

# CHAPITRE VII

# Travailler en réseau

**Christophe BARTHOLOMÉ**

Service PHARe (Personne Handicapée Autonomie Recherchée)  
Directeur pédagogique, ASBL la Cité de l'Espoir



## TABLE DES MATIÈRES

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Une définition opérationnelle du réseau</b> . . . . .              | <b>155</b> |
| <b>2. Principe I : pluralité des approches et des acteurs.</b> . . . . . | <b>156</b> |
| 2.1. Des besoins d'une nature différente . . . . .                       | 156        |
| 2.2. Points d'attention et recommandations. . . . .                      | 157        |
| 2.2.1. Traduction et articulation . . . . .                              | 157        |
| 2.2.2. Relations interpersonnelles et interinstitutionnelles . . . . .   | 158        |
| <b>3. Principe II : égalité et horizontalité des relations</b> . . . . . | <b>159</b> |
| 3.1. Points d'attention et recommandations. . . . .                      | 159        |
| 3.1.1. La dilution de la responsabilité. . . . .                         | 159        |
| 3.1.2. Un cadre formel et structuré. . . . .                             | 160        |
| <b>4. Principe III : la personne au centre</b> . . . . .                 | <b>161</b> |
| 4.1. Quatre balises . . . . .  | 161        |
| 4.2. Points d'attention et recommandations. . . . .                      | 162        |
| <b>5. Principe IV : l'adaptation à la situation.</b> . . . . .           | <b>163</b> |
| 5.1. Deux dérives. . . . .   | 163        |
| 5.1.1. Trajectoires balisées, pré-formatées . . . . .                    | 163        |
| 5.1.2. Orientation systématique des familles . . . . .                   | 164        |
| <b>6. Principe V : partage d'une base commune</b> . . . . .              | <b>165</b> |
| <b>7. Concilier formel et informel</b> . . . . .                         | <b>167</b> |

## 1. UNE DÉFINITION OPÉRATIONNELLE DU RÉSEAU

Le travail en réseau relève autant aujourd'hui d'une nécessité que d'une obligation dans tous les secteurs de l'aide aux personnes. Les pratiques de réseau sont nécessaires pour répondre à la complexité des situations et des parcours des personnes et pour «contrer» les effets de la spécialisation de l'offre de services et d'interventions.

Dans le cadre du développement d'une approche inclusive, notamment dans les milieux d'accueil de la petite enfance, les pratiques de réseau apparaissent comme une évidence pour répondre aux défis que représente une telle démarche.

De multiples typologies des réseaux existent tant sur le terrain que dans la littérature spécialisée. Elles renvoient à la multiplicité des pratiques et des usages du réseau, qui peut se voir attribuer des finalités différentes, des modes de fonctionnement particuliers, etc.

Dans le cas qui nous occupe dans ce guide, nous distinguerons uniquement deux types de réseau, à savoir :

le réseau d'intervention qui désigne une collaboration simultanée ou successive entre intervenants autour d'une situation (personne, famille) pour lui proposer une réponse adéquate. Il est question de mobiliser toutes les ressources utiles, qu'elles soient professionnelles ou non (amis, proches, voisins, volontaires, etc.) ;

le réseau de prévention où il s'agira de développer des collaborations, de définir des procédures, de systématiser des échanges d'informations sur les pratiques afin de prévoir comment fonctionner ensemble quand une situation se présentera. Ce type de réseau concerne avant tout les professionnels.

Ces deux types de réseau peuvent être envisagés sous une définition commune.

Le travail en réseau désignerait l'instauration de **« systèmes équitables de coopération entre des professionnels (et parfois non-professionnels) de différents champs et de différentes entités »**, créant dès lors des **« relations interinstitutionnelles et interindividuelles »**<sup>1</sup> pour permettre la mise en place d'une action commune autour d'un projet ou d'une situation.

