1 La multiplication et complexification des problématiques

Les professionnels rencontrés décrivent une nette évolution dans la nature des situations qu'ils accompagnent : les problématiques sont plus nombreuses, plus imbriquées, et surtout plus difficiles à faire entrer dans les cases prévues par les dispositifs existants. Cette accumulation de difficultés crée un vrai décalage avec les cadres d'intervention prévus.

Intervenant 5 : On touche vraiment un public très précaire avec des multi-problématiques. C'est souvent un public très jeune, on a beaucoup de parents mineurs, des parents souvent qui présentent des déficiences mentales de plus en plus, des parents qui présentent des troubles de la santé mentale, des problèmes de toxicomanie, qui sont parfois à la rue, il y a des problèmes de logement, un isolement important, donc il y a de moins en moins de familles et de personnes ressources autour d'elles. Donc des familles très seules, qui ont des passés aussi elles-mêmes de placements, etc., ayant été enfants ou des enfants déjà placés, énormément de situations de violence intrafamiliale, avec la difficulté que les situations cumulent de plus en plus, les problématiques sont de plus en plus complexes à prendre en charge

Intervenant 6 : C'est qu'on a en commun qu'on est vraiment sur des personnes qui ont des multi-problématiques [...], l'action globale sociale est prévue pour être saucissonnée. Et donc, dès qu'on arrive avec... deux diagnostics, ça passe encore, mais dès qu'on cumule trois ou quatre problématiques, on ne rentre plus dans aucune case. Donc, ni les personnes que l'on accompagne, ni nous en tant qu'accompagnateurs. Et donc, ça, c'est un premier frein quand même important.

Intervenant 7 : [...] quand il y a une porte d'entrée qui s'ouvre en fait les personnes ne sont pas juste un problème, ils sont pris dans une globalité bien plus large. Et c'est comme ça pour beaucoup, presque tout le monde, en fait. Je dirais, ce qui justifie la

démarche à un endroit, c'est pour répondre à un besoin, une question bien précise, mais que souvent, bien entendu, les services sociaux et les services de soutien quels qu'ils soient, ils n'ont pas les moyens de répondre à ces problèmes. Ils sont plus larges que même tout ce qu'on pourrait faire.

Cette surcharge touche aussi directement les équipes, qui se sentent parfois à la limite de leurs capacités. L'impression d'un épuisement collectif ressort des entretiens. Ce sentiment d'impuissance est renforcé par le fait que, dans beaucoup de cas, les demandes initiales cachent des réalités bien plus complexes ; même lorsqu'un accompagnement débute pour une raison administrative ou matérielle précise, il s'inscrit vite dans un enchevêtrement de besoins qui dépasse le mandat du service.

Intervenant 3 : On a des équipes qui sont beaucoup en souffrance par rapport à, d'une part, la charge de travail, et puis, elles sont face à des publics qui sont vraiment fragilisés. Du coup, elles sont un peu désabusées et comment est-ce qu'on va pouvoir les aider vis-à-vis de tout ce qu'ils rencontrent comme problèmes ?

Certaines associations font alors le choix d'adapter leur manière de travailler, en investissant davantage le volet social ou en renforçant leur implication dans le travail de réseau. Mais cette prise en charge globale, si elle est souvent nécessaire, peut entraîner des dérives : plusieurs professionnels racontent qu'en voulant répondre à tous les besoins, ils sortent parfois de leur mission initiale. Le constat est bien le suivant : les situations d'aujourd'hui sont plus complexes qu'avant. Cette aggravation de la précarité, couplée à la saturation des services et à l'éparpillement des réponses, complexifie encore davantage les parcours d'accompagnement.

Intervenant 9 : C'est vrai que nous, ici, on a fait le choix dernièrement au niveau de l'ASBL d'investir encore plus le pôle social. Donc en fait l'idée c'est qu'on travaille sur la relation parents-enfants, mais le constat est [...] que les situations se complexifient de plus en plus, les démarches administratives aussi et où on se retrouve avec des gens complètement englués dans des difficultés socio-administratives. Et clairement, mes collègues [...] n'arrivent pas à pouvoir se centrer sur l'objectif de travail tellement toutes les questions sociales prennent le dessus.

Intervenant 13 : les équipes de terrain nous disent toutes, mais vraiment 100%, [...] que c'est pire qu'avant. La précarité, c'est pire qu'avant. Les familles, elles ont des problématiques bien plus multiples, bien plus complexes qu'avant. Avant, c'était un peu genre, elles ont de la pauvreté financière, on pouvait agir sur ça, et puis de l'isolement social. Et puis en fait, maintenant, c'est une multi-problématique à chaque fois. C'est de la précarité très ancrée. Et donc, toutes disent que le public est de plus en plus précaire.

2.2 Les difficultés engendrées par le bénéficiaire

Si, malgré la complexification des situations, l'implication du bénéficiaire et son autonomisation au sein du réseau semblent essentielles pour garantir l'efficacité des interventions sociales, la réalité du terrain montre que le bénéficiaire lui-même peut parfois constituer un « agent bloquant » du travail en réseau. Bien que la fluidité et la cohérence du réseau dépendent en grande partie de la coordination entre les services, elles reposent également sur la volonté et l'engagement du bénéficiaire à s'intégrer dans ce processus et à respecter les engagements pris. Lorsqu'un bénéficiaire adopte une posture de retrait ou d'opposition, cela peut entraîner des complications majeures pour les professionnels impliqués, jusqu'à fragiliser la dynamique du réseau lui-même.

Les récits partagés par les participants à cette recherche illustrent ces difficultés de manière concrète. Lors des focus-groups, un cas particulier a été évoqué pour illustrer les défis que rencontrent les services lorsqu'ils tentent de structurer un accompagnement autour d'une bénéficiaire dont les actions, les omissions et les discours contradictoires compliquent le suivi et la prise de décision.

Récit d'intervenant 12 : On a reçu au mois d'août ici une maman qui est venue avec son compagnon qui allait être expulsée parce que des travaux dans son logement. Elle a trois enfants de moins d'un an, de sept ans et de quatre ou cinq ans. Elle a déjà eu un passage en rue alors qu'elle est enceinte du dernier. Elle vient avec son compagnon qui est le papa du dernier enfant. Les deux autres papas sont absents, ce sont des papas différents. Elle a vécu à Bruxelles avec le premier [...] puis elle se retrouve à Charleroi. Cette maman vient nous faire une demande de logement, et nous avons à ce moment-là justement un logement « transit famille » qui se libère. Donc avec ma collègue qui est en charge de l'APL, on fait des enquêtes en admission pour qu'elle nous montre sa collaboration parce que lorsque les bénéficiaires rentrent en logement de transit, il y a aussi une obligation d'accompagnement. Et on avait aussi mis en avant l'importance d'instruire la parentalité avec le service [partenaire].

Elle entre dans le logement le 1er octobre et à partir du moment où elle est rentrée dans le logement, la collaboration a été beaucoup plus compliquée. Donc on a eu cette chance de pouvoir avoir accès au logement, pour pouvoir aller voir un peu ce qui se passe et au fur et à mesure, on se rend compte qu'elle subit de la violence conjugale, que le SAJ est à bout de souffle, que ça fait un an qu'ils mettent en place des propositions d'accompagnement, la maman refuse tout. Et un jour, je suis interpellée par une autre locataire de l'hébergement, qui me dit qu'il y a eu de la violence la veille, qu'il y a des morceaux de verre, qu'il y a du sang, donc elle est inquiète. Donc je vais jusqu'au logement. La maman m'ouvre et en effet je me rends compte qu'il y a eu de la violence la veille, il y a du sang sur le sol, les trois enfants sont dans la chambre en train de regarder la télé, elle est encore sous consommation parce qu'elle a des addictions à l'alcool principalement, elle est dans un état second, elle est très incohérente dans ce qu'elle nous dit. Et à un moment donné, je lui dis que je vais téléphoner au SAJ. Je lui demande son accord parce qu'on travaille beaucoup en collaboration et en transparence avec les parents. Sinon, on les perd tout de suite. Et donc, elle me donne l'accord pour téléphoner au SAJ, ce que je fais. Et le SAJ me dit qu'on avait justement une rencontre dans deux semaines pour sans doute judiciariser si la maman continue à tout refuser. Et c'est ce qui s'est passé. Ça a été judiciarisé avec des objectifs bien précis de soins pour la maman.

Le SAJ avait déjà proposé [de travailler avec un autre service], je sais qu'il y a eu un premier contact qui a été pris et la maman a tout bloqué. Donc on est toujours dans le même schéma continuellement de « Oui je vais faire, mais je ne fais rien ». Il y a eu un rendez-vous au SPJ, le tribunal a mis en mesure placement en famille d'accueil ou placement des enfants, avec vraiment l'obligation pour madame de prendre soin d'elle. Et au SPJ, finalement, ils ont remis les premières obligations qui avaient déjà été soulignées au SAJ, à savoir soins pour la maman, reprendre contact avec [un service partenaire] pour les enfants, continuer à travailler avec nous et à se présenter régulièrement aux rendez-vous fixés. Et oui, devoir scolariser évidemment les enfants parce que, pareil, scolarisation très compliquée. Voilà, en gros le tableau en sachant que cette maman continue à nous dire qu'elle fait, mais ne fait rien. Elle nous explique

qu'elle a des rendez-vous avec le SPJ qui ne sont pas vrais. On a l'impression qu'elle pense qu'on ne communique pas entre nous en fait. Voilà une situation que je pense à mettre en avant. Avec l'ONE, il y a une obligation aussi maintenant de se rendre à l'ONE avec le petit pour un suivi obligatoire.

Ce témoignage met en lumière les tensions qui émergent lorsque les professionnels doivent composer avec un bénéficiaire dont l'engagement dans le processus d'accompagnement est fluctuant, voire absent. Alors que l'accompagnement social repose sur des principes de confiance et de collaboration, la résistance du bénéficiaire peut perturber l'ensemble du dispositif. Ici, la posture de la mère, oscillant entre méfiance et manipulation, pousse les services à reconsidérer leur intervention, à ajuster en permanence leurs stratégies et parfois même à remettre en question leur rôle. Les services sociaux se retrouvent alors dans une position délicate, tiraillés entre la nécessité d'offrir un accompagnement soutenu et le risque d'un désengagement progressif des équipes face à une situation qui semble insurmontable.

Les participants aux focus-groups s'accordent sur l'importance de la construction de la confiance pour établir une relation de travail efficace avec les bénéficiaires. Sans elle, la mise en place de solutions adaptées devient extrêmement difficile, voire impossible. Toutefois, elle ne peut être à sens unique et doit également être soutenue par une volonté minimale du bénéficiaire de participer activement à son accompagnement. C'est sur ce point qu'un des participants adopte une position plus pragmatique, estimant que, dans des situations comme celle-ci, la confiance mutuelle est difficile à atteindre. Il propose alors une approche plus fonctionnelle, reposant sur la mise en place d'un cadre de collaboration quasi professionnelle, où les échanges seraient basés avant tout sur des engagements concrets, plutôt que sur un lien affectif ou relationnel. Cette perspective met en avant la nécessité de fixer des objectifs clairs et des attentes précises, en responsabilisant le bénéficiaire et en limitant les interactions informelles qui pourraient être sujettes à manipulation.

Intervenant 2 : Et à un moment donné, l'objectif serait quand même de voir avec qui elle a un vrai lien de confiance, de voir quelle place cette personne-là ou ce service-là, entendons-nous bien, peut prendre pour justement lui redonner confiance. En disant un pas, une marche franchie va amener. Pour l'instant, le moins amène le moins. Et donc, comment va-t-on faire un plus avec vous ? Et en fait, elle ne peut que résister dans une situation comme celle-là. D'où il faut trouver quelqu'un avec lequel elle a le moins de résistance, un peu plus de confiance.

Intervenant 4 : Ce serait intéressant d'investiguer si cette dame, elle est dans « Je dois m'en sortir seule » et dans une espèce de pensée sur elle-même, parce que ça souvent c'est un des éléments présents qu'on n'investit pas nécessairement [...] chercher à établir une relation de confiance dans une situation pareille me paraît un pari peu porteur. Moi, souvent, on va amener les choses en disant comment on peut travailler; comment on peut avoir au minimum une relation collaborative ou une relation de travail qui n'est pas encombrée par la confiance parce que probablement son parcours de vie fait que la confiance est un concept ou un éprouvé qui est dangereux pour elle, ou compliqué en tout cas.

Au-delà de la relation de confiance et des difficultés d'engagement, ce récit illustre, au travers des clarifications amenées par les intervenants, l'impact des trajectoires de vie passées sur les interactions actuelles entre bénéficiaires et services sociaux. Dans ce cas précis, la défiance de la mère vis-à-vis de la décision de placement de ses enfants découle d'un sentiment d'injustice.

Ayant déjà vécu dans une situation précaire sans que des mesures similaires ne soient prises, elle ne comprend pas pourquoi, maintenant qu'elle a un logement, une intervention aussi radicale est décidée. Cette perception d'un accompagnement incohérent ou arbitraire nourrit son opposition et complique encore davantage la relation avec les services. De plus, ces décisions, qu'elles soient prises de manière consciente ou inconsciente, impacteront également la sécurité et le développement des enfants.

Intervenant 5 : Il faut aller plus loin, plutôt dans le comment faire, penser le comment faire, mais je pense qu'il y a quelque chose qui est clé [...] Comment elle vit l'aide qui lui est proposée de tous côtés ? [...] C'est aussi voir un peu dans son parcours de vie, qui a pu l'aider, sur qui elle a pu s'appuyer, qu'est-ce qui a fonctionné comme soutien dans son passé, et penser un peu vraiment comment travailler ensemble autour d'elle, quelle place prend chaque service.

Intervenant 12 : Et quand on parle de qu'est-ce qu'elle a traversé, qu'est-ce qu'elle a déjà pu vivre précédemment et pourquoi elle a fait autant de résistance et elle n'a pas confiance, elle a quand même pu dire au SPJ « mais quand je suis dans la rue avec mes enfants, c'est à ce moment-là qu'on aurait dû placer mes enfants, qu'on aurait pu m'aider. Et là aujourd'hui, je voulais me reprendre mes enfants alors que je suis stable pour quelqu'un en logement ». Donc dans ce qu'elle dit, elle n'a pas tort non plus.

Si pour les intervenants, tout cela est parfois perçu comme des actes de méfiance ou de rébellion envers un système auquel les bénéficiaires ne croient pas (ou plus), dans certains cas, ces difficultés peuvent également provenir du fait que les bénéficiaires n'ont tout simplement pas conscience de faire partie d'un réseau large qui les dépasse. Ne prenant en compte que leur propre temporalité¹¹, ceux-ci annulent ou n'honorent pas leur rendez-vous, ne remplissent pas les objectifs fixés par la personne en charge de leur accompagnement (objectifs pouvant être perçus comme de la surveillance ou comme une sanction) sans nécessairement se rendre compte de l'impact que ces actions pourront avoir sur l'ensemble des intervenants impliqués dans leur trajectoire et dans leur accompagnement.

2.3 Les difficultés d'articulation des services

2.3.1 La gestion des informations confidentielles et du secret professionnel

Les difficultés liées à l'engagement du bénéficiaire dans le réseau influencent directement la gestion et la circulation des informations nécessaires à la compréhension de sa situation. Pour que l'action des intervenants soit pertinente et efficace, il est essentiel qu'ils puissent accéder aux informations leur permettant d'adapter au mieux leur accompagnement. Cependant, cette transmission de données soulève plusieurs enjeux, notamment celui du degré de partage des informations entre les différents professionnels impliqués. Jusqu'où un intervenant peut-il divulguer des éléments relatifs au parcours d'un bénéficiaire ? Quelles informations sont véritablement utiles à l'accompagnement et lesquelles peuvent être considérées comme superflues ? Ces questionnements nécessitent une réflexion approfondie, d'autant que tout partage d'informations doit impérativement se faire avec l'accord explicite du bénéficiaire, garantissant ainsi le respect de ses droits et de sa confidentialité.

Intervenant 7 : On se posait des questions aussi sur justement ces publics qui vont voyager d'un service à l'autre. Comment est-ce qu'on protège leur confidentialité ? [...]

¹¹ La gestion des différentes temporalités fera l'objet d'un prochain paragraphe dans ce document.

il faut que les personnes soient en sécurité dans ce qui vont dire, parce que nous on est des grands généralistes donc on sait beaucoup de choses, on voit beaucoup de choses, [...] on a quand même une vue sur des tas de choses que les gens ne disent pas tous toujours de la même façon aux différents interlocuteurs sociaux et d'aide parce qu'il y a parfois un peu de méfiance [...] Et donc, comment est-ce qu'on allait faire avec ça ? Est-ce que devant la machine à café, on va parler de « Natalia » et qu'on va apprendre des choses qui n'ont pas été dites ? Comment est-ce qu'on peut protéger ça ?

Un autre enjeu majeur réside dans les contraintes liées au secret professionnel, notamment lorsqu'un accompagnement mobilise à la fois des acteurs du champ juridique et psycho-social. Certaines professions, comme celles d'avocat ou de psychiatre, sont soumises à des obligations strictes en matière de confidentialité, ce qui peut constituer une barrière supplémentaire à la circulation des informations potentiellement pertinentes pour un suivi global. Ces restrictions peuvent complexifier la coordination entre les intervenants et limiter leur capacité à agir de manière concertée, chaque professionnel ne disposant que d'une vision fragmentée de la situation du bénéficiaire.

Intervenant 14 : C'est compliqué. Même légalement, c'est pas tout à fait clair. Il y a évidemment les professions aussi qui ont leur déontologie, mais c'est encore... Qu'est-ce qu'on peut dire au niveau du secret professionnel ? L'idée, c'est d'avoir toujours l'accord des personnes. D'abord, les personnes qui sont les premières visées, on leur explique comment on fonctionne, qu'est-ce qu'on partage à priori comme informations. L'idée, c'est de ne partager que ce qui est essentiel.