Les définitions que l'on rencontre fréquemment sur le terrain reposent généralement sur cinq grands principes communs :

- la pluralité des approches et des acteurs provenant de structures, de métiers, de disciplines, de secteurs et de champs différents ;
- le caractère égalitaire et horizontal des relations entre les différents membres du réseau ;
- la place centrale dévolue à la personne aidée ;
- l'adaptation du réseau à la situation (et aux besoins qui en découlent) ;
- le partage d'une base commune favorisant la coopération. ■



Le travail en réseau, obligation et nécessité dans le secteur de l'aide aux personnes

<sup>1</sup> EBERSOLD S., Le champ du handicap, ses enjeux et ses mutations: Du désavantage à la participation sociale, in *Handicap – Revue des sciences humaines et sociales*, CTNERHI, n°94-95, pp.149-164.

## 2. PRINCIPE I : LA PLURALITÉ DES APPROCHES ET DES ACTEURS

La mise en réseau se justifie par la volonté de **proposer la réponse la plus adaptée et adéquate possible à une situation généralement complexe**, nécessitant les interventions coordonnées de divers professionnels et services relevant de différents métiers, secteurs et disciplines.

Au-delà de l'ambition d'apporter une réponse adéquate à une situation complexe, ce travail en réseau a souvent pour but d'éviter :

- le découpage et le « saucissonnage » de la personne et de sa situation en fonction des spécialisations et des logiques d'action des différents services et professionnels concernés;
- les contradictions, les parasitages et les incompatibilités potentielles qu'engendrent des interventions apportées simultanément ;
- la confusion des rôles entre les professionnels (et non-professionnels) face aux demandes et besoins des personnes ;
- les renvois successifs des personnes entre les différentes possibilités de services et de prestations («On se refile la patate chaude»).

De manière positive, le travail en réseau permet également:

- d'apporter un soutien à des structures et à des professionnels offrant une réponse à une situation complexe ou difficile ;
- de développer une approche coordonnée des parcours des personnes permettant d'éviter les ruptures.

### 2.1. Des besoins d'une nature différente

L'accueil d'enfants en situation de handicap impose la prise en compte de besoins (des enfants comme des parents) de nature différente :

- des besoins médicaux et de soins (diagnostic clairement posé, actes médicaux, soins réguliers à apporter à l'enfant, etc.) ;
- des besoins psychologiques (demandes de soutien psychologique, écoute, travail d'acceptation et d'attachement, gestion du stress) ;
- des besoins sociaux (informations, soutien dans des démarches administratives, maintien des relations sociales, etc.) ;
- des besoins organisationnels (garde des autres enfants, organisation des différentes prises en charge, recherche de professionnels, etc.).

Ces besoins de nature différente impliquent l'intervention d'une multitude de professionnels relevant de disciplines et de métiers différents (médecin, infirmier, kinésithérapeute, psychologue, assistante sociale, puéricultrice, accompagnateur spécialisé, etc.). Ces professionnels n'envisagent pas la situation (de l'enfant et/ou de la famille) du même point de vue, n'apportent pas les mêmes réponses, ne travaillent pas dans les mêmes rythmes, ne parlent pas la même langue (jargon - référentiel), n'ont pas les mêmes contraintes, etc.

Il y a donc une nécessité de coordonner et d'articuler les interventions de ces différents acteurs afin que ce ne soit pas aux parents de se charger seuls de ce travail (rendre les différentes interventions compatibles). Le travail en réseau aura également pour finalité de s'assurer de la rencontre effective des différents besoins des parents et de l'enfant (est-on certain que l'ensemble des services intervenant auprès de la famille et de l'enfant couvre bien les besoins de ceux-ci ? Ceux exprimés comme ceux sous-jacents ? Qui prend quoi en charge ?).



## Coordonner et articuler les interventions des différents acteurs

### 2.2. Points d'attention et recommandations

#### 2.2.1. Traduction et articulation

La coopération de ces multiples intervenants n'est pas évidente car les « points de vue » des acteurs concernant une même situation sont parfois très différents. Ces points de vue renvoient à des divergences quant aux priorités d'action, sur ce qu'il faut mettre en place pour la personne, etc. A cela, s'ajoutent des problèmes de compréhension, de langage et des fortes disparités entre acteurs au niveau des contraintes réglementaires ou temporelles, ainsi qu'au niveau des missions et des rôles spécifiques.

Il est donc parfois difficile de se comprendre ou de s'entendre. La volonté commune de travailler ensemble n'est pas toujours suffisante pour que le réseau prenne forme et tienne. Dans la mise en place d'un réseau, il apparaît indispensable de respecter deux fondamentaux (passages obligés) :

- **la réalisation d'un travail de traduction**<sup>2</sup> à travers lequel les acteurs du réseau (professionnels ou non) exposeront leur « point de vue » concernant la situation, préciseront leur mission et leur travail, rappelleront leur rôle et leurs limites, définiront leurs engagements (on peut s'engager à...) ;
- **l'articulation des différentes approches des acteurs**, où ceux-ci ne devront pas se mettre d'accord sur une vision commune de la situation mais clarifier leurs divergences et leurs complémentarités<sup>3</sup> dans la réponse donnée (au final, sur l'architecture du « comment » on se coordonne et on se complète, on définit qui fait quoi).

Ces deux fondamentaux permettent de surmonter l'un des principaux écueils du travail en réseau, à savoir le brouillage des rôles (tout le monde fait un peu de tout, se met en porte-à-faux par rapport à ses missions) et la création d'un flou autour de « qui fait quoi ». Ces deux fondamentaux reposeront sur une volonté de **connaissance et de compréhension réciproques** (connaître le travail de l'autre, connaître et respecter son rôle et ses missions, reconnaître ses limites, etc.).

Ce travail permet également à chacun de préciser ses attentes et d'être au clair sur ce qui peut être demandé à chacun (et de réduire les ambiguïtés concernant des attentes implicites qui ne peuvent être concrètement rencontrées par les partenaires).

<sup>2</sup> GENARD J.-L., « Ressources et limites des réseaux », in *Confluences*, n°15, décembre 2006, pp14-16.

<sup>3</sup> VAN CAMPENHOUDT L., CHAUMONT J.-M., FRANSSSEN A., (2005), *La méthode d'analyse en groupe. Application aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod.

## 2.2.2. Relations interpersonnelles et interinstitutionnelles

Dans la pratique, les professionnels mettent souvent l'accent sur la nécessité de développer des relations personnelles avec les autres professionnels du réseau.

Les relations informelles, les bons contacts, la confiance et la connaissance réciproques sont présentés comme des conditions de réussite pour que le réseau fonctionne. C'est sans nul doute le cas.

Il faut pour autant veiller à ce que ces relations interpersonnelles ne gommant pas les relations interinstitutionnelles. Car le travail en réseau n'engage pas simplement la responsabilité du professionnel (la personne) mais bien celle de l'institution/service pour lequel il travaille et qu'il représente. Dans cette perspective, la mise en place d'éléments de formalisation (convention, charte, projet) permet de **rappeler cette dimension institutionnelle** : la coopération engagée ne concerne pas que des individus mais aussi des structures! Cela permet d'éviter des situations où un professionnel porte seul la collaboration engagée entre son service et les autres membres du réseau, avec toutes les difficultés que cela entraîne pour ce professionnel et les risques pour le bon fonctionnement du réseau. ■



Surmonter le brouillage des rôles, être au clair sur ce qui est demandé à chacun





## 3. PRINCIPE II : ÉGALITÉ ET HORIZONTALITÉ DES RELATIONS

Le travail en réseau se fonde sur un idéal démocratique. Un réseau est un ensemble de partenaires autonomes placés sur un pied d'égalité, dans un système de relations horizontales (en opposition à l'idée de relations hiérarchiques).

On constate cependant sur le terrain que tous les membres du réseau ne sont pas sur le même pied d'égalité et que certains d'entre eux peuvent se retrouver en position de faiblesse<sup>4</sup>. En effet, certains acteurs ont un « poids » plus important que d'autres, en raison d'un pouvoir symbolique fort, d'un carnet d'adresses étoffé, de moyens financiers et humains importants, d'un accès privilégié à certaines informations et certaines populations. Ces acteurs occupent ainsi une position dominante et peuvent utiliser cet atout de manière stratégique (imposer des décisions favorables à leurs intérêts, instrumentaliser le réseau, se rendre indispensables, négocier chèrement leur collaboration, etc.) mais aussi influencer de manière indirecte la nature du travail de réseau mené (étant prédominants, ils imposent sans véritablement le rechercher leur vision et leur logique au sein du réseau).