Par ailleurs, le flux d'informations au sein du réseau dépend également en grande partie de la volonté du bénéficiaire de partager sa situation et les difficultés qu'il rencontre. Certains bénéficiaires choisissent de ne pas informer tous les intervenants des démarches engagées, ce qui peut entraîner des lacunes dans la compréhension de leur parcours. Il n'est pas rare que certains professionnels (qu'ils soient issus du secteur scolaire, social ou d'un service de soutien spécifique) ne réalisent qu'après plusieurs mois qu'ils s'inscrivent dans un accompagnement plus large, dépassant leur champ d'action initial. Dans certains cas, ils n'en prennent conscience que lorsque la problématique du bénéficiaire devient trop complexe à gérer au sein de leur seul service, ou même parfois, ils n'en ont jamais pleinement conscience. Cette absence de vision globale peut conduire à une prise en charge partielle, voire inadaptée, et souligne la nécessité de renforcer les dispositifs de coordination et de partage d'informations au sein des réseaux d'accompagnement, tout en respectant les cadres légaux et éthiques en vigueur.

2.3.2 La gestion des temporalités

Lors de la mise en place d'une intervention, les associations sont souvent confrontées à ce que nous appellerons des « divergences temporelles ». En effet, les services de première ligne (tels que les services d'accompagnement, de soutien à la parentalité ou de la petite enfance) font face à des situations d'urgence nécessitant des réponses immédiates. En revanche, certains de leurs partenaires se heurtent à des délais de prise en charge prolongés ou à des procédures administratives lourdes, rendant difficile une intervention rapide. Cette asymétrie dans les rythmes d'action peut compliquer la coordination entre les acteurs du secteur social.

Intervenant 5 : Le manque de place dans l'état de service, ça c'est sûr. C'est vraiment une grosse grosse difficulté. Ça, c'est une catastrophe. On a plein de situations, par une sorte de réunion interne, on a des idées de ce qu'il faudrait pour aider ces jeunes, mais il n'y en a pas. Il n'y a pas de place. [...] Nous on dit souvent, on bricole en fait. [...]. Je pense, nous,

quand l'enfant est tout petit, on bricole avec l'ONE. Donc la PEP's de l'ONE passe, on s'arrange. En fait, ceux qui sont là, on va essayer de pallier un peu le manquement tant qu'on peut, jusqu'où on peut.

Ces divergences temporelles ont été définies par Bouquet (2011) comme un élément central de l'intervention sociale. Selon elle, il est essentiel d'intégrer cette réalité dans l'analyse de l'action sociale, car les temporalités varient selon la nature du service concerné et son implantation territoriale. Les tensions émergent particulièrement lorsque ces différences de rythme deviennent sources de blocages ou de malentendus entre partenaires.

Le travail en réseau, notamment dans le secteur associatif, illustre parfaitement ce paradoxe temporel. Par essence, un réseau est conçu pour répondre à des situations complexes et urgentes en mobilisant diverses ressources et expertises. Les associations de première ligne opèrent ainsi dans une temporalité marquée par l'immédiateté et l'adaptabilité. Toutefois, un réseau ne peut exister sans une vision à long terme, qui garantit la continuité des actions mises en place et la structuration des collaborations. Cette double exigence impose aux acteurs sociaux de naviguer entre deux logiques contradictoires : l'urgence de l'intervention et la nécessité d'inscrire leur action dans la durée.

Outre cette temporalité de l'action sociale, les professionnels doivent également composer avec ce que Bouquet (2011) nomme la "temporalité institutionnelle". Celle-ci correspond aux contraintes organisationnelles et administratives qui encadrent le fonctionnement des services. Elle repose sur des processus formels, tels que les protocoles d'intervention, les délais de traitement des dossiers ou les obligations de rapports concernant les dossiers traités. Si ces exigences sont indispensables à la structuration et à la pérennisation des dispositifs, elles peuvent parfois entrer en friction avec les réalités du terrain, en limitant la réactivité des professionnels face aux besoins immédiats des bénéficiaires, qui doivent alors faire preuve de créativité.

Intervenant 6 : Il y avait une nécessité, une demande dans le cadre du projet de se mettre en réseau, c'est-à-dire [...] de savoir qui fait quoi à quel moment, et quelque part, de pouvoir à la fois combler un ensemble de besoins ensemble, et aussi de pouvoir parfois porter à plus d'un une partie de situations et donc de faire de la co-intervention aussi.

Intervenant 2 : J'ajouterais juste, moi, en fait, que pour favoriser la collaboration, il faut parfois, en tant que service, sortir du cadre dans lequel on est et être créatif. Alors, pas tout le temps parce qu'autrement, l'exception devient la règle et c'est n'importe quoi, mais sincèrement, s'offrir le luxe de dire « OK. Pour cette situation-là, il va falloir se bouger autrement, il va falloir être créatif ». Ça, ça va favoriser le réseau. Parce qu'on donne de l'énergie dans le possible de ce qu'on peut faire autrement. Et ça, c'est très important.

Par ailleurs, l'intervention sociale ne peut se détacher du rythme propre aux bénéficiaires eux-mêmes. Chaque individu évolue selon sa propre temporalité, façonnée par son parcours, ses besoins et ses capacités à s'inscrire dans un accompagnement. Un réseau qui souhaite impliquer activement ses usagers doit donc être capable de s'adapter à ces dynamiques personnelles, sous peine de générer des incompréhensions ou une démobilisation des publics concernés.

Intervenant 5 : C'est compliqué. Ou alors quand on arrive à faire accepter l'idée que tel service pourrait être aidant et puis qu'on fait la démarche et qu'après on a un refus parce qu'il y a une liste d'attente d'un an et demi, qu'est-ce qu'on fait vivre aux gens ?

L'ensemble de ces interactions entre temporalités (action sociale, institutionnelle et individuelle) constitue ce que Bouquet (2011) désigne sous le terme de « temporalités professionnelles ». Ces dernières traduisent la rencontre entre les rythmes d'action des intervenants et ceux des usagers. Cette cohabitation des temporalités peut donner lieu à des tensions concrètes, ressenties dans la pratique quotidienne des professionnels : ralentissement des prises en charge en raison de la saturation des services, difficultés de coordination liées à des agendas incompatibles, arbitrages constants entre l'accompagnement direct des bénéficiaires et les obligations institutionnelles telles que les réunions de suivi ou les démarches administratives.

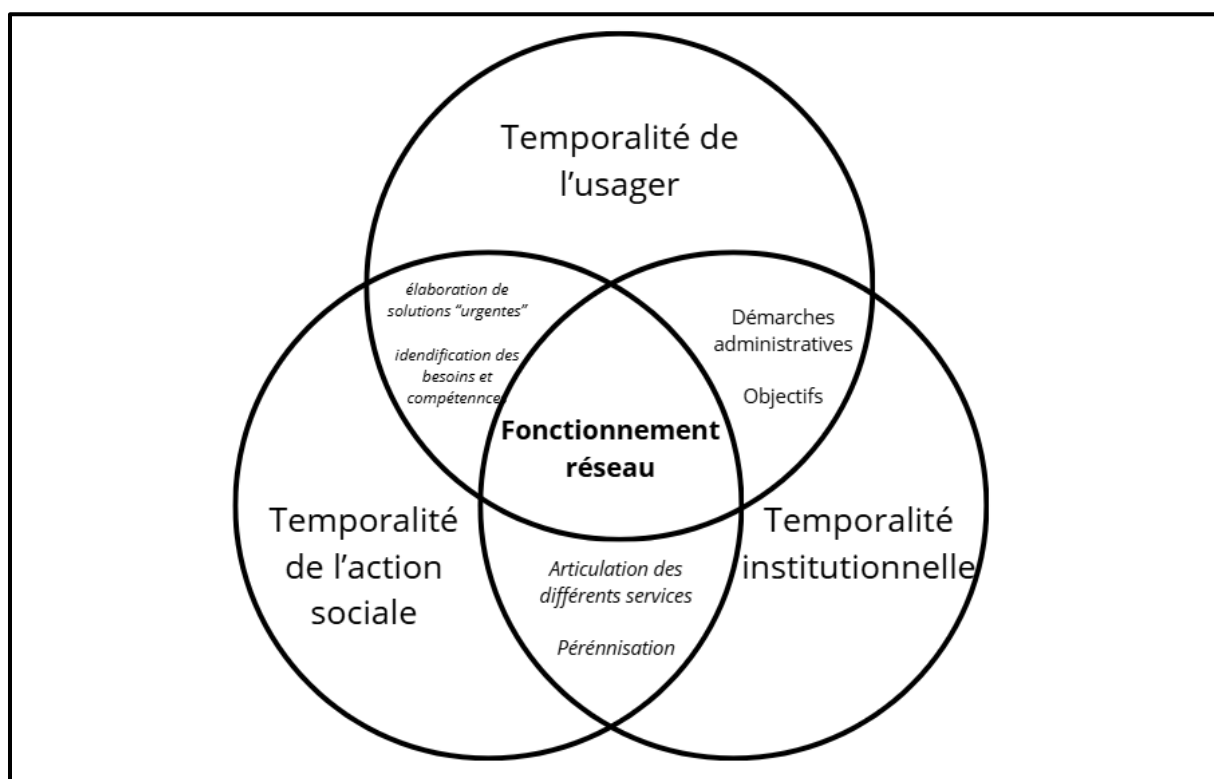


Figure 5 - Articulation des temporalités (adapté de Bouquet, 2011)

L'interaction entre les différentes temporalités (celle de l'utilisateur, de l'action sociale et institutionnelle) structure le fonctionnement du travail en réseau et soulève des défis d'articulation et d'adaptation.

D'une part, la temporalité de l'utilisateur et la temporalité de l'action sociale se rencontrent dans l'élaboration de solutions d'urgence. Les bénéficiaires ont des rythmes et des besoins propres, souvent imprévisibles et parfois incompatibles avec les contraintes institutionnelles. Face à ces réalités, les services d'action sociale doivent être en mesure d'intervenir rapidement pour répondre à des situations critiques, qu'il s'agisse d'un hébergement d'urgence, d'une prise en charge médicale ou d'un soutien immédiat. Cette interaction oblige les acteurs sociaux à ajuster leurs interventions en fonction des besoins exprimés par les usagers.

Intervenant 5 : Maintenant, en tout cas, moi, j'ai une pratique où je cumule plein de choses. J'ai des parents en grande situation, une grande vulnérabilité, une grande détresse, mais j'ai un bébé aussi. Donc ça vient compliquer un peu la donne puisque la temporalité, évidemment, elle est compliquée. Je ne peux pas dire qu'on va mettre le bébé sur pause

pendant un an, le temps de le trouver à logement, de s'installer, ça ne marche pas. Évidemment, je suis un peu plus pressée parfois que d'autres.

D'autre part, la temporalité de l'utilisateur et la temporalité institutionnelle entrent en tension lorsqu'il s'agit de la gestion administrative et des démarches officielles. Les institutions imposent des cadres stricts, notamment en matière de validation des dossiers, d'accès aux ressources et de suivi des bénéficiaires. Ces contraintes, bien que nécessaires à la structuration des services, ne correspondent pas toujours aux réalités vécues par les usagers, qui peuvent se retrouver confrontés à des délais longs et à des procédures complexes. Cette inadéquation peut générer frustration et découragement chez les bénéficiaires, qui perçoivent parfois ces exigences comme un frein à l'aide dont ils ont besoin, voire comme une sanction dans certains cas.

Intervenant 5 : Ça c'est un peu dur et puis même pour les gens on dit « mais qu'est-ce qu'on leur fait vivre ». Ou quand ils sont en grève et qu'on a une maman qui décompense psychiatriquement et qui arrive avec un enfant sur les bras et qu'on retourne chez soi avec l'enfant parce qu'il y a grève. [...] C'est dur quand on pense le relais et qu'on a un refus, on a l'impression de ne pas avoir été entendus.

Par ailleurs, la temporalité de l'action sociale et la temporalité institutionnelle doivent être articulées pour assurer la pérennisation des interventions. Si l'action sociale doit apporter des réponses immédiates aux situations d'urgence, elle ne peut se limiter à une logique de court terme. La pérennité des dispositifs repose en grande partie sur les institutions, qui assurent la structuration des actions mises en place grâce à des financements, des régulations et des cadres de travail permettant d'assurer une continuité. Sans cette interaction, l'action sociale risquerait de reposer uniquement sur des initiatives ponctuelles, sans suivi à long terme ni garantie de stabilité.

Au centre de ces dynamiques se trouve le fonctionnement du réseau, qui doit concilier ces différentes temporalités. Il doit être suffisamment flexible pour répondre aux besoins urgents des usagers sans être paralysé par les lourdeurs administratives, tout en garantissant une pérennité des actions menées. Son rôle est d'articuler les obligations institutionnelles avec la réalité du terrain et les besoins concrets des bénéficiaires, en trouvant un équilibre entre réactivité et structuration sur le long terme. Cette gestion des temporalités est un enjeu majeur pour les professionnels de l'action sociale, qui doivent naviguer entre ces différentes contraintes pour assurer un accompagnement efficace et durable.

Intervenant 8 : [Pour les] familles qui s'inquiètent du développement de leur enfant et qui cherchent à accéder à un diagnostic ou un suivi médical adapté, c'est souvent un parcours extrêmement long et compliqué, et tu le disais très justement : travailler avec le réseau médical, ce n'est pas simple.

Au-delà de ces trois temporalités principales et leurs interactions structurant le réseau, d'autres dimensions temporelles viennent complexifier l'intervention sociale. Parmi elles, la temporalité financière joue un rôle déterminant. Chaque structure fonctionne selon un cadre budgétaire spécifique, qui influe sur sa capacité d'action. Lorsqu'un réseau repose sur un financement temporaire, comme un subside destiné à soutenir un projet innovant, il doit composer avec des échéances imposées qui peuvent conditionner sa survie. Ces contraintes peuvent parfois entrer en contradiction avec la temporalité des bénéficiaires ou celle de l'institution, créant ainsi de nouvelles tensions.

Dans une perspective plus large, les temporalités politiques influencent également le cadre d'intervention sociale. L'attribution des financements, les réformes des politiques publiques ou encore les décisions prises par les élus façonnent l'environnement dans lequel évoluent les associations et les services. Ces changements, souvent dictés par des logiques électorales ou des priorités gouvernementales fluctuantes, peuvent impacter la stabilité des dispositifs existants. Ainsi, l'arrêt d'un subside ou une modification du cadre législatif peuvent non seulement fragiliser une structure, mais aussi entraîner la disparition d'un réseau pourtant essentiel aux bénéficiaires.

Intervenant 15 : Oui, et c'est un manque de visibilité dans le non-marchand et dans l'associatif, on est déjà en manque de moyens permanents. On en parlait par rapport au manque de personnel, mais en fait, le manque de personnel est lié au manque de moyens financiers, principalement en tout cas, et du coup, ça manque déjà effectivement de financement structurel pour les activités mêmes. Et donc, on est clairement trois crans plus loin si on doit pouvoir valoriser tout ce temps plus informel aussi. Donc on est sur le combat ici. [...]. Ici, on doit se battre pour ne pas perdre.

En définitive, le travail en réseau repose sur une articulation complexe entre ces différentes temporalités. Si l'objectif est d'améliorer l'efficacité des interventions sociales, il est nécessaire d'adopter une approche permettant d'anticiper ces écarts temporels et de trouver des mécanismes d'ajustement. Une meilleure reconnaissance des contraintes de chaque acteur, combinée à une réflexion sur la flexibilité des dispositifs, pourrait permettre de limiter les tensions et d'assurer un accompagnement plus adapté aux réalités du terrain.

2.3.3 La gestion d'enjeux différents

Parmi les services impliqués dans des démarches d'intervention, la diversité des perspectives des professionnels peut rendre le travail et les démarches difficiles :

Intervenant 5 : Je pense au secteur du handicap. Ils sont [...] dans la défense des personnes porteuses de handicap très fort. Et quand nous on arrive avec parfois des inquiétudes pour les bébés [...] c'est parfois très compliqué ça à vivre, mais je trouve qu'avec le temps ça va mieux comme on a appris à se connaître que ça va, mais ça peut être des moments plus compliqués parce qu'il y a des enjeux différents, des positions différentes dans l'accompagnement de l'adulte en fait et de même avec les adolescentes [...] nous on a parfois la jeune future mère qui a 17 ans qui vient chez nous en tant que future maman, mais eux, ils ont l'adolescente en hébergement.

Ce témoignage met en lumière la divergence des enjeux et des approches entre les différents acteurs impliqués dans une même situation. D'un côté, les services d'accompagnement spécialisés dans le soutien aux personnes en situation de handicap ont travaillé en amont pour préparer ces futurs parents, considérant leur projet comme une opportunité d'épanouissement et d'autonomie. Ils ont mis en place des dispositifs de suivi, adaptés à leurs besoins spécifiques, dans une logique d'accompagnement à long terme.

De l'autre côté, les professionnels qui interviennent au moment de la naissance de l'enfant adoptent une grille de lecture différente. N'ayant pas nécessairement connaissance du travail réalisé en amont, ni des dispositifs de soutien prévus pour accompagner la parentalité de ces adultes, ils peuvent percevoir la situation sous un prisme plus médical et sécuritaire. Leur inquiétude face aux capacités des parents à s'occuper de leur enfant traduit une autre logique d'intervention, centrée sur la protection du nouveau-né et sur l'évaluation immédiate des

compétences parentales, sans toujours prendre en compte l'accompagnement à long terme qui peut être mis en place.

Il existe un autre phénomène fréquent dans le travail en réseau : l'existence d'un regard de jugement porté sur une situation par certains professionnels, notamment lorsque ceux-ci sont éloignés des réalités vécues par le bénéficiaire. Ce jugement peut être renforcé par le cloisonnement entre les services, où chaque intervenant se concentre principalement sur les enjeux propres à son champ d'action, parfois au détriment d'une vision globale du parcours de la personne accompagnée. L'absence de communication fluide entre les différents acteurs et la méconnaissance des dispositifs existants peuvent ainsi créer des tensions et des incompréhensions, rendant la collaboration plus difficile.

Intervenant 6 : Moi, je pense à une situation [...] où c'était vraiment tout un travail autour d'une maman qui venait d'accoucher et où toute la question se posait avec l'ONE de savoir quelle était la situation réelle de la maman, dans quelle mesure est-ce qu'elle était accompagnée, dans quelle mesure est-ce qu'elle était en capacité de s'occuper de l'enfant et où c'était une discussion tout à fait mémorable pour moi avec les services internalisés dans l'hôpital avec l'ONE où on avait vraiment une vision, une culture qui était orientée mise en protection de l'enfant, qui était tout à fait leur mandat et leur rôle, mais à côté de ça, une négation simplement [...] Elle n'avait par définition aucune chance de pouvoir apprendre et donc toute la dimension d'accompagnement à la parentalité était vraiment totalement absente. Et donc ça c'est quelque chose, c'est un travail de très longue haleine parce qu'on peut à la fois choisir des partenaires qui vont être peut-être avec une vision qui va du plus proche de nous suivant le positionnement des uns et des autres, et en même temps il y en a qu'on ne peut pas choisir, donc quelque part qui sont institutionnalisés et qu'on doit pouvoir faire évoluer.

2.3.4 La gestion du turn-over

L'une des difficultés majeures relevées par les participants concerne l'insertion des nouveaux travailleurs au sein du réseau. Plus ce réseau est vaste et complexe, plus le temps d'adaptation nécessaire sera important. En effet, un nouvel arrivant doit non seulement apprendre à connaître les différents partenaires institutionnels et associatifs, mais aussi comprendre les mécanismes de collaboration déjà en place, les attentes implicites, ainsi que les outils et procédures spécifiques utilisés par les acteurs du réseau. Cette phase d'apprentissage est essentielle pour assurer une intégration efficace et permettre au travailleur de remplir pleinement ses missions.

Toutefois, cette période d'adaptation peut être entravée par un manque de structuration et d'accompagnement. Pour pallier ce problème, certains participants aux focus-groups suggèrent plusieurs solutions concrètes. Tout d'abord, encourager les nouveaux travailleurs à aller activement à la rencontre des partenaires, en leur offrant l'opportunité d'assister à des réunions interinstitutionnelles ou de participer à des visites de terrain. Cette immersion directe leur permettrait de se familiariser plus rapidement avec les dynamiques en place et de tisser des premiers liens avec les autres acteurs du réseau. Cette ouverture vers l'extérieur et vers les partenaires, pouvant être perçue comme une « perte de temps » par certains, permet en fait de faciliter la prise de contact et la construction de la confiance envers les travailleurs des différents secteurs. Cela permet donc de gagner du temps une fois qu'une intervention se met en place autour d'un bénéficiaire.

Intervenant 6 : Bêtement, quand [la nouvelle travailleuse] est arrivée, c'est clair que dans l'« inboarding », [...], il faut le temps que tu te fasses quelque part ton propre

réseau et que tu ailles chercher justement ces partenaires, mais ça demande du temps [...] quand elle se retrouve à devoir remplacer parce qu'au niveau de l'équipe il y a un malade, écarté ou autre chose. Forcément, le réseau est mis en seconde ligne. Quand la structure et les travailleurs sont présents et fonctionnent bien, il y a peut-être un peu de temps qui peut se dégager et en tout cas reconnaître que ça prend du temps pour travailler mieux.

Cette difficulté d'intégration des nouveaux travailleurs est d'autant plus préoccupante qu'elle s'inscrit dans un contexte de fort turnover au sein du secteur social et associatif. Ce dernier est particulièrement exposé au phénomène d'épuisement professionnel, en raison de la charge émotionnelle du travail, du manque de moyens et de la pression constante liée à l'urgence des situations à gérer. Ce turnover entraîne une instabilité des équipes, obligeant les structures à recommencer régulièrement le processus d'intégration et de formation des nouveaux employés. À long terme, cela complique la consolidation des liens au sein du réseau et peut nuire à la continuité des interventions auprès des bénéficiaires.

Intervenant 12 : Et aussi finalement je me rends compte que... je retrouve des services qui ont déjà collaboré avec nous il y a peut-être 5 ans mais la personne n'était plus là donc ça s'est arrêté c'est vrai que c'est quand même une matière personnelle.

Intervenant 2 : [...] Parce qu'en plus, dans les équipes, beaucoup de choses changent. Il y a beaucoup de mouvements et parfois, on doit recommencer à zéro. Ce matin, on avait mis une réunion pour rencontrer les assistantes sociales de l'hôpital psychiatrique [...]. Il y en a encore deux que je connais, tous les autres ne me connaissent pas, ne savent pas qui je suis. [...] Et dans l'équipe dans laquelle je suis aussi, quasi toute l'équipe a changé en trois ans de temps. Donc, ça veut dire qu'on doit recommencer ce « Mais qui est-on ? Que fait-on ? Où est-on ? Et peut-on collaborer ou pas ? ». C'est donc clair. Et donc, il y a ça aussi dont je trouve le réseau, où c'est un éternel recommencement de rencontres.

Intervenant 11 : Le secteur est quand même en crise. Je trouve qu'il faut quand même le dire. Par rapport à tous les postes, en fait. Et moi, ce que je constate, parce que chez nous, ça a été vraiment une grande difficulté, c'est des postes de direction et les postes de responsables administratifs et financiers, donc des postes clés dans des associations. Les gens ne tiennent plus. Et donc, voilà. Donc, il y a énormément de turnover. Donc, c'est très difficile de travailler sur le développement de la confiance, etc., quand les gens changent

Enfin, les participants insistent sur un autre enjeu majeur : la transmission des informations au sein des équipes concernant les décisions prises dans le cadre du réseau. Il est fréquent que seules une ou deux personnes par association soient désignées pour représenter leur structure lors des réunions de coordination interinstitutionnelle. Or, si ces décisions ne sont pas relayées efficacement à l'ensemble des travailleurs, ceux-ci peuvent avoir une vision tronquée des actions en cours et des orientations prises par le réseau. Une meilleure circulation de l'information permettrait de renforcer la cohésion entre les professionnels, d'assurer une continuité des actions et d'améliorer la qualité du travail en réseau. La désignation de personnes de référence pour les actions de communication au sein du réseau peut également faciliter l'insertion du nouveau travailleur, lui permettant d'identifier efficacement les personnes auxquelles il peut s'adresser lorsqu'il se retrouve confronté à une situation ou à une problématique spécifique.

Intervenant 11 : Mais là, maintenant, on se rend compte avec le changement de personne que parfois... Parfois, ce serait intéressant d'avoir plus d'écrits. [...] Je pense que là où c'est plus compliqué, c'est qu'il y a beaucoup de choses qui sont connues, mais pas forcément écrites. Et donc, en fait, avec le changement des personnes, on peut nous demander, on peut s'interroger, on peut nous demander sur le sens. [...] Nous, on est la continuité, mais parfois, il faut se remettre en question. Mais peut-être que ça vaudrait la peine de beaucoup plus rédiger ce qu'on fait de plus en plus, mais je pense qu'on peut encore faire mieux.

Intervenant 7 : Par exemple, au niveau du [service], on a assez tôt participé à un programme de Capacity Building. Du coup, ça nous a beaucoup stimulés parce qu'au départ, c'était un peu à l'instinct, comme ça, ça fonctionnait pas mal. Et instinctivement, on avait quand même déjà fait pas mal de choses assez bien procédurales. Mais malgré tout, on a créé des procédures, créé des outils supports, etc. Et pourquoi faire ça ? D'abord, pour se mettre les idées au clair. Qu'est-ce qu'on veut faire ensemble ? Pourquoi est-ce qu'on veut le faire ensemble ? Jusqu'où on veut aller ensemble ? Toutes ces questions sont essentielles. Et puis après, c'est vraiment une question de pérennité. C'est-à-dire, il y a du turnover dans les équipes. Les gens d'aujourd'hui ne sont pas forcément ceux de demain. Et donc, il faut qu'il y ait des documents supports pour s'assurer que les bonnes pratiques se transmettent bien. Donc, c'est vrai, bêtement tu es absent ou tu pars pendant trois mois, etc. Mais les personnes qui rentrent, savent, ils ont le mode d'emploi de la boîte de jeu. Ils connaissent la façon de faire, donc c'est essentiel.

Ainsi, l'intégration des nouveaux travailleurs, la lutte contre le turnover et la fluidité de la communication au sein des équipes apparaissent comme des enjeux centraux pour garantir l'efficacité et la pérennité du travail en réseau. La mise en place d'outils de structuration et de partage d'informations pourrait contribuer à renforcer la stabilité des collaborations et à améliorer la qualité du soutien apporté aux bénéficiaires.

2.4 Le temps de travail « invisible » du réseau : les espaces interinstitutionnels informels

Cette stabilité des collaborations repose également sur la mise en place de temps spécifiques permettant de limiter les tensions inhérentes aux situations d'intermétiers. Pour rappel, ces moments, qualifiés par Allenbach et al. (2021) de « temps de négociation », correspondent aux espaces dédiés à la préparation et à la régulation des partenariats : réunions visant à structurer une collaboration, processus de « traduction » facilitant la compréhension mutuelle des enjeux et contraintes propres à chaque service, ou encore dispositifs d'échanges réguliers assurant un suivi cohérent de l'intervention.

Pourtant, une grande partie de ce travail reste en dehors du champ de la reconnaissance institutionnelle. Ces moments, bien qu'essentiels, prennent souvent la forme d'activités périphériques, non visibles, difficilement quantifiables, et rarement intégrées aux indicateurs classiques de performance ou de charge de travail. La coordination en amont, les ajustements informels entre professionnels, les échanges téléphoniques répétés, les relances administratives ou les prises de contact pour harmoniser les pratiques, constituent autant d'actions chronophages qui échappent à la reconnaissance officielle. Ces tâches relèvent pourtant pleinement du travail social en réseau mais restent marginalisées, car elles ne produisent pas de résultats immédiatement tangibles ou mesurables.

Intervenant 6 : Je trouve qu'il y a plusieurs éléments qui ont été mis en avant, qui sont vraiment essentiels pour comprendre à la fois en quoi est-ce qu'un réseau peut être soutenant et le sentiment d'appartenance, mais en même temps, comprendre à quel point c'est le manque du temps et de l'énergie. Et donc, quelque part, c'est deux pas en arrière pour sauter un obstacle. Et donc c'est quelque chose qui est quand même de moins en moins rendu visible, de moins en moins compréhensible et de moins en moins valorisé, puisqu'en fait on nous demande toujours de faire plus avec moins. [...] Il y a un moment où c'est pas possible de faire plus avec moins.

Bien que ces temps soient essentiels à la cohésion du réseau et à l'efficacité des interventions, leur multiplication peut représenter une contrainte significative pour les associations fortement engagées dans des dynamiques partenariales. La surcharge de certains services, le taux de turnover élevé des équipes ainsi que la complexification croissante des situations de précarité, caractérisées par une accumulation de problématiques interconnectées, placent régulièrement les travailleurs sociaux face à un dilemme entre la gestion immédiate de l'urgence et la participation aux réunions du réseau ou aux espaces d'échanges de pratiques.

Intervenant 7 : La seule chose, ce qui peut faire que ce soit plus rapide ou plus lent c'est le temps dont on dispose et le temps qu'on met à disposition. Parce que en fait, comme on a chacun une asso à faire tourner avec beaucoup de travail derrière et de personnes qui en font partie. C'est vrai qu'à un moment donné, parfois, tu es happé par le travail du quotidien et que pour créer toutes ces procédures, ces documents, ça demande de la mobilisation. Et donc, il faut le faire. Il faut consacrer du temps, c'est important. Donc, il ne faut pas penser que faire une cohabitation associative, ça se fait en un claquement de doigts. Alors là, c'est absolument pas vrai. Mais en même temps, on a la même motivation et on le fait à un rythme relativement soutenu. Il n'y a pas un grand vide de rien, il y a toujours quelque chose qui se passe. Mais c'est vrai qu'il faut le temps, en fait, de mettre tout ça en musique et avoir le temps de consacrer du temps.

Face à l'obligation de répondre aux urgences, les professionnels insistent sur la nécessité d'une présence accrue sur le terrain, au détriment de ces temps de coordination pourtant cruciaux pour le bon fonctionnement du réseau. Ce travail de structuration et de maintien du réseau, bien qu'indispensable, demeure peu valorisé dans l'organisation quotidienne des services. Il n'est pas systématiquement reconnu comme un temps de travail « officiel » et peine à s'imposer comme une priorité face aux contraintes immédiates et aux exigences opérationnelles du secteur social. Ce déficit de reconnaissance contribue à une invisibilisation progressive de ces temps de travail collectif, qui sont pourtant garants de la fluidité des interventions et de la continuité de l'accompagnement.

Intervenant 9 : C'est au détriment parfois... Enfin, ce n'est pas au détriment parce que je pense que les deux sont complémentaires, mais entre la mission spécifique pour laquelle on est là, notre mission clinique pure, et puis [...] tout ce qui doit être fait autour et en périphérie pour pouvoir se centrer sur nos objectifs de travail avec la famille, pour les mettre dans une situation de sécurité matérielle, sociale, etc. Je trouve que c'est un gros travail qui se complexifie de plus en plus ces dernières années

Ce phénomène de manque de valorisation a également une autre conséquence sur la perception que l'on a du travail en réseau : la sous-estimation du temps de travail nécessaire au maintien du réseau, par les pouvoirs subsidiant d'une part, mais plus étonnamment par les travailleurs eux-mêmes. En résulte une forme d'injonction paradoxale, où l'on attend des professionnels qu'ils développent des partenariats solides et cohérents, sans toujours leur offrir les conditions

concrètes et nécessaires (temporelles, organisationnelles ou symboliques) pour rendre ce travail pleinement visible, reconnu et soutenable. À cela s'ajoute également le phénomène de turn-over décrit plus haut, entraînant des difficultés à remplacer les intervenants désireux de s'engager dans des processus de rencontre et de formation et les encourageant davantage à rester sur le terrain, auprès des bénéficiaires.

Intervenant 7 : [...] c'est parce qu'alors plus tu travailles en réseau, plus il y a des réunions, plus il y a des réunions qui ont du sens et que si tu vas pas [...] mais après tu sors de la dynamique aussi donc le temps c'est difficile ça peut être très énergivore, ça peut prendre beaucoup de [temps].

Intervenant 14 : Il ne faut pas sous-estimer tout le travail en amont et il y a un certain alignement comme on a fait, la charte de valeurs. Il faut être un minimum aligné, pour avoir une direction.

Dans le même temps, les acteurs sociaux expriment un besoin accru d'espaces de rencontre et de partage en dehors du cadre strictement formalisé des réseaux officialisés entre les partenaires. En effet, si ces temps de concertation permettent d'assurer un suivi des interventions et une meilleure articulation entre les services, ils restent souvent fortement cadrés par les exigences administratives et institutionnelles, laissant peu de place à des échanges plus libres et informels entre professionnels.

Intervenant 13 : À chaque atelier collectif on a quand même trois, quatre qui disent « attends je vais juste prendre ton adresse », « donne-moi son nom », donc il y a toujours une sorte de truc informel qui se joue à chaque fois.

Intervenant 11 : Il y a vraiment un côté local. Et ça, ça va aussi avec le manque de temps pour se déplacer, pour aller. Et parce que je rejoins aussi la priorité des associations, c'est l'accueil des enfants. Et en fait, quand il y a de l'absentéisme, il faut bien que les autres remplacent. Et donc, tout ce qui est externe n'est jamais prioritaire, que ce soit la formation, que ce soit des choses... Et nous, ce qu'on a vu, c'est que les moments conviviaux, c'est ce qui marche le mieux. En fait, quand il y a quelque chose, mais qu'il y a quelque chose d'autre derrière. Il y a un sandwich le midi. Il y a que l'accueil est bien soigné. Je pense que c'est quelque chose qui agit positivement

Certaines initiatives ont vu le jour pour répondre à ce besoin, à l'instar de la Coordination des Haltes-Accueil de la Communauté Française (CHACOF), qui organise des formations et des moments de rencontre informels, distincts du travail de réseau engagé par les associations dans le cadre de leurs actions courantes. Ces espaces offrent une opportunité précieuse de partage d'expériences et de réflexions entre intervenants issus d'un même domaine, tout en renforçant la cohésion et le sentiment d'appartenance à une même communauté professionnelle. Toutefois, ces initiatives restent souvent circonscrites à un même secteur ou à une même fédération, limitant ainsi les possibilités d'échanges intersectoriels et la confrontation de points de vue entre des acteurs aux logiques d'intervention différentes.

Afin de pallier ce manque, certaines associations prennent l'initiative d'organiser des événements ouverts à tous les secteurs, favorisant ainsi une approche plus transversale des enjeux sociaux. C'est notamment le cas de l'une des associations interrogées, qui met en place des rencontres où les professionnels issus de divers horizons peuvent se retrouver, échanger sur

leurs pratiques et confronter leurs approches¹². Ce type d'initiative contribue non seulement à enrichir la compréhension mutuelle des réalités et des contraintes propres à chaque secteur, mais aussi à renforcer les relations interpersonnelles, éléments fondamentaux pour la construction d'un réseau plus fluide et réactif. En créant ces opportunités de dialogue en dehors des cadres institutionnels habituels, ces événements permettent aux professionnels d'explorer de nouvelles formes de coopération et de développer des synergies qui peuvent, à terme, améliorer la qualité des accompagnements proposés aux bénéficiaires.

2.5 Mise en réseau institutionnelle et réalités de terrain : entre cohérence prescrite et surcharge vécue

Les participants aux focus-groups soulignent un décalage entre certaines attentes des pouvoirs publics et la réalité du travail en réseau sur le terrain. Il semble que les autorités politiques perçoivent la mise en réseau comme une réponse structurelle et efficace aux défis rencontrés dans le champ de l'action sociale. Elles encouragent la collaboration interinstitutionnelle et associative, en la présentant comme un levier d'innovation sociale et d'optimisation des ressources. Cette dynamique s'inscrit dans une logique de rationalisation des interventions, visant à favoriser une approche plus intégrée et transversale des problématiques sociales.