Il n'est cependant pas prescrit d'avance que l'acteur ayant le plus de moyens (financiers, humains) et le pouvoir symbolique le plus important, sera au final l'acteur qui dominera le jeu dans le réseau. Car en « travaillant sur le réseau », c'est-à-dire sur sa composition, sur la définition de ses finalités, sur ses modes de fonctionnement, il est possible d'établir un équilibre entre les acteurs. Mais cet équilibre n'est possible que s'il est discuté et que les différents partenaires jouent le jeu. En d'autres termes, la manière dont est constitué le réseau, la structure qu'il se donne, la composition de ses membres et les finalités qu'il poursuit font en sorte que le réseau n'est pas neutre et peut influencer de manière décisive la rencontre ou non des finalités que s'assigne ce réseau.



L'équilibre entre partenaires n'est possible que s'il est discuté.

### 3.1. Points d'attention et recommandations

#### 3.1.1. La dilution de la responsabilité

Le caractère collégial de l'intervention en réseau a un effet pervers potentiel, celui de la dilution de la responsabilité.

Cette dilution de la responsabilité peut se faire selon différentes formes :

- du fait de l'intervention collégiale, tous les membres (ou une grande partie) adoptent une position de retrait ou de retenue (moins de prises d'initiatives individuelles, crainte de prendre une décision unilatérale, on se repose sur la certitude que d'autres interviendront, etc.). Au final, c'est la personne aidée qui pâtit de cette situation, car chacun compte sur l'autre ;

<sup>4</sup> VAN CAMPENHOUDT L., *Le Pouvoir dans le travail en réseau*, in BRANDON I., CARTUYVELS Y., *Judiciaire et thérapeutique: quelles articulations ?*, Bruxelles, Editions La Chartre, 2004, p. 40.

- les rôles et les attendus envers chacun des membres ne sont pas clairs. On ne sait plus qui fait quoi, qui est responsable dans telle ou telle situation ;
- un des membres du réseau devient par défaut le coordinateur sans pour autant que ce rôle soit clarifié et reconnu. A lui de coordonner, de rappeler et d'interpeller les autres membres du réseau, de solutionner les incompatibilités dans les interventions, etc. Souvent, «ce coordinateur par défaut» s'épuise et est même contesté dans ses actions.

### 3.1.2. Un cadre formel et structuré

Il est donc impératif de fournir un cadre formel et structuré à ce travail de coordination des interventions. Cette formalisation peut passer par la réalisation d'un support écrit qui rappelle qui sont les acteurs en présence, leur rôle, les actions qui leur reviennent ainsi que leur responsabilité.

Il est souvent utile de définir de manière formelle un acteur de référence, qui sera le coordinateur officiel de ce réseau. Son rôle sera de rappeler les engagements (individuels et collectifs) des différents membres du réseau, de vérifier l'adéquation des interventions en regard des besoins des personnes, d'être un relais entre la famille et le réseau de professionnels, de veiller à une bonne maîtrise de l'information et de la communication au sein du réseau. Ce rôle est donc difficile, délicat, exige des compétences en la matière mais aussi une disponibilité et une reconnaissance formelle par les autres membres du réseau (nécessité d'être légitimé dans ce rôle). ■



Il est utile de définir de manière formelle un acteur de référence qui sera le coordinateur du réseau



## 4. PRINCIPE III : LA PERSONNE AU CENTRE

Dans le travail en réseau, il est capital de définir la place de la famille et de l'enfant en situation de handicap. Il est d'usage de considérer que la personne qui justifie la mise en place du réseau, sera «au centre» de celui-ci. Mais qu'est-ce que cela veut dire? N'est-ce pas trompeur ou dangereux pour les familles et leur enfant ? En effet, on peut être au centre et «faire l'objet» des interventions au lieu d'en être partie prenante, les subir et non les mobiliser.

### 4.1. Quatre balises

Dans cette perspective, quatre balises sont essentielles :

- **garantir la liberté de choix et de décision** des familles. Celles-ci doivent être en mesure de définir qui « rentre » dans le réseau ou en « sort ». Cette garantie peut aller jusqu'au respect de la décision d'arrêter la collaboration (avec