Toutefois, cette vision politique ne tient pas toujours compte des contraintes concrètes auxquelles sont confrontés les professionnels du secteur. Ces derniers doivent gérer un paysage associatif en constante expansion, marqué par une multiplication des initiatives et des structures intervenant sur des problématiques similaires. Si la diversification des acteurs peut être une richesse en permettant des approches variées et complémentaires, elle nécessite également un effort de coordination considérable. Les travailleurs sociaux doivent ainsi consacrer un temps important à organiser des concertations, harmoniser les interventions et éviter les chevauchements d'actions. Or, cette charge organisationnelle croissante s'ajoute à des emplois du temps déjà saturés par l'accompagnement direct des bénéficiaires, rendant parfois difficile l'application concrète des principes du travail en réseau.

Un des effets de cette multiplication des initiatives est la redondance des interventions. À mesure que de nouveaux acteurs s'intègrent au réseau, le risque de superposition des services s'accroît, ce qui peut aboutir à une dispersion des ressources et à une perte d'efficacité globale. Par exemple, plusieurs associations peuvent proposer des services similaires sans nécessairement se coordonner, entraînant des doubles accompagnements pour certains bénéficiaires et des lacunes pour d'autres. Cette situation génère également une complexification des parcours pour les usagers, qui doivent naviguer entre différentes structures sans toujours comprendre à qui s'adresser en priorité.

Intervenant 13 : Il y a quand même une sorte de phénomène de concurrence, c'est-à-dire que tout le monde dépend d'un financement et plus vous êtes, moins il y a d'argent [...]. Du coup, il y a une sorte de concurrence qui se crée, alors que finalement, quand les « assocés » se connaissent, elles réalisent que ce n'est pas de la concurrence, mais plutôt de la complémentarité.

Par ailleurs, les participants mettent en évidence la montée en puissance du rôle des « case managers », ces professionnels chargés de coordonner les interventions et d'assurer le suivi des bénéficiaires. Si leur fonction est essentielle pour assurer une articulation entre les différents acteurs du réseau, elle peut aussi poser un problème lorsqu'elle se développe de manière

¹² Les « ateliers de décroisement » feront l'objet d'un point plus détaillé plus loin dans ce document.

excessive, au détriment de l'action de terrain. En effet, le risque est de voir émerger un trop grand nombre de coordinateurs qui organisent et supervisent les actions sans être directement impliqués dans l'accompagnement des bénéficiaires. Cette structuration peut alors éloigner certains professionnels des réalités concrètes du terrain et alourdir les processus de décision, en multipliant les interlocuteurs et les niveaux de validation.

En somme, bien que la mise en réseau soit encouragée par les pouvoirs publics comme une solution innovante et efficiente, encourageant ainsi la multiplication des initiatives locales et innovantes, elle peut, dans certains cas, complexifier le travail des professionnels en augmentant les contraintes de coordination.

Le travail informel au cœur de la mise en réseau : une régulation des tensions structurelles

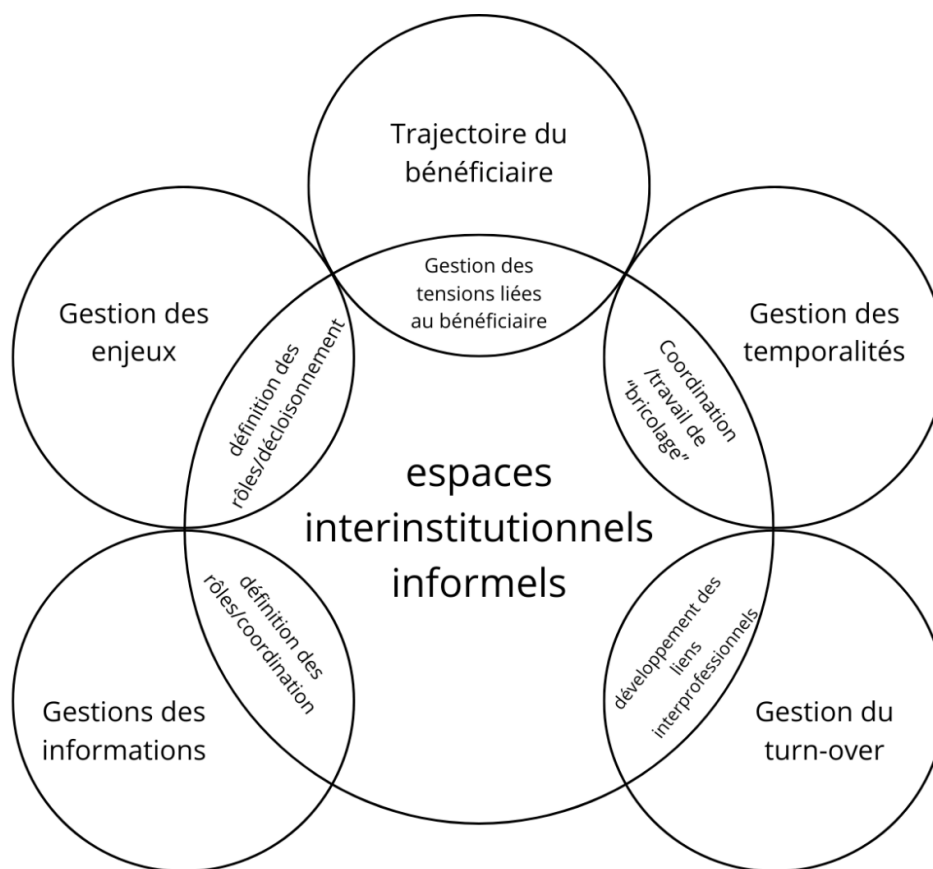


Figure 6 - Gestion des tensions et espaces informels

Ce schéma illustre les différentes tensions rencontrées dans les pratiques de travail en réseau et met en évidence la manière dont le « travail invisible » des intervenants, effectué via des espaces généralement informels, permet de les réguler et de les articuler au quotidien. Par « travail invisible » on entend l'ensemble des activités non directement reconnues ou formalisées dans les missions officielles des professionnels, mais qui sont pourtant indispensables au bon fonctionnement du réseau et à la qualité de l'accompagnement.

Cinq types de tensions ou de problématiques récurrentes émergent dans le travail interinstitutionnel :

- La gestion des enjeux, qui renvoie aux différences d'objectifs, de priorités ou de cadres d'intervention entre les partenaires ;
- La gestion des informations, qui interroge les modalités de partage, la pertinence des données transmises et la place du bénéficiaire dans ce processus ;
- La gestion du turn-over, qui implique une perte de continuité dans les accompagnements, nécessitant de réinstaurer à chaque fois un lien de confiance et une connaissance partagée du réseau ;

- La gestion des temporalités, souvent divergentes entre institutions (urgence sociale, logiques administratives, rythme du bénéficiaire, etc.) ;
- La trajectoire du bénéficiaire, qui complexifie la coordination lorsque les situations sont évolutives, instables ou non linéaires.

Chacune de ces dimensions entre en interaction avec les autres et génère des zones de frottement. Pour qu'une coopération interprofessionnelle soit possible malgré ces tensions, un ensemble d'ajustements continus sont opérés par les intervenants.

Ce travail prend plusieurs formes, identifiées ici dans les zones de chevauchement entre les cercles :

- Définition des rôles et coordination, pour clarifier les missions de chacun, éviter les doublons ou les zones grises et assurer la fluidité de l'intervention ;
- Développement des liens interprofessionnels, indispensables pour compenser l'instabilité des équipes ou l'absence de coordination formelle ;
- Travail de "bricolage" et de coordination spontanée, permettant de concilier les différentes temporalités des partenaires et du bénéficiaire ;
- Gestion des tensions liées au bénéficiaire, où les logiques professionnelles s'affrontent parfois (ex. entre protection, autonomie, accompagnement) ;
- Décloisonnement progressif, via des pratiques qui permettent aux services de mieux se comprendre, d'identifier les points de blocage et de construire ensemble des solutions adaptées.

Ainsi, le cœur du schéma, le travail invisible effectué dans les espaces interinstitutionnels informels, ne désigne pas un travail marginal ou secondaire, mais bien une fonction essentielle à la cohérence des accompagnements. Il incarne cette part souvent informelle, non prescrite et pourtant fondamentale, de la mise en réseau dans l'action sociale. Reconnue, soutenue et valorisée, elle constitue un levier puissant pour renforcer l'efficacité, la lisibilité et la pertinence des dispositifs existants.

3. Des outils mis en place par les intervenants

Pour faciliter la mise en réseau des associations, plusieurs outils ont été imaginés et implémentés par certains services, permettant de faciliter les mécanismes de collaboration et d'intervention auprès des bénéficiaires, mais aussi d'étendre les pratiques de réseau à un territoire plus étendu. Parmi ces outils, nous en avons distingué trois types : les pratiques de diffusion et d'essaimage, les outils permettant une implication accrue du bénéficiaire dans l'accompagnement proposé par les services, et enfin les outils favorisant le décroisement entre les services et le développement des liens interprofessionnels. Dans ce dernier type d'outil, nous présenterons un dispositif imaginé par trois associations bruxelloises ayant notamment pour objectif de multiplier les « portes d'entrées » proposées aux bénéficiaires pour faciliter leur accrochage.

Les deux derniers types d'outils proposés ne sont pas mutuellement exclusifs. Les *Mises en réseau formatives*, par exemple, proposent cet exercice de décroisement des services tout en invitant le ou les bénéficiaires à participer à l'expérience.

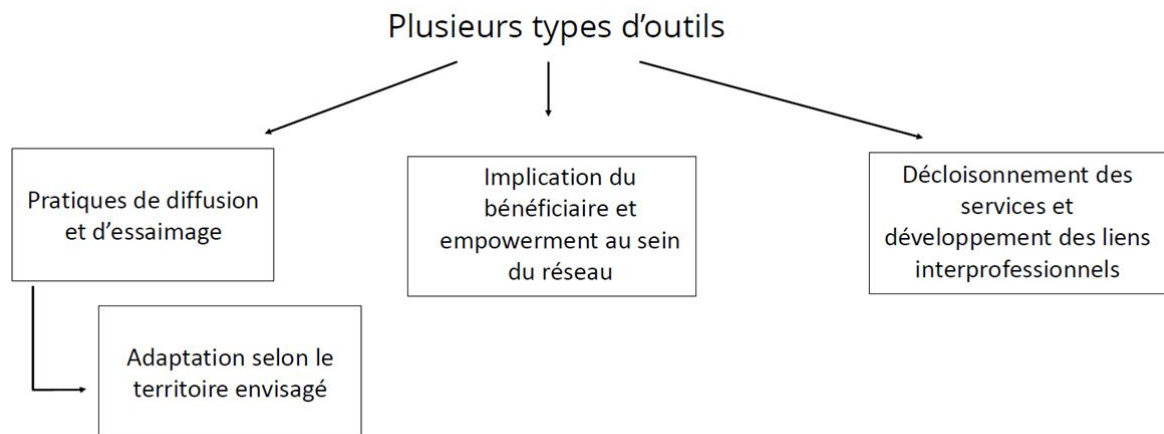


Figure 7 – Proposition de classification des outils identifiés lors des focus-groups

3.1 Étendre le réseau grâce à l'essaimage

L'innovation sociale ne se limite pas à un produit ou un service, mais transforme les interactions et liens entre acteurs. Elle repose sur une approche collaborative pour répondre aux enjeux sociétaux en mobilisant des dynamiques collectives (Richez-Battesti, 2015). Inscrite dans des environnements hybrides, elle articule logiques marchandes, publiques et associatives (Lapostolle & Roy, 2022). Ce processus de co-construction interroge les modes de gouvernance et nécessite un équilibre entre encadrement institutionnel et autonomie des porteurs d'innovation, notamment dans les mécanismes d'essaimage, où la formalisation doit coexister avec une flexibilité adaptée aux contextes locaux.

Dans ce cadre, la diffusion de l'innovation sociale ne s'opère pas de manière linéaire et uniforme, mais à travers des processus différenciés qui reflètent les dynamiques d'adaptation aux environnements locaux et institutionnels. Richez-Battesti (2015) distingue trois modèles principaux de diffusion : la diffusion informelle, la diffusion territoriale et la diffusion réticulaire. Le premier modèle, qualifié de diffusion informelle, repose sur la transmission des pratiques par le bouche-à-oreille, les réseaux interpersonnels et les interactions directes entre

acteurs engagés. Il s'agit souvent d'une réplique partielle des initiatives, adaptée aux contextes spécifiques de chaque territoire, sans nécessairement une formalisation rigoureuse du modèle initial. Ce type de diffusion se heurte toutefois à des défis importants, notamment en termes de pérennisation économique et d'harmonisation des pratiques.

À l'inverse, la diffusion territoriale repose sur des dispositifs institutionnels et des politiques publiques visant à structurer et accompagner l'expansion des innovations sociales. Ce modèle implique souvent une reconnaissance formelle de l'innovation par les pouvoirs publics et la mise en place de mécanismes de financement permettant sa stabilisation à plus grande échelle. Dans ce cadre, l'essaimage est pensé comme un levier d'efficacité territoriale, permettant à l'innovation sociale de s'institutionnaliser progressivement et d'être intégrée dans des stratégies de développement local.

Enfin, la diffusion réticulaire se caractérise par l'intervention d'organisations structurantes, telles que des fédérations, des incubateurs ou des réseaux d'accompagnement, qui encadrent et normalisent le processus d'essaimage. Cette approche repose sur l'élaboration de méthodologies standardisées, la mise en place de labels ou de chartes garantissant la conformité des pratiques, ainsi que l'accompagnement des nouveaux porteurs de projets à travers des formations et des outils de structuration. Ce type de diffusion offre l'avantage d'assurer une certaine homogénéité dans la mise en œuvre des innovations, en garantissant que les principes fondamentaux du modèle initial sont respectés. Toutefois, il peut également limiter la capacité d'adaptation locale et introduire une forme de rigidité dans la manière dont les innovations sociales sont mises en œuvre.

Lors des focus-groups, l'une des associations participantes nous a partagé ses pratiques de diffusion de sa méthodologie à travers un réseau de partenaires, en leur fournissant des formations et un accompagnement pour assurer une mise en œuvre conforme aux principes initiaux, adoptant une logique de diffusion réticulaire. Le fait que les partenaires adoptant cette méthodologie affichent le logo de l'association renforce cette structuration en réseau et témoigne d'une volonté de standardisation et de reconnaissance institutionnelle. Un tel modèle présente l'avantage d'assurer la fidélité aux valeurs et aux objectifs de l'innovation sociale initiale, tout en facilitant son essaimage à une plus grande échelle. Cependant, il nécessite une gouvernance rigoureuse pour concilier la nécessaire adaptation aux contextes locaux avec la volonté de préservation des fondamentaux du modèle.

Intervenant : [...] on a commencé l'essaimage en 2021. On a alors modélisé une méthodologie, que l'on considère comme fonctionnelle. Personne n'est obligé de la suivre, mais ceux qui le souhaitent peuvent s'y référer. [...] on avait déjà des points d'ancrage ici ou là, [...] où on pouvait [...] relancer la dynamique. On ne partait pas de zéro. Tout cela est très balisé : il y a une convention, on transmet notre méthodologie, et les personnes s'engagent à la suivre. On a conceptualisé cinq journées de workshops qu'on transmet, et ensuite, deux personnes de notre équipe sont dédiées pendant dix-huit mois pour accompagner la mise en place de la nouvelle structure. On est même allés jusqu'à chercher des financements pour ces nouvelles structures, pour qu'elles puissent démarrer plus sereinement. Aujourd'hui, cet essaimage a donné naissance à trois structures en Wallonie : à Charleroi, Tournai et Ottignies. Toutes trois font de l'accompagnement solidaire de familles selon [notre] méthodologie. On continue à se retrouver dans ce qu'on appelle les "collaboratives", à peu près toutes les six semaines. Il y a deux types : les collaboratives de terrain, qui permettent l'échange de bonnes pratiques, et les collaboratives de structure, qui veillent au respect du cadre, à la gestion des financements, au mode de fonctionnement, etc.

Certaines conditions sont également nécessaires au bon déroulement du processus. La médiation joue un rôle central en facilitant la mise en lien des acteurs et en assurant la transmission des savoirs et des compétences nécessaires à l'appropriation du modèle. L'engagement des parties prenantes est également crucial : plus les acteurs impliqués adhèrent au projet et participent activement à son développement, plus la diffusion est efficace et durable. Par ailleurs, l'innovation sociale ne peut être simplement transposée d'un territoire à l'autre sans ajustements. Les processus d'apprentissages adaptatifs permettent de prendre en compte les spécificités locales et d'adapter les outils et méthodes aux réalités du terrain. Enfin, l'accès aux ressources, qu'il s'agisse de financements publics, d'appuis institutionnels ou de légitimité sociale, conditionne largement la capacité d'une innovation à se déployer et à s'inscrire dans la durée.

3.2 Construction d'espaces communs entre les services et le bénéficiaire

3.2.1 Impliquer le bénéficiaire dans son accompagnement

Pour que le réseau fonctionne et que l'accompagnement du bénéficiaire soit adapté, il apparaît nécessaire de l'impliquer, d'une façon ou d'une autre, dans les décisions et dans les modalités de l'intervention sociale. Pour faciliter ces processus, certaines associations proposent la mise en place de dispositifs permettant au bénéficiaire de faire part de son expérience au sein du réseau.

a. Les mises en réseau formatives

Nous sommes ici dans une démarche de réflexion à posteriori de l'accompagnement proposé au bénéficiaire. En effet, les mises en réseau formatives (MRF) sont généralement proposées en fin de parcours des familles, ou ultérieurement, au sein des services qui les accompagnent. L'initiative émane d'un service de périnatalité, et est en cours d'essaimage auprès d'autres services du même type.

Le projet s'est développé autour de plusieurs axes :

- Les participants initiaux étaient des professionnels expérimentés, conscients des dynamiques complexes des réseaux périnataux, où des tensions peuvent émerger entre réseaux dédiés aux enfants et aux adultes
- Ces professionnels maîtrisaient les mécanismes formels de l'administration, en connaissant à la fois leurs limites et leurs apports limités dans certaines situations.
- Ils avaient déjà expérimenté des rencontres directes entre parents et soignants, constatant les effets positifs de ces échanges sur l'apprentissage mutuel.
- Une collaboration avec une pédopsychiatre ayant mené des concertations hospitalières, sans toutefois intégrer les bénéficiaires, a inspiré le processus.
- L'équipe a choisi de travailler sur des situations réelles, en impliquant les parents dès qu'ils donnaient leur accord.

Les MRF sont une méthodologie de travail collectif axée sur l'analyse des processus de collaboration autour d'une situation réelle. Elles permettent d'explorer les dynamiques d'intervention entre les différents professionnels impliqués et de mieux comprendre les résonances des actions entreprises sur l'ensemble des intervenants et des bénéficiaires.

Le point de départ est une situation concrète, présentée en détail, à partir de laquelle chaque professionnel impliqué explique, à tour de rôle, ce qu'il a fait et comment il a réagi. Ce travail

d'analyse se fait a posteriori et nécessite l'accord préalable des bénéficiaires avant d'entamer le processus de réflexion. Il s'agit d'un cheminement de déconstruction et de reconstruction des actions menées, semblable à une intervision, mais avec l'ajout d'un public professionnel invité à réagir et à partager sa propre analyse. En effet, l'animateur de la MRF doit engager le public dans la réflexion et dans les discussions, les amener à anticiper les prises de décisions des intervenants, ou encore les obliger à se positionner quant à une situation dont les étapes et articulations entre intervenants se révèlent problématiques.

Avant une MRF, les acteurs (en concertation avec le bénéficiaire concerné) sont invités par le service à participer à deux réunions de préparation. Ces réunions sont l'occasion pour les intervenants de faire connaissance entre eux et d'entamer une première phase de réflexion quant au déroulement de l'intervention. Durant la MRF, le processus suit un déroulement chronologique de la situation, ici dans un contexte périnatal, avec la présence (non obligatoire mais recommandée) des parents qui partagent leur ressenti et témoignent de leur expérience. Les intervenants sont invités, à tour de rôle, à expliquer les actions menées auprès des familles dans le cadre de leur accompagnement et expliquer ce qui les a motivés lors de leur prise de décision.

Le public participe activement en se projetant dans le rôle des différents intervenants pour réfléchir à ce qu'il aurait fait dans des circonstances similaires. Cela permet d'illustrer diverses dynamiques possibles et d'enrichir la réflexion sur les pratiques professionnelles.

Si au début, certains professionnels étaient réticents à développer leurs pratiques en public, la pratique s'est révélée bénéfique pour analyser, comprendre et envisager les enjeux de chacun des services engagés. Les premières MRF ont été réalisées sans la présence des bénéficiaires, mais, dès la troisième session, ceux-ci ont exprimé leur souhait d'y participer, permettant des échanges plus riches et une compréhension plus approfondie des différentes situations. Les retours ont été globalement positifs, les participants soulignant le manque d'espaces similaires où ils peuvent analyser en profondeur des situations complexes, confronter leurs pratiques à celles d'autres intervenants, réfléchir aux résonances entre les familles et les professionnels.

Intervenant porteur du projet : Les parents ont tous accepté facilement, les professionnels ont plus de difficultés. Les deux premières [MRF], les parents n'étaient pas présents. Pour la troisième mise en réseau, on a accroché les parents, ils étaient d'accord et ils ont dit « Mais nous, est-ce qu'on peut être là ? ».

Parmi les situations discutées en MRF, on retrouve par exemple le cas d'une maternité, choquée par l'expulsion d'un bénéficiaire d'un centre d'accueil à quelques semaines de l'accouchement. La MRF a donc été l'occasion pour le centre d'accueil d'expliquer sa décision devant les autres professionnels. Cela permet de clarifier les raisons de l'expulsion et d'ouvrir un dialogue sur les contraintes propres à chaque service.

Intervenant porteur du projet : Pour donner un exemple concret et éclairer aussi un autre objectif du processus, comme on déroule un an ou deux de la situation et que les intervenants ou les services invités sont tous ceux qui ont traversé la situation. Il s'agit par exemple de la maternité, il s'agit d'un centre d'accueil pour sans logement, il s'agit d'un service de santé mentale, des puéricultrices, des services d'aide à domicile, de la crèche. Donc on demande aux parents « Quel professionnel a existé dans votre situation ? » et on les contacte. Donc, le premier effet, c'est que ça met en présence parfois des gens qui ne se rencontrent jamais. Par exemple une maternité et une crèche.

Les MRF visent donc bien à renforcer la compréhension des dynamiques observées dans différents services et à sensibiliser les professionnels aux actions déjà entreprises par d'autres intervenants. Ce processus favorise une meilleure collaboration interdisciplinaire, améliore la cohérence des interventions et enrichit les pratiques professionnelles. Cependant, les responsables du projet pointent le manque d'outils permettant d'évaluer le véritable impact des pratiques de MRF.

b. Désamorcer les tensions : les cliniques de la concertation

Si les MRF ont été pensées dans un objectif de réflexion a posteriori de la démarche d'accompagnement, en vue de comprendre les interactions entre les différents services et de favoriser le partage entre les professionnels, les cliniques de la concertation interviennent davantage dans un objectif de régulation des situations problématiques rencontrées en intervention multidisciplinaire. Permettant d'impliquer directement le bénéficiaire dans la résolution des tensions, elles permettent non seulement de conscientiser le bénéficiaire et les professionnels à la perception du réseau par l'utilisateur mais surtout de rendre compte des ramifications de ce réseau qui ne se limite pas toujours aux intervenants sociaux.

Développée selon les travaux de Jean-Marie Lemaire, initiés en 1996 et eux-mêmes dérivés des principes de thérapie contextuelle imaginés par Boszormenyi-Nagy en 1991, la clinique de la concertation est une pratique pensée pour impliquer le bénéficiaire au sein de son réseau d'accompagnement et le conscientiser quant à l'impact qu'il aura dans sa trajectoire, tout en tentant d'adresser les tensions liées aux interactions entre les différents intervenants et ce même bénéficiaire.

L'objectif de ces cliniques est de renforcer la collaboration entre les différents professionnels (soin, aide, éducation, contrôle) tout en impliquant activement les bénéficiaires dans le processus de réflexion. La participation des familles permet de rééquilibrer les rapports de pouvoir, en leur offrant la possibilité de convoquer elles-mêmes les intervenants pour discuter des difficultés rencontrées. Ce dispositif se distingue par son ouverture : toute personne concernée directement ou indirectement par la situation peut être invitée à participer. Cette transparence favorise une circulation d'informations plus riche et une meilleure compréhension des enjeux à la fois pour les bénéficiaires et les professionnels.

Les cliniques de la concertation sont généralement mises en place face à des situations complexes, lorsque les interventions classiques atteignent leurs limites, ou lorsque les tensions entre institutions freinent la prise en charge. Elles trouvent toute leur pertinence dans les contextes marqués par des conflits interinstitutionnels, des violences intrafamiliales ou des placements d'enfants.

Intervenant : Il y a quelqu'un qui doit faire ce mindmap de la concertation clinique, c'est depuis qu'on connaît [cette bénéficiaire], qui a-t-elle mobilisé, comment ça s'est cassé, comment on a gardé le lien, et qu'est-ce qu'on peut, il faut qu'il y ait quelqu'un qui prenne cette vision, mais il y a de qui elle a déjà mobilisé, qui elle a déjà viré sur tous les niveaux pour voir un peu ce qui a été, ce qui n'a pas été et comment ne pas retomber dans le même piège.

Le processus débute par une présentation exhaustive de la situation par les intervenants impliqués. Chaque professionnel expose son rôle, ses décisions et les actions entreprises. Les bénéficiaires, lorsqu'ils sont présents, peuvent à leur tour témoigner de leur vécu. L'élaboration d'un sociogénogramme permet de cartographier les liens et interactions entre les membres de

la famille et les professionnels, facilitant ainsi la compréhension des dynamiques relationnelles en jeu.

Les objectifs des cliniques de la concertation sont multiples : renforcer la coopération entre professionnels, intégrer pleinement les bénéficiaires dans le processus d'accompagnement et explorer les résonances émotionnelles pouvant influencer les interventions. Ces rencontres permettent également de mettre en lumière les loyautés invisibles, qui peuvent freiner le changement, tant chez les familles que chez les professionnels. Elles permettent également de conscientiser chez certains professionnels le fait qu'ils fassent partie d'un réseau élargi, pensé dans le cadre d'un accompagnement plus large, même si leur action est finalement déjà terminée auprès du bénéficiaire.

Enfin, les enjeux des cliniques de la concertation dépassent la simple coordination des actions. Elles soulignent l'importance de l'éthique relationnelle, encouragent la reconnaissance des responsabilités partagées et permettent d'identifier les tensions liées aux trajectoires (antérieures et actuelles) des bénéficiaires.

Les dispositifs favorisant l'implication du bénéficiaire

L'implication du bénéficiaire dans son propre parcours d'accompagnement constitue un enjeu central du travail en réseau. Une approche qui ne le place pas simplement en tant que récepteur passif des interventions, mais comme un acteur clé des décisions qui le concernent, permet de renforcer l'adéquation entre les services proposés et ses besoins réels. Pour que les dispositifs en réseau fonctionnent efficacement et apportent un soutien pertinent, il est essentiel que les bénéficiaires aient une voix dans la construction et l'évaluation des pratiques mises en place.

Les dispositifs tels que les mises en réseau formatives (MRF) et les cliniques de la concertation illustrent bien cette dynamique participative. Les MRF offrent aux professionnels un espace de réflexion sur leurs interventions, tout en intégrant progressivement les bénéficiaires dans ce processus, favorisant ainsi un apprentissage mutuel. En permettant aux familles de partager leur expérience et leur ressenti, ces espaces de discussion renforcent la compréhension des dynamiques institutionnelles et des impacts des décisions prises. De même, les cliniques de la concertation placent le bénéficiaire au cœur du dialogue entre les différents intervenants, lui donnant l'opportunité d'exprimer ses attentes, ses frustrations et de mieux appréhender son rôle au sein de son propre réseau d'accompagnement.

Loin d'être de simples outils d'analyse ou de régulation des tensions, ces dispositifs participatifs contribuent à un changement de paradigme dans l'accompagnement social. Ils rééquilibrent les relations entre professionnels et bénéficiaires, permettent de déconstruire certaines logiques institutionnelles cloisonnées et favorisent une approche plus horizontale et collaborative du travail en réseau. En donnant aux bénéficiaires une place active dans ces processus, ces méthodologies contribuent non seulement à améliorer la cohérence et l'efficacité des interventions, mais aussi à restaurer leur pouvoir d'agir, un élément clé pour favoriser leur autonomie et leur insertion sociale.

Si ces initiatives mettent en évidence l'intérêt potentiel d'une implication plus directe des bénéficiaires, elles révèlent également un certain nombre de tensions et d'enjeux. Parmi ceux-ci figurent la nécessité d'instaurer un cadre suffisamment sécurisant et structurant, de prévenir les asymétries relationnelles, et d'adapter les modalités d'accompagnement aux ressources, aux compétences et aux temporalités de chacun. Le travail en réseau, s'il se veut pertinent dans des contextes marqués par la complexité et l'instabilité, ne peut faire abstraction de la place des bénéficiaires dans la dynamique collective. Interroger la manière dont ils sont associés aux processus décisionnels et à la structuration des interventions constitue ainsi une piste de réflexion pertinente.

3.2.2 Favoriser la construction d'espaces communs entre les intervenants

a. Ateliers de décroisonnement

Parmi les outils et pratiques évoqués lors des focus-groups, les « ateliers de décroisonnement » apparaissent comme une démarche particulièrement pertinente pour renforcer la collaboration intersectorielle dans l'accompagnement des publics vulnérables. Ces ateliers, conçus et organisés par l'une des ASBL interrogées dans le cadre de cette recherche, ont pour objectif de réunir, autour de thématiques spécifiques, des professionnels issus de secteurs différents (juridique, social, médical, associatif, policier, judiciaire) afin de favoriser un échange structuré sur leurs pratiques, leurs contraintes respectives et les enjeux communs qu'ils rencontrent sur le terrain.

Le principe de ces ateliers repose sur un constat largement partagé dans le cadre de la recherche : les professionnels, bien que confrontés à des situations similaires, évoluent souvent dans des logiques de fonctionnement très cloisonnées. Cette fragmentation des interventions entraîne non seulement des pertes d'efficacité dans les parcours d'aide, mais aussi un sentiment d'isolement professionnel et d'incompréhension entre services. En créant un espace de dialogue transversal, les ateliers permettent de dépasser ces cloisonnements, de favoriser une meilleure compréhension des rôles et des cadres d'action de chacun, et de construire des ponts entre disciplines qui ne se croisent que trop rarement.

Loin de se limiter à un simple échange de points de vue, ces rencontres visent à faire émerger des propositions concrètes d'amélioration. Elles permettent aux participants d'identifier collectivement des freins systémiques dans l'accompagnement des personnes, qu'il s'agisse de problèmes de communication interservices, d'obstacles administratifs ou de divergences d'interprétation des règles, et de réfléchir ensemble à des pistes d'action.

Un autre intérêt majeur de cette approche réside dans sa capacité à renforcer une culture commune du travail social et de l'accompagnement. En croisant les regards de professionnels aux profils variés, les ateliers participent à une meilleure articulation entre les approches juridiques, sociales et sanitaires, et à la co-construction de réponses plus cohérentes et adaptées aux réalités complexes des bénéficiaires. Ils favorisent également une forme de reconnaissance mutuelle entre métiers, qui peut constituer un levier de motivation et de légitimation pour les acteurs de terrain.

En somme, les ateliers de décroisonnement offrent un cadre méthodologique structurant pour dépasser les logiques sectorielles et encourager la coopération dans des contextes où l'addition des expertises est essentielle. Leur intérêt dépasse le simple cadre de la pratique locale : ils peuvent être considérés comme des outils pertinents de renforcement du maillage interinstitutionnel, mais aussi comme des dispositifs d'intelligence collective permettant d'enrichir les politiques sociales à partir de l'expérience concrète du terrain.

b. Multiplier les portes d'entrée en œuvrant en collectivité

Le projet abordé dans ce paragraphe est né de la volonté de structurer et formaliser une collaboration existante entre trois associations partageant un public commun : une association œuvrant dans le champ légal et deux associations de soutien à la parentalité. Ces structures, qui travaillaient déjà ensemble de manière informelle, ont saisi l'opportunité d'un appel à projet pour officialiser leur collaboration et renforcer leur capacité à accompagner les bénéficiaires. L'objectif principal est d'assurer une prise en charge globale et fluide en élargissant les portes d'entrée vers les services existants. Grâce à cette mutualisation des ressources, les associations

peuvent mieux répondre aux besoins des familles précarisées et monoparentales tout en garantissant un suivi cohérent et adapté.

Chacune des associations impliquées apporte une expertise spécifique. La première propose un accompagnement juridique couplé à un suivi social et un service de médiation. Son approche interdisciplinaire permet d'évaluer les situations sous plusieurs angles et d'adapter les solutions aux vulnérabilités des bénéficiaires. L'accompagnement ne se limite donc pas à la seule dimension juridique, mais s'intègre dans une approche plus large en lien avec d'autres services sociaux. La deuxième se concentre sur les familles en situation de monoparentalité, en offrant un espace de soutien et en proposant des animations collectives aux familles, permettant ainsi de rompre l'isolement et de favoriser l'échange entre parents vivant des réalités similaires. Enfin, la dernière propose un accompagnement pour les familles précarisées, notamment celles avec de jeunes enfants, en assurant un suivi bénévole pendant une année. Ces trois associations partagent donc des préoccupations communes, notamment la lutte contre la précarité, le soutien à la parentalité et l'accès aux droits, ce qui a renforcé la pertinence de leur rapprochement au sein d'un collectif.

Le projet vise à améliorer la coordination entre les structures pour éviter le cloisonnement des interventions et garantir un accompagnement mieux adapté aux bénéficiaires. En officialisant cette collaboration, les associations veulent créer un cadre où la redirection d'un usager vers un service spécifique se fait de manière fluide et naturelle, avec une meilleure connaissance des dispositifs existants par tous les professionnels impliqués. L'un des objectifs est également de renforcer la confiance des bénéficiaires en leur offrant une continuité de suivi, indépendamment de la porte d'entrée choisie (juridique, sociale, monoparentalité, précarité et autres). Dans le cadre de leur travail quotidien, les associations redirigeaient déjà leurs bénéficiaires vers les autres structures partenaires, mais de manière informelle. Grâce à un appel à projet et une possibilité de financement, ce travail de mise en réseau est désormais en cours de formalisation et de construction, ce qui permet non seulement de mieux structurer les échanges entre professionnels, mais aussi d'augmenter l'offre de services en intégrant des dispositifs complémentaires. Un des principes clés du projet est de ne pas diluer l'identité de chaque association, mais au contraire de les faire coexister sous une structure commune, deux des trois associations partageant notamment leurs bureaux, ce qui offre un cadre facilitant la collaboration et la coordination. La « construction d'espaces communs » a donc été ici appliquée littéralement par les instigateurs du projet.

Pour structurer leur travail en réseau et entamer les réflexions quant à la place et au rôle de chacun, les associations ont mis en place des réunions hebdomadaires afin de définir un cadre commun et d'établir des bases solides pour leur collaboration. Ces réunions ont permis d'aborder des questions essentielles telles que la mutualisation des ressources, la mobilisation des équipes et l'articulation entre les spécificités de chaque structure. Une charte de valeurs a été élaborée afin de garantir un alignement des objectifs et d'assurer la cohérence du projet. Les associations ont également veillé à instaurer un mode de gouvernance horizontal, avec un comité de coordination composé de deux représentants par association. En plus de ce comité de coordination, les partenaires organisent des tables de travail entre chaque secteur concerné (social, communication et autres) afin de définir des stratégies communes et établir précisément les rôles de chacun lors des interventions. De plus, une plateforme numérique commune a également été mise en place pour centraliser les documents et permettre à chaque professionnel d'accéder aux informations essentielles, garantissant ainsi une transparence et une fluidité dans la transmission des données. Afin de garantir une continuité dans l'accompagnement, le collectif insiste sur l'importance de la mise en place de processus clairs permettant d'assurer la

fluidité de l'intervention et de l'articulation entre les partenaires. C'est aussi pour eux une manière d'assurer une transition plus fluide en cas de changement d'équipe ou d'insertion d'un nouveau travailleur au sein de leur réseau.

L'un des obstacles constatés au sein de ce partenariat est celui du respect du secret professionnel, qui constitue également un enjeu central dans le bon déroulement de l'intervention. Certaines professions impliquées dans le projet, comme les avocats, sont soumises à des obligations de confidentialité strictes. Cette contrainte peut parfois entrer en conflit avec la nécessité de partager certaines informations pour assurer un accompagnement cohérent. Afin d'instaurer un cadre de travail respectueux des règles éthiques, des formations internes (appelées « intervisions » par l'équipe) ont été organisées pour sensibiliser les équipes aux questions de confidentialité. Les professionnels veillent également à expliciter aux bénéficiaires quelles informations peuvent être partagées et s'assurent d'obtenir leur accord avant toute transmission d'informations à d'autres services. Cette approche basée sur la transparence et la confiance est essentielle pour garantir un accompagnement respectueux des droits des usagers.

Ces intervisions ont également une visée plus grande : celle de favoriser le partage de pratiques et l'échange entre les partenaires. Elles permettent d'aborder des sujets récurrents dans le travail en réseau, telles que les difficultés d'articulation ou encore la différence d'enjeux entre les partenaires, dans l'esprit de ce que fait déjà l'un des services avec les ateliers de décroisement.

Bien que ce collectif repose sur des bases solides et une volonté partagée de coopération, le projet est encore en phase de maturation. Initialement construit sur un mode de fonctionnement informel, il tend progressivement vers une formalisation et une structuration plus poussée, garantissant une meilleure stabilité et une pérennisation des actions mises en place.

Discussion

1. Le travail en réseau, plus qu'un « simple » levier d'innovation sociale

Parmi les notions mises en évidence par les résultats de cette recherche, le rôle prédominant du travail en réseau dans le champ du soutien à la parentalité, de la petite enfance et de lutte contre la précarité est présenté comme une nécessité dans le travail quotidien des associations et services. Loin d'être un simple outil organisationnel ou une ressource à investir dans une dynamique d'innovation sociale, le réseau apparaît presque comme un mécanisme d'innovation sociale à part entière, au sens institutionnaliste du terme : un processus collectif, territorialisé et transformatif. Via son opérationnalisation, il permet aux acteurs de terrain de repenser leurs pratiques, d'ajuster leurs interventions et de co-construire des réponses adaptées aux réalités sociales complexes auxquelles ils sont confrontés et qui n'auraient pas encore trouvé ces réponses dans les structures et dynamiques déjà existantes (Besançon & Chochoy, 2019).

Dans cette logique, le réseau peut être considéré comme un espace de coopération et d'interaction, favorisant un croisement de savoirs et d'expériences, dans un contexte où la diversité des disciplines et des postures professionnelles devient une richesse, et non un frein (Korff-Sausse, 2004). Cette vision partagée constitue une posture idéologique autour de laquelle se construirait idéalement l'action collective. Cette posture, alimentée par une lecture fine des réalités locales, permet de dépasser les logiques descendantes de l'action publique pour revenir à une logique ascendante, issue directement de l'expérience des professionnels auprès des bénéficiaires. Le réseau devient ainsi un espace de sens, dans lequel les objectifs et méthodes de l'action sociale sont continuellement négociées et réévaluées, selon une temporalité dépendante des réalités de terrain et de la multiplication des problématiques sociales rencontrées au quotidien (Bouquet, 2011).

Les témoignages récoltés montrent en effet que cette dynamique de réseau repose en partie sur une forte flexibilité de la part des intervenants. Celle-ci permet aux professionnels d'agir dans l'instant et l'urgence de certaines situations, mais aussi de prendre du recul, en vue d'ajuster leurs interventions et d'éventuellement les généraliser dans l'objectif de formaliser le partenariat ou la mise en réseau effectuée autour d'une problématique particulière (Bartholomé, 2013).

En effet, il apparaît que bien souvent, l'activation du réseau ne précéderait pas l'action, mais qu'elle émergerait non seulement des liens existants entre les professionnels mais aussi (et en premier lieu) des besoins de la situation rencontrée, questionnant au passage la place et la centralité du bénéficiaire dans la logique de mise en réseau des associations. En ce sens, on peut parler de travail de réseau avec le bénéficiaire en complémentarité du travail en réseau qui s'organise autour de ce même bénéficiaire : il s'agit d'abord de (re)créer un maillage relationnel autour de la personne, dans une logique d'inclusion durable et de mise en confiance, en identifiant ses besoins, compétences et ressources (humaines, matérielles et autres), et en mobilisant les services pouvant répondre à ses demandes et problématiques spécifiques (Bartholomé, 2007 ; Cultiaux, 2018 ; Schweyer, 2005).

Dans cette perspective, le bénéficiaire ne serait pas un simple usager : il serait davantage à considérer comme un potentiel activateur d'un réseau, définissant notamment les orientations et l'activation des liens interpersonnels ou interprofessionnels entre les services pertinents (Cultiaux, 2018). Cette logique relationnelle rejoint les fondements du concept d'innovation

sociale transformatrice, qui implique une redistribution du pouvoir d'agir, y compris vers les usagers eux-mêmes (Besançon & Chochoy, 2019 ; Cloutier, 2003 ; Laville, 2016).

Dans cette logique, il serait donc pertinent de ne pas considérer le bénéficiaire uniquement au prisme de sa situation présente, mais bien dans la continuité de sa trajectoire, avec ses ruptures, ses ressources, ses liens passés (mobilisés ou non). Plusieurs intervenants parmi ceux rencontrés soulignent en effet que les personnes accompagnées sont rarement « sans réseau » : elles sont au contraire porteuses de leurs propres réseaux plus ou moins visibles, plus ou moins stables, plus ou moins formalisés, parfois fragilisés ou usés par leur(s) expérience(s). Le travail de réseau ne consiste donc pas à bâtir une nouvelle constellation de partenaires à partir de rien, mais à repérer ce qui a déjà été activé, ce qui fonctionne encore, ce qui pourrait être réinvesti ou consolidé. Dans cette logique, le bénéficiaire constituerait donc déjà un réseau à part entière autour duquel il faudra composer pour proposer un accompagnement adapté et pertinent.

Cela suppose, pour les intervenants, une posture d'écoute et de reconnaissance de ces trajectoires relationnelles antérieures, y compris lorsqu'elles ont laissé des traces d'échec ou de défiance, notamment envers certains services impliqués dans une intervention précédente. Loin d'être anecdotiques, ces expériences structurent la manière dont les bénéficiaires perçoivent le réseau, s'y projettent, ou s'en protègent. En ce sens, l'approche développée par Jean-Marie Lemaire et ses cliniques de la concertation (Lemaire et al., 2003), qui insiste depuis 1996 sur la reconstruction progressive de maillages autour de la personne et la reconnaissance de la trajectoire antérieure pour apaiser les potentielles tensions entre les bénéficiaires et les intervenants, trouve ici une résonance particulière. Reconnaître ces réseaux passés, même partiels ou abîmés, c'est permettre aux personnes de retrouver une continuité relationnelle, là où les ruptures institutionnelles ou personnelles ont pu produire de l'isolement ou du repli.

De plus, ce processus pourrait permettre de conscientiser certains services à leur appartenance à un réseau d'accompagnement plus large ; en effet, il arrive encore que certains intervenants présents auprès d'un bénéficiaire n'aient pas eux-mêmes conscience de l'étendue du réseau mobilisé autour de ce même bénéficiaire, renforçant encore le phénomène de segmentation de l'intervention sociale.

Toutefois, ce processus demande aux professionnels de prendre le temps de parcourir la trajectoire du bénéficiaire avec lui, tout en nécessitant un réajustement permanent de leur posture d'intervenant : Jusqu'où accompagner ? Où placer les limites du respect de la vie privée ? Comment éviter la sollicitation excessive ? Jusqu'où s'applique mon champ d'action et à quel moment puis-je passer la main au service le plus adapté à cette situation spécifique ? Ces questions renvoient à la complexité inhérente à la gouvernance partagée et à la coproduction des interventions, mettant l'accent sur la nécessité de coordination et de communication au sein des services concernés.

En somme, il apparaît que le réseau, en tant que dispositif souple et évolutif, soutient (et même crée) une dynamique d'innovation sociale autant qu'il structure une action centrée sur la personne et les problématiques multiples. Il dépasse les cloisonnements institutionnels, offre un cadre à l'expérimentation collective, et favorise l'émergence de pratiques ancrées dans les besoins réels des populations.

2. Les tensions structurelles du travail en réseau : entre contraintes, fragilités et réalités du terrain

Si le travail en réseau apparaît comme un vecteur d'innovation et de transformation dans le champ de l'action sociale, il est néanmoins traversé par des tensions structurelles qui limitent parfois son potentiel. Ces tensions démontrent que l'innovation sociale n'est pas un processus linéaire, mais un champ d'ajustements, ainsi qu'une invitation à repenser sa manière de travailler, comme le relèvent Allenbach et al. (2021) en mettant en évidence les tensions engendrées par les situations d'intermétiers au sein d'un partenariat, tensions pouvant être modérées par les processus de communication et la création de liens forts entre les intervenants.

Parmi les difficultés récurrentes, celle de l'articulation entre partenaires apparaît comme étant l'un des freins majeurs de la mise en réseau, qui se heurte à des temporalités, des logiques d'action et des cultures professionnelles souvent dissonantes entre les différents services mobilisés ou mobilisables. Certains professionnels opèrent dans l'urgence, d'autres sont liés à des procédures rigides ou à des délais administratifs, voire une surcharge des services engendrant des retards dans les possibilités de prise en charge. Ces décalages compromettent l'agilité du réseau et génèrent parfois des découragements, que ce soit chez les professionnels ou chez les bénéficiaires, ce qui peut entraîner des incompréhensions voire une rupture chez ce dernier si aucune solution adaptée n'est envisageable pour sa situation. À cela vient également se greffer la nécessité de prendre en compte la temporalité propre du bénéficiaire, qui peut également constituer un frein au bon fonctionnement du réseau. L'articulation de ces trois temporalités (temporalités de l'action sociale, institutionnelle et de l'utilisateur telles que définies par Bouquet en 2011), constitue un aspect important d'une dynamique pertinente et porteuse de sens dans le champ de l'action sociale.

L'analyse des entretiens fait également émerger une tension importante liée à la divergence des enjeux entre les différents services impliqués dans l'accompagnement des bénéficiaires, tension pouvant être exacerbée par le manque de liens interpersonnels et interprofessionnels solides. Chaque structure, en fonction de son mandat institutionnel, de sa culture professionnelle et de sa temporalité propre, développe des priorités spécifiques qui ne convergent pas toujours avec celles de ses partenaires. Par exemple, un service d'accompagnement spécialisé dans le soutien à la parentalité pour personnes en situation de handicap pourra envisager un projet parental comme un levier d'émancipation, tandis que des intervenants hospitaliers, mobilisés dans l'urgence et soumis à des obligations de résultats immédiats, adopteront une lecture centrée sur les risques encourus par l'enfant à naître. Ces décalages traduisent notamment une méconnaissance des logiques d'intervention des autres services, renforcée par un certain cloisonnement sectoriel au sein de l'action sociale.

À cela s'ajoute la problématique de la gestion des informations confidentielles (voire du secret professionnel lorsque les services sont amenés à travailler avec des professions tenues par celui-ci) qui reste une zone grise dans de nombreuses configurations. L'échange d'informations, bien qu'indispensable à la cohérence des interventions, suscite de nombreuses interrogations éthiques et juridiques pour les intervenants concernés : Que peut-on dire ? À qui ? Et dans quelles conditions ? Là encore, le manque de protocoles partagés et d'espaces de discussion fragilise la confiance entre partenaires, alors même que celle-ci constitue la base du travail en réseau. Cependant, cette question des informations confidentielles entre également en jeu dans la mise en confiance du bénéficiaire, et dépend aussi de la volonté de celui-ci de partager les informations pertinentes et véritables aux différents intervenants prenant en charge son accompagnement. De fait, il est donc essentiel de l'intégrer aux réflexions quant à la gestion de

ces informations. Certaines associations prennent les devants en organisant des ateliers réflexifs ou des interventions regroupant différents services et champs sur la thématique du secret professionnel, permettant aux équipes de se renseigner et de se former ensemble sur cette question fondamentale.

Un quatrième point critique concerne la non-reconnaissance du temps de coordination et de rencontre. Réunions, appels, concertations, rédaction de comptes rendus, médiations inter-partenariales : ces tâches sont fondamentales dans le fonctionnement du réseau car elles permettent un meilleur décloisonnement des services mais sont peu visibles et rarement valorisées par les grilles d'évaluation classiques. Elles relèvent pourtant du « travail invisible », le temps de préparation et de « traduction » entre les services, décrits par de nombreux chercheurs en travail social (Allenbach et al., 2021), travail qui peut s'effectuer autant en amont de la mise en réseau qu'en parallèle de celle-ci (en vue d'ajustements potentiels ou d'évaluation de fonctionnement par exemple). Cette invisibilisation contribue à l'usure professionnelle dans un secteur déjà sous tension. Elle interroge aussi les modèles de gouvernance actuels, souvent encore centrés sur la performance individuelle ou la logique du projet court-terme, alors que l'action en réseau constituerait finalement presque un paradoxe de temporalités, nécessitant souvent une action urgente pour faire face à une problématique immédiate mais demandant également une temporalité longue, réflexive et adaptative en vue d'une pérennisation du fonctionnement du réseau (Bouquet, 2011). De plus, cette invisibilisation tend à reléguer au second plan les espaces d'échange entre professionnels, les intervenants étant souvent contraints de privilégier l'urgence des besoins du terrain au détriment de leur participation à des réunions ou ateliers intersectoriels.

Ces constats appellent à se pencher sur les compétences nécessaires au travail en réseau, ainsi que sur les conditions de sa faisabilité. Les processus liés à la mise en réseau et à son maintien gagneraient à être reconnus comme des compétences professionnelles spécifiques, soutenues par une ingénierie, des ressources, du temps, et une reconnaissance institutionnelle explicite. À défaut, le risque est grand que les réseaux s'épuisent ou bien se fragmentent, notamment en cas de départ ou de changement dans les équipes impliquées dans le partenariat ou la collaboration, entraînant une nécessité pour les intervenants de recommencer le processus de création de confiance avec les nouveaux collaborateurs. De plus, les principaux freins mis en évidence mettent également à mal les dynamiques interdisciplinaires nécessaires à la mise en place d'un réseau efficace et pertinent.

3. Favoriser l'interdisciplinarité

Si l'approche interdisciplinaire est bien souvent présentée comme un idéal à atteindre pour renforcer la cohérence et la pertinence des interventions sociales (Prévost & Bougie, 2008), sa mise en œuvre concrète apparaît bien plus nuancée dans les réalités de terrain. Les entretiens menés révèlent que cette interdisciplinarité, bien qu'elle fasse consensus en termes de principes, demeure difficile à instaurer dans le quotidien des pratiques professionnelles, en raison de contraintes organisationnelles, de temporalités divergentes et de cultures de travail parfois éloignées. Toutefois, plusieurs associations interrogées soulignent qu'elle peut prendre forme à des moments-clés tels que des moments de réflexion aménagés autour d'une situation, ou encore lors de l'utilisation de certains outils en lien avec l'intervention en réseau. Ces moments favorisent un recentrage collectif sur la situation de la personne accompagnée, et permettent de dépasser ponctuellement les logiques de fonctionnement multidisciplinaire segmenté imposées par le quotidien et les freins précédemment identifiés.

C'est souvent grâce à ces outils, pensés collectivement, que cette interdisciplinarité peut émerger de manière plus fluide. Ces dispositifs, lorsqu'ils sont appropriés par les professionnels, permettent une réelle mise en commun des lectures de situation et une articulation plus fine des interventions. Les professionnels interrogés identifient plusieurs leviers nécessaires à l'articulation de leur action : l'existence d'espaces d'échange réguliers, souvent en dehors du réseau d'intervention spécifique, la construction d'un langage commun, la reconnaissance des compétences spécifiques et du champ d'action de chaque corps de métier, et la création d'outils partagés (réunions de concertation, plateformes numériques de partage, et d'autres outils). Ces leviers s'inscrivent dans une logique de transversalité, qui ne cherche pas à fusionner les approches mais à leur permettre de dialoguer autour d'un objectif partagé : l'intérêt du bénéficiaire.

Mais, comme cela a déjà été souligné à plusieurs reprises, cette dynamique coopérative repose en grande partie sur un travail relativement chronophage et généralement invisibilisé : appels, coordinations, échanges informels, synthèses, médiations et d'autres activités essentielles au bon fonctionnement du réseau, mais rarement reconnues dans les référentiels d'activités ou valorisées dans les grilles d'évaluation. Ce temps de la relation interprofessionnelle, pourtant fondamental, demeure dans l'angle mort des personnes externes au réseau, voire dans celui des professionnels eux-mêmes, alors qu'il constitue un des socles de l'intelligence collective mobilisée dans les réseaux.

Parallèlement, la question de la structuration des réseaux apparaît comme une autre dimension incontournable. La plupart des dynamiques observées s'appuient sur des liens interpersonnels forts (Granovetter, 1973 ; Grossetti & Bès, 2003) sur des engagements individuels, ou sur des réponses concrètes à des besoins de terrain. Cette spontanéité, cette souplesse, sont de réels atouts : elles permettent aux réseaux d'être réactifs, adaptables et proches des réalités vécues (Cultiaux, 2018). Mais cette force relationnelle peut aussi devenir une faiblesse : dépendance à quelques personnes-clés (Cultiaux et al., 2016), absence de formalisation (Schweyer, 2005), difficulté à capitaliser les acquis ou à assurer la continuité en cas de départ (Cultiaux et al., 2016). Sans cadre clair, le réseau risque l'essoufflement ou l'éparpillement. C'est pourquoi, l'idée d'une structuration légère mais explicite, par exemple sous forme de référents identifiés, de chartes communes, ou encore de règles de fonctionnement co-construites, permet généralement de structurer le réseau en limitant la surcharge administrative.

Cette structuration ne vise pas à figer les pratiques, mais à créer les conditions de leur pérennité. Elle permettrait de passer d'une logique d'informalité assumée à une forme d'institutionnalisation souple, capable de soutenir les coopérations dans le temps, sans les enfermer dans une rigidité administrative.

4. Outils partagés, évaluation collective et leviers d'amélioration

Dans le prolongement des dynamiques interdisciplinaires évoquées précédemment, certains outils apparaissent comme des leviers concrets pour renforcer la collaboration entre intervenants et structurer efficacement le travail en réseau. Parmi ces outils, trois grandes catégories ont pu être dégagées : les outils permettant une implication accrue du bénéficiaire au sein de sa propre trajectoire d'accompagnement, les outils favorisant un décloisonnement entre les services et les outils de diffusion et d'essaimage des pratiques. Il convient de garder à l'esprit que ces catégories d'outils ne sont pas mutuellement exclusives entre elles. Il a par exemple été démontré dans ce document que certaines pratiques de décloisonnement peuvent impliquer directement le bénéficiaire (nous avons parlé des Mises en Réseau Formatives ou des cliniques

de la concertation), ou encore que les pratiques de diffusion et d'essaimage peuvent faciliter la communication et le décloisonnement entre les services, par exemple pour ceux adoptant une méthodologie implémentée par un service partenaire.

Certains outils impliquent donc directement le bénéficiaire dans le processus de réflexion autour du réseau. Ces dispositifs renforcent non seulement la transparence de l'accompagnement, mais permettent également à la personne accompagnée de se situer dans le réseau, de comprendre le rôle des différents acteurs, et d'exprimer plus clairement son expérience, parfois durant l'intervention coordonnée des différents services ou parfois en réflexion a posteriori de son accompagnement. En plaçant le bénéficiaire en position d'interlocuteur actif, ces outils contribuent à renforcer son pouvoir d'agir et à valoriser la continuité de son parcours. Ils permettent aussi aux professionnels de mieux appréhender la personne dans sa globalité, avec ses ressources, ses repères, ses appartenances, et pas uniquement à travers une entrée par la problématique. Cette logique participative donne une place centrale à l'expérience vécue et à l'implication concrète des usagers dans la co-construction des réponses, permettant de mieux comprendre la perception du bénéficiaire quant aux modèles d'intervention et à sa place au sein de ces modèles.

Ensuite, il existe des outils permettant d'entamer un processus de décloisonnement entre les services amenés à travailler ensemble sur une même situation ou à échanger sur une même thématique pour laquelle chaque intervenant peut avoir une vision différente, selon son champ d'action. Ces outils, lorsqu'ils sont bien conçus et partagés, permettent de soutenir une culture commune de l'accompagnement, en incitant les acteurs à expliciter leurs objectifs, à croiser leurs regards sur une situation et à se positionner dans une logique de coresponsabilité. Ce fonctionnement collaboratif, centré sur la compréhension des enjeux liés au positionnement de chacun des services dans l'accompagnement du ou des bénéficiaires, permet d'encore renforcer le processus de création de confiance et de liens entre les intervenants, facilitant ainsi les collaborations futures et l'activation du réseau.

Par ailleurs, certaines associations développent également des outils de diffusion et d'essaimage des pratiques, permettant de transférer à d'autres territoires ou services les méthodologies qui ont fait leurs preuves localement (Richez-Battesti, 2015). Les processus ne visent pas une reproduction à l'identique, mais plutôt une adaptation des pratiques en fonction des contextes, des ressources disponibles et des besoins spécifiques du public. L'essaimage repose souvent sur des formats tels que des formations croisées, des publications de guides méthodologiques ou encore des temps de rencontres inter-associatives. Il permet de capitaliser collectivement sur les expériences réussies, tout en favorisant un apprentissage continu entre professionnels. Plusieurs logiques coexistent : certaines structures diffusent de manière informelle via les échanges de terrain, d'autres s'appuient sur des cadres plus formels ou soutenus institutionnellement (Richez-Battesti, 2015). Lorsqu'il est bien accompagné, l'essaimage devient un outil puissant de structuration du réseau à une échelle plus large, en assurant la continuité d'une culture commune de l'accompagnement tout en respectant la diversité des pratiques.

Certains professionnels ont également mis en avant le potentiel des solutions de plateformes numériques de partage qui permettent un accès actualisé aux informations pertinentes concernant le fonctionnement du réseau ainsi qu'une facilitation de la communication au sein du réseau d'intervenants. Toutefois, leur efficacité dépend étroitement de la qualité de leur appropriation, de la clarté des règles de confidentialité et de leur intégration dans les usages professionnels quotidiens.

Enfin, cette réflexion sur les outils renvoie plus largement à une question de gouvernance des réseaux. Comment organiser la régulation des coopérations ? Quelle place donner à la parole des usagers dans ces dispositifs ? Comment reconnaître institutionnellement la valeur du travail partenarial ? Ces interrogations sont centrales dans les approches de l'innovation sociale, où la transformation ne concerne pas uniquement les pratiques, mais aussi les cadres décisionnels et les formes de pilotage.

En résumé, les outils mobilisés dans le cadre du travail en réseau jouent un rôle important pour faciliter la collaboration entre professionnels. Lorsqu'ils sont bien conçus et adaptés aux réalités du terrain, ils permettent de mieux coordonner les interventions, de renforcer l'implication du bénéficiaire et de créer des passerelles entre les services. Plutôt que de fonctionner de manière isolée, ces outils gagnent en efficacité lorsqu'ils sont pensés dans une logique d'échange, de confiance et d'apprentissage collectif. Ils contribuent ainsi à rendre le travail en réseau plus fluide, plus cohérent et plus centré sur les besoins réels des personnes accompagnées.

5. Repenser les modèles d'évaluation : vers une reconnaissance du bénéficiaire et du travail invisible ?

Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche, tout comme l'analyse des pratiques étudiées, ont fait émerger un questionnement des modèles d'évaluation observés dans le contexte associatif. En l'état, ces modèles reposent largement sur des logiques de performance individuelle, de mesure des résultats attendus, ou de conformité aux objectifs initiaux. Ils peinent à rendre compte de la complexité des coopérations à l'œuvre dans le travail en réseau, et plus encore, à visibiliser les effets réels des interventions sur les trajectoires des personnes accompagnées.

Cette limite tient notamment à une vision descendante de l'évaluation, où le bénéficiaire est considéré comme une cible passive de l'action, et non comme un acteur pouvant lui-même influencer sur la structuration du réseau. Or, les données de cette recherche montrent que c'est souvent à partir d'une situation singulière, exprimée ou observée, qu'un réseau s'active, se réorganise ou bien se recompose, en plus de dépendre de l'état des relations entre les professionnels impliqués. Le bénéficiaire n'est donc pas à considérer en marge du réseau : il peut en effet en être le déclencheur, parfois même le régulateur (bien qu'il en soit généralement peu, voire pas conscient). Cela invite à reconsidérer l'évaluation comme un processus ancré dans la vie réelle des personnes, en lien avec leurs expériences antérieures, leurs attentes, leurs ressources et leurs vulnérabilités.

Cette perspective rejoint les propositions développées dans la théorie du changement et les mécanismes impliqués dans le processus du programme de Capacity Building (Fondation Roi Baudouin, 2018). Ceux-ci proposent de relier les actions menées aux effets produits à moyen ou long terme, en tenant compte des conditions contextuelles, des interactions multiples et des parcours différenciés. Ils permettent au passage de s'assurer de la pertinence des actions engagées et du public ciblé par le service. La théorie du changement met l'accent sur les chaînes de contribution plutôt que de causalité, et incite à reconnaître les effets indirects, les évolutions progressives ou les transformations discrètes, qui échappent aux indicateurs classiques (Mayne, 2017). Dans ce cadre, il ne s'agirait donc plus seulement de mesurer les résultats finaux d'une action, mais d'interroger les processus : la qualité des coopérations, la fluidité des relations interprofessionnelles, la satisfaction des bénéficiaires, la capacité d'ajustement aux situations complexes. Cette approche enjoint donc à penser l'évaluation dans une perspective

d'apprentissage collectif, en valorisant les dynamiques relationnelles et l'adaptabilité comme des critères à part entière.

Mais pour que cette logique s'applique réellement au travail en réseau, encore faut-il qu'elle intègre le travail souvent invisible des professionnels : coordination, concertation, médiation, écriture de synthèses, gestion des tensions, réflexions collectives. Autant d'activités non directement productives au sens gestionnaire, mais qui sont pourtant le ciment des coopérations durables. Ces tâches, décrites comme informelles, périphériques ou implicites, constituent en réalité une part essentielle du fonctionnement des réseaux, et devraient être intégrées aux processus d'évaluation pour refléter la réalité du terrain.

Dans ce cadre, il pourrait être pertinent de s'intéresser aux dispositifs d'évaluation participative ou réflexive, centrés sur l'apprentissage collectif. Il ne s'agit plus seulement de "rendre compte" à l'institution, mais de comprendre ce qui a été produit, comment, avec qui, et à quelles conditions. Dans cette perspective, l'évaluation devient un levier de régulation, de reconnaissance et de développement professionnel. Elle permet de formuler ce qui, souvent, reste sous silence : la complexité des arbitrages, l'instabilité des contextes, la charge mentale des bénéficiaires et intervenants, ou encore les effets inattendus des actions menées.

Ce recentrage progressif de l'évaluation sur les dynamismes relationnels et les trajectoires humaines privilégie une approche située, collective et transversale. En ce sens, l'évaluation ne devrait pas être pensée comme un outil extérieur au réseau, mais comme un processus intégré à son fonctionnement, co-construit avec les acteurs, modulable dans le temps, et surtout, porteur de sens pour ceux qui agissent comme pour ceux qui sont concernés.

Conclusion de la discussion

Au fil des analyses développées dans cette discussion, se dessine une vision du travail en réseau comme dispositif vivant, souple et profondément relationnel, capable de porter des dynamiques d'innovation sociale au plus près des réalités du terrain. Loin d'une construction abstraite ou purement organisationnelle, le réseau prend forme dans l'articulation entre des logiques d'acteurs, des postures professionnelles et des contextes d'action souvent marqués par la complexité, l'incertitude et les ruptures.

L'enquête menée confirme que le réseau ne se contente pas de relier des institutions : il s'ancre dans des situations concrètes, à partir desquelles il se déploie, s'adapte et se redéfinit. Il devient un cadre d'expérimentation collective, dans lequel les professionnels ajustent leurs pratiques, partagent leurs savoirs, construisent du sens, et mettent en œuvre des réponses ajustées à des besoins pluriels. Ce cadre favorise à la fois la créativité des solutions, l'implication des bénéficiaires, et la redéfinition des rôles entre acteurs, dans une dynamique de coresponsabilité.

Mais cette capacité transformatrice du réseau ne va pas de soi. Elle se heurte à des tensions structurelles persistantes : manque de temps reconnu pour la coordination, fragilité des liens en cas de turn-over, gestion floue des responsabilités, difficulté à articuler des cultures professionnelles hétérogènes et absence de reconnaissance du travail relationnel. Ces tensions rappellent que le réseau est un lieu de négociation permanente, où l'innovation sociale se construit aussi dans la conflictualité, l'ajustement, et parfois la fatigue.

À ce titre, les enjeux d'interdisciplinarité, de structuration souple, d'outillage adapté et surtout de reconnaissance du travail invisible, apparaissent comme des leviers essentiels pour garantir la pérennité et la qualité des coopérations. Ils appellent une évolution profonde des cadres de pilotage : non plus centrés sur la performance individuelle ou le court terme, mais sur la valeur collective des processus, la continuité des accompagnements et la construction partagée de réponses sociales.

Enfin, cette recherche met en lumière l'importance de considérer le bénéficiaire non comme un simple usager, mais comme un acteur porteur de son propre réseau, d'une histoire et d'un ancrage social. En prenant en compte ses trajectoires antérieures, ses liens existants, ses ressources mobilisables, le travail en réseau devient un espace de reconnexion, de réactivation de solidarités parfois oubliées, et de renforcement du pouvoir d'agir. Cela suppose aussi de penser l'évaluation autrement : non comme une mesure extérieure figée, mais comme un processus intégré, réflexif et partagé, à même de rendre visible ce qui, bien souvent, reste caché.

En somme, cette étude confirme que le réseau est à la fois un levier, un processus et un espace de réflexion collective : un lieu où se décident des manières d'agir ensemble, de penser l'intervention sociale, et de construire collectivement des possibles face à la complexité croissante des situations rencontrées.

Recommandations

À partir des conclusions de cette recherche, les recommandations qui suivent cherchent à soutenir des leviers d'action concrets et réalistes pour renforcer le travail en réseau. Elles visent notamment à valoriser les espaces interinstitutionnels informels, encourager la formation croisée des équipes, soutenir les projets collaboratifs interservices, améliorer l'articulation entre niveaux locaux et politiques, et intégrer progressivement la parole des bénéficiaires dans l'analyse des dynamiques de réseau, contribuant ainsi à renforcer l'efficacité des dispositifs de lutte contre la précarité familiale et infantile.

1. Identifier et rendre visible les acteurs présents sur le terrain

Si le travail en réseau repose avant tout sur des relations de confiance entre les différents intervenants, il est également essentiel de renforcer la connaissance et la reconnaissance mutuelle des acteurs présents sur le territoire. La création et la mise à jour régulière d'un répertoire commun des structures et professionnels impliqués dans l'accompagnement des publics constituent un outil simple mais structurant pour soutenir le travail en réseau.

Pour répondre à ces enjeux, les recommandations suivantes proposent des mesures visant à améliorer la visibilité, la connaissance et la coopération entre les acteurs d'un même territoire :

- Recenser les structures et professionnels actifs dans l'accompagnement des publics ciblés sur le territoire ;
- Créer un répertoire commun sous format accessible ;
- Favoriser la reconnaissance d'un gestionnaire-coordonateur qui assure la mise à jour du répertoire afin d'en assurer une diffusion à l'ensemble des partenaires.

2. Outils à mobiliser pour favoriser une culture partagée par l'analyse interdisciplinaire

Les pratiques de décroisement et les échanges intersectoriels au sujet de situations concrètes constituent des leviers majeurs pour renforcer la qualité, la cohérence et la continuité des accompagnements sociaux. Face aux cloisonnements institutionnels et à la complexité des parcours des bénéficiaires, il est essentiel de créer des espaces communs de dialogue et de coopération, permettant aux professionnels de confronter leurs pratiques, de partager leurs contraintes et de co-construire des solutions adaptées aux besoins réels des publics.

Lorsqu'ils sont structurés et animés, ces échanges favorisent le développement d'une culture commune de l'intervention, la valorisation des complémentarités entre disciplines et la circulation fluide de l'information au sein du réseau. Au-delà des ateliers ponctuels, la formalisation progressive de partenariats durables stabilise les relations interprofessionnelles et garantit une continuité dans les parcours des bénéficiaires.

C'est sur la base de ces constats et de ces pratiques que se fondent les recommandations suivantes :

- Organiser deux à trois rencontres par an d'analyse de pratiques réunissant au moins trois secteurs différents ;
- Mobiliser un animateur externe ou interne formé pour guider les échanges et garantir un climat constructif ;
- Utiliser un format court et structuré (par exemple 1h30) centré sur une ou deux situations précises des secteurs concernés ;

- Diffuser une synthèse brève aux acteurs du réseau, même absents, pour assurer la circulation du travail réflexif effectué à l'occasion de ces rencontres.

3. Soutenir la valorisation des espaces intersectoriels comme « activateurs » de réseau

Le constat dressé par l'analyse des pratiques de travail en réseau montre que de nombreuses tensions traversent l'action interinstitutionnelle, qu'il s'agisse de divergences d'objectifs, de difficultés dans le partage de l'information, du turn-over des équipes, des temporalités variées ou de la complexité des parcours des bénéficiaires. Pour y répondre, les professionnels mettent en œuvre un ensemble d'ajustements continus au travers de ce que l'on peut appeler les espaces interinstitutionnels informels, qui, bien que non prescrits, jouent un rôle central pour assurer la cohérence, la fluidité et la qualité de l'accompagnement.

Face à ces observations, il s'agit d'abord d'intégrer la dimension intersectorielle informelle dans le temps de travail des professionnels et d'exploiter ces moments, une fois rendus visibles et formels, comme des leviers de coordination explicites et organisés. Cette approche permet de consolider les liens et de faciliter les échanges d'information, tout en préservant la disponibilité des professionnels auprès des publics. La reconnaissance institutionnelle de ces temps de travail contribue à en consolider la légitimité.

Les pratiques identifiées et les constats partagés nourrissent directement les recommandations proposées ci-dessous :

- Identifier, dans chaque structure, les temps existants (réunions internes, événements, interventions de terrain) pouvant inclure une séquence de coordination intersectorielle ;
- Encourager la valorisation écrite, même brève, de ce type de coordination dans les rapports d'activité ;
- Prévoir des lignes budgétaires spécifiques permettant de reconnaître et de financer ces espaces de coordination informels, afin de garantir leur pérennité et de soutenir l'investissement des professionnels dans ces dynamiques.

4. Ancrer la collaboration dans des projets partagés et concrets

De nombreuses associations développent déjà des partenariats durables et mutualisent leurs ressources autour de publics et d'enjeux communs. Ces initiatives locales renforcent la coopération entre professionnels, stabilisent la continuité des accompagnements et produisent des réponses collectives adaptées aux besoins du terrain.

Toutefois, ces démarches restent souvent fragilisées par un manque de reconnaissance institutionnelle, de moyens pérennes et de dispositifs d'appui adaptés.

Pour soutenir ces dynamiques, il apparaît essentiel de renforcer le cadre institutionnel et financier qui favorise l'émergence et la pérennisation de projets intersectoriels. Un appui mieux ciblé des dispositifs publics contribuerait à consolider ces collaborations et à en amplifier l'impact.

Dans cette perspective, il serait opportun de :

- Soutenir financièrement le développement de micro-projets conjoints entre associations d'un même territoire ;

- Encourager, via des dispositifs spécifiques, la co-rédaction de dossiers de financement portés par plusieurs structures ;
- Prévoir des appels à projets publics dédiés à l'expérimentation intersectorielle, intégrant un accompagnement méthodologique et une évaluation partagée.

5. Soutenir les projets visant l'intégration active des bénéficiaires au sein des dynamiques de réseau

Si cette recherche a privilégié le point de vue des professionnels, elle souligne également l'importance de reconnaître et de soutenir les dispositifs qui donnent une place active aux bénéficiaires dans les dynamiques partenariales. Valoriser leur parole permet non seulement de renforcer la légitimité des réseaux, mais aussi d'orienter les actions vers des pratiques plus ajustées aux réalités vécues par les familles concernées. La prise en compte de leur trajectoire antérieure et de leur réseau propre dans la construction de leur accompagnement pourrait permettre une meilleure compréhension, pour les professionnels, des freins et leviers à une participation accrue au sein des réseaux d'intervention.

Pour soutenir concrètement cette intégration, plusieurs leviers peuvent être envisagés :

- Prévoir des aménagements spécifiques directement intégrés aux projets pour faciliter la participation des bénéficiaires (accessibilité des lieux, horaires adaptés, etc.) ;
- Intégrer, dans les critères d'évaluation des projets, la qualité et la diversité des modalités de participation des bénéficiaires ;
- Encourager la création d'instances consultatives locales ou régionales où les bénéficiaires sont représentés et peuvent formuler des recommandations ;
- Appuyer la formation des professionnels à l'animation de groupes participatifs et à la valorisation des savoirs d'expérience ;
- Soutenir les projets et/ou les dispositifs permettant d'initier la structuration d'un réseau à partir du réseau propre des bénéficiaires et de leurs parcours afin de capitaliser sur leurs ressources et de mobiliser les soutiens informels et/ou formels qui participent déjà à leur accompagnement.

Ce type de support devrait essentiellement pouvoir être adressé à des associations de petite à moyenne taille, le plus souvent fragilisée par la lourdeur des interventions en direction de bénéficiaires confrontés à des facteurs de précarité multiproblématiques.

De telles démarches contribueraient à consolider une approche réellement centrée sur les publics, en veillant à ce que les dynamiques partenariales ne servent pas uniquement à améliorer la coopération entre structures, mais aussi à répondre de manière plus ajustée aux attentes et aux vécus des bénéficiaires.

6. Accompagner et évaluer les dispositifs intégrant une mise en réseau dès leur conception

Dans la continuité du travail engagé, il serait pertinent de prolonger la recherche en orientant l'analyse vers l'évaluation et l'accompagnement de dispositifs pensés dès leur conception dans une logique de mise en réseau.

Il s'agirait d'examiner comment la dimension partenariale est intégrée en amont, comment elle évolue dans le temps et dans quelle mesure elle favorise une réelle participation des bénéficiaires.

L'analyse pourrait porter sur :

- Les conditions de conception favorisant la coordination intersectorielle et la participation des publics ;
- Les mécanismes de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les effets du réseau sur la qualité et la continuité des accompagnements ;
- Les facteurs institutionnels, organisationnels et managériaux qui soutiennent ou freinent la durabilité des dispositifs en réseau ;
- La manière dont les bénéficiaires perçoivent et expérimentent cette logique de réseau intégrée aux dispositifs.

Une telle démarche permettrait de renforcer la conception de dispositifs véritablement centrés sur les publics, dans lesquels la mise en réseau n'est pas seulement un mode de fonctionnement, mais une composante intégrée, évaluée et ajustée tout au long du processus d'accompagnement.

Conclusion générale

Ce rapport s'inscrit dans une volonté d'approfondir la compréhension des dynamiques de travail en réseau dans le champ associatif, et plus particulièrement dans le cadre de l'accompagnement des familles en situation de précarité. À travers une approche croisée, mobilisant à la fois une revue de littérature et une analyse des propos recueillis lors de focus-groups et d'entretiens semi-directifs, les réalités complexes, dans lesquelles s'inscrit la mise en réseau des interventions sociales en FW-B, sont mises en évidence.

Dans le contexte des politiques de lutte contre la pauvreté infantile, le travail en réseau est présenté comme un levier d'innovation sociale, un mode de coopération structurant, censé favoriser l'interdisciplinarité, la complémentarité des expertises et la continuité des accompagnements. Pourtant, cette recherche montre qu'entre les intentions politiques, les cadres institutionnels et les pratiques de terrain, des écarts notables subsistent.

Les professionnels rencontrés décrivent avec franchise les difficultés qu'ils rencontrent : cloisonnement des services, surcharge administrative, multiplicité des interlocuteurs, manque de reconnaissance du travail invisible (concertation, coordination, médiation), mais aussi difficulté à concilier des logiques et temporalités différentes selon les secteurs. Dans de nombreux cas, les associations développent des stratégies d'ajustement locales, souvent non formalisées, pour répondre à l'urgence ou pallier l'absence de solutions adaptées.

En miroir de ces contraintes, le rapport fait également apparaître des dynamiques collectives porteuses. Certaines structures parviennent à créer des espaces de confiance entre professionnels, à partager des outils ou à coconstruire des réponses autour des situations les plus complexes. D'autres mettent en place des pratiques originales d'implication du bénéficiaire, qui, loin d'être un simple usager des dispositifs, devient parfois un acteur (conscient ou inconscient) de la structuration même de son réseau d'accompagnement.

En ce sens, ce travail invite à reconsidérer les réseaux non comme des dispositifs techniques à optimiser, mais comme des systèmes vivants, en constante reconfiguration. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer la coordination, mais de mieux comprendre ce qui la rend possible : une culture commune, une reconnaissance mutuelle des pratiques, un cadre souple mais soutenant, et surtout, du temps ; du temps pour se parler, pour se comprendre, pour négocier les ajustements nécessaires.

Par ailleurs, cette recherche interroge la place encore trop marginale laissée aux bénéficiaires dans la construction des parcours d'accompagnement. Plusieurs intervenants expriment la difficulté à réellement impliquer les personnes concernées, faute de conditions propices, de temps ou de dispositifs adaptés. Cette limite questionne directement l'ambition des logiques d'empowerment et appelle à des formes d'évaluation plus participatives et situées, intégrant la parole, les attentes et les perceptions des familles elles-mêmes.

Les recommandations formulées dans ce rapport ne sont pas des solutions prêtes à l'emploi. Elles proposent des leviers d'action réalistes, en tenant compte des contraintes identifiées : une valorisation des espaces de concertation existants, un encouragement à des formes souples de formation croisée, un soutien aux projets collaboratifs concrets, une meilleure articulation entre niveaux locaux et politiques, et enfin, une intégration progressive du point de vue des bénéficiaires dans l'analyse des dispositifs.

En définitive, ce rapport invite à reconnaître le travail en réseau comme une dimension essentielle, mais encore fragile, des pratiques sociales contemporaines. Sans prétendre en faire

une solution universelle ou un modèle à appliquer uniformément, il s'agit plutôt de souligner les conditions qui peuvent en favoriser l'émergence et la consolidation : un soutien structurel, des espaces de concertation reconnus, des outils adaptés et une attention constante portée aux réalités de terrain. Le réseau, dans cette perspective, n'est pas une finalité en soi, mais un processus évolutif, à construire au fil des interactions, des contextes et des ajustements. Il constitue un potentiel, parfois difficile à mobiliser, mais porteur de possibilités concrètes pour améliorer l'accompagnement des publics vulnérables, à condition qu'on lui accorde le temps, la reconnaissance et la souplesse nécessaires.

Bibliographie

- Abraham, F., de Coninck, F., Cartuyvels, Y., Vignes, M., & Van Campenhoudt, L. (2007). La ritournelle du travail en réseau. *Bruxelles Santé*. 79-102.
- Allenbach, M., Frangieh, B., Merini, C., & Thomazet, S. (2021). Le travail collectif en situation d'intermétiers. *La nouvelle revue - Éducation et société inclusives*, 92(6), 87-104. <https://doi.org/10.3917/nresi.092.0087>.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Editions du Seuil.
- Antonioli, M. (2023). Transversalité de Groupe. *Chimères*, 102(1), 143-156. <https://doi.org/10.3917/chime.102.0143>.
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant approbation de l'avenant n° 17 au contrat de gestion de l'Office de la Naissance et de l'Enfance 2013-2018 (15 mai 2019). *Moniteur belge*, 02 août 2019, p. 46981.
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française relatif à l'agrément et au subventionnement de services d'accompagnement périnatal des familles (20 novembre 2019). *Moniteur belge*, 24 avril 2019, p. 106936.
- Bartholomé, C. (2007). Il faut travailler en réseau ! *Intermag*. 1-7. <https://www.intermag.be/images/stories/pdf/reseau.pdf>
- Bartholomé, C. (2013). Travailler en réseau. Dans Bartholomé, C., Camus, P., Georlette-De Bruyne, M., Vandevoorde, M. et Hendrix, M. (Eds.), *L'inclusion des enfants en situation de handicap dans les milieux d'accueil de la petite enfance* (pp. 155-166), FILE asbl.
- Besançon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer L'impact de L'innovation Sociale : Quelles Perspectives En Dehors de la Théorie du Changement ? *RECMA*, 352(2), 42-57. <https://doi.org/10.3917/recma.352.0042>.
- Blairon, J. (2008). Dynamique associative et construction de réseau. *Intermag*. 1-7. <https://www.intermag.be/images/stories/pdf/dynamonde.pdf>.

- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bouchard, M.-J. (2011). *L'Économie sociale vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*. Presses de l'université du Québec.
- Bouquet, B. (2011). Le temps et les temporalités à défendre dans les politiques sociales et l'intervention sociale. *Vie sociale*, 4(4), 175-183. <https://doi.org/10.3917/vsoc.114.0175>
- Cagouin, D. (2010). *Conduire des projets en action sociale*. Dunod
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthes, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain*. Éditions du Seuil.
- Chobeaux, F. (2004). Importance du Réseau Dans le Travail Avec les Jeunes En Errance. *VST - Vie sociale et traitements*, 81(1), 42-43. <https://doi.org/10.3917/vst.081.0042>
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? *Les Cahiers du Crises*, 314. <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0314.pdf>
- Cottin, P., & Dujardin, D. (2010). Prendre soin du partenariat : Les déterminants du travail en réseau au sein d'une Maison des adolescents. *Vie sociale*, 1(1), 75-89. <https://doi.org/10.3917/vsoc.101.0075>.
- Couturier, Y., & Chouinard, I. (2003). La condition interdisciplinaire dans les métiers relationnels du secteur sociosanitaire : une mise en problème. *Revue électronique de sociologie Esprit critique*, 5(1). <http://www.espritcritique.org>
- Cultiaux, J., Méhauzen, L., & Darquenne, R. (2016). *Travailler en réseau intersectoriel autour de la personne handicapée et d'autres publics. Rapport final*. Bataclan asbl. https://sites.uclouvain.be/reso/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=447383.
- Cultiaux, J. (2018). *Travail social et réseau. Pourquoi ? Comment ?* Chronique Sociale.
- Décret portant le code de la prévention, de l'Aide à la jeunesse et de la protection de la Jeunesse (18 janvier 2018). *Moniteur belge*, 3 avril 2018, p. 45031.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1972). *L'Anti-Œdipe. Capitalisme et schizophrénie*. Éditions de Minuit.
- Dumoulin, P., Dumont, R., Bross, N., & Masclet, G. (2015). *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*. Dunod.

- Dupuy, J.-P. (2012). *L'Avenir de l'économie*. Flammarion.
- Durance, P. (2011). L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement. *Rapport pour la Macif*
- Fastrès, J. (2009). Pour une typologie du travail en réseau. *Intermag*. 1-4.
https://www.intermag.be/images/stories/pdf/reseau2_beneficiaires.pdf.
- Fondation Roi Baudouin. (2018). *Guide pratique pour réussir l'auto-évaluation de son projet dans les secteurs de la petite enfance et de la lutte contre la pauvreté*. www.kbs-frb.be
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grossetti, M., & Bès, M.-P. (2003). Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastrements et découplages. *Revue d'économie industrielle*, 103, 43-58.
https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_2003_num_103_1_3107.
- Korff-Sausse, S. (2004). Pour une Transversalité Dans la Recherche. *Recherches en psychanalyse*, 1(1), 119-130. <https://doi.org/10.3917/rep.001.0119>.
- Lapostolle, D., & Roy, A. (2022). L'essaimage : Une pratique d'enquête au service d'une transition écologique par le bas. Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, Vol. 13, n°1, Article Vol. 13, n°1.
<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.20598>
- Laville, J.-L. (2016). L'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale : une mise en perspective historique. Dans Klein, J.-L., Camus L., Jetté, C., Champagne, C. et Roy, M. (Eds.), *La Transformation sociale par l'innovation sociale* (pp. 13-20), Presses de l'université du Québec.
- Lefèvre (2012). *Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale*. Dunod.
- Lemaire, J.-M., Despret, V., & Vittone, E. (2003). Clinique de Concertation et Système : à la recherche d'un cadre ouvert et rigoureux. *Génération* 28, 23-26.
- Lenoir, Y. (2013). L'interdisciplinarité dans la recherche scientifique : orientations épistémologiques et conditions. *Interfaces Brasil/Canadá*. 13(16), 223-259.
<https://doi.org/10.15210/interfaces.v13i1.7240>

- Leutz, W. N. (1999). Five laws for integrating medical and social services. Lessons from the United States and the United Kingdom. *The Milbank Quarterly*, 77(1), 77-110. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00125>.
- Loute, A., & Ait Ahmed, L. (2013). L'action collective en réseau : un concept à dénouer. *L'Esperluette*, 76, 1-8. https://www.academia.edu/9652656/LOUTE_A_et_AIT_AHMED_L_Laction_collective_e_n_r%C3%A9seau_un_concept_%C3%A0_d%C3%A9nouer_in_L_Esperluette_Les_fiches_p%C3%A9dagogique_n_76_Avril_Mai_Juin_2013
- Mayne, J. (2017). Théories du changement : Comment élaborer des modèles utiles. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 32(2), 174-201. <https://doi.org/10.3138/cjpe.31144>
- Nélisse, C. (1996). La trousse médico-légale ; technologie sociale et protocolarisation de l'intervention, *Sociologie et sociétés*, XXVIII (2), 157-172.
- Office de la Naissance et de l'Enfance (2012). *Pour un accompagnement réfléchi des familles – Un référentiel de soutien à la parentalité*. Bruxelles : ONE. Version consultée en ligne (édition 2023). <https://www.one.be>
- Office de la Naissance et de l'Enfance. (2023). *Accompagnement des familles en situation vulnérabilités psychosociales*. Bruxelles : ONE. https://www.one.be/fileadmin/user_upload/siteone/PRO/SOUPA/Accompagnement-des-familles-en-situation-vuln%C3%A9rabilit%C3%A9s-psychosociales.pdf
- Ouellet, G., Corbin-Charland, O., & Morin, D. (2017). Le travail en réseau en contexte post-désinstitutionalisation. Dans Otero, M., Dumais Michaud, A.-A. et Paumier, R. (Eds.), *L'institution éventrée* (pp. 33-46). Presses de l'Université du Québec.
- Pain, J. (2019). Transversalité (transversality – Transversalidad) Dans A. Vandeveld-Rougale, P. Fugier, Avec la collaboration de V. De Gaulejac Dictionnaire de sociologie clinique (pp. 663-666). érès. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0663>
- Petrie, H. G. (1976). Do you see what I see? The epistemology of interdisciplinarity inquiry. *Educational Researcher*, 5(2), 9-15.

- Prévost, A.-P., & Bougie, C. (2008). Équipe multidisciplinaire ou interdisciplinaire qui fait quoi ? *Le Médecin du Québec*, 43(11), 43-48.
- Ravon, B. (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 152(2), 60-68. <https://doi.org/10.3917/inso.152.0060>.
- Richez-Battesti, N. (2015). Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? *Sociologies pratiques*, 31(2), 21-30. <https://doi.org/10.3917/sopr.031.0021>.
- Sanders, M. R., Markie-Dadds, C., Tully, L. A., & Bor, W. (2000). The Triple P-Positive Parenting Program: A comparison of enhanced, standard, and self-directed behavioral family intervention for parents of children with early onset conduct problems. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(4), 624-640. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.68.4.624>
- Schweyer, F. (2005). Le travail en réseau : un consensus ambigu et un manque d'outils. *Sociologies pratiques*, 11(2), 89-104. <https://doi.org/10.3917/sopr.011.0089>.
- Thompson Klein, J. (1990). *Interdisciplinarity. History, theory and practice*. Wayne State University Press.
- Thompson Klein, J. (2011). Une taxinomie de l'interdisciplinarité. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 7(1), 15-48. <https://doi.org/10.7202/1007080ar>
- Tourte, T. (2011). Assistants de service social et travail en réseau. *Vie sociale*, 3(3), 119-132. <https://doi.org/10.3917/vsoc.113.0119>.
- Van Campenhoudt L., Chaumont J.-M., & Franssen A (2005). *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod.
- Van Campenhoudt, L. (2009). Penser le pouvoir en réseau. *La revue nouvelle*.
- Van Campenhoudt, L. (2012). Réseau ou champ ? Deux concepts à l'épreuve du pouvoir dans le « travail en réseau ». *Cités*, 51(3), 47-63. <https://doi.org/10.3917/cite.051.0047>.
- Vander Borgh, C. (2020). Les pratiques de réseaux : prendre soin de la vie. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 64(1), 37-49. <https://shs.cairn.info/revue-cahiers-critiques-de-therapie-familiale-2020-1-page-37?lang=fr&ref=doi>.

- Walsh, I., & Renaud, A. (2010). La Théorie de la Traduction Revisitée ou la Conduite du Changement Traduit. Application à un Cas de Fusion-Acquisition Nécessitant un Changement de Système D'information. *Management & Avenir*, 39(9), 283-302. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0283>
- Wittorski, R. (2016). L'injonction à L'interdisciplinarité : Un Symptôme de (dé) Professionnalisation et une Opportunité ? *Forum*, 148(2), 44-51. <https://doi.org/10.3917/forum.148.0044>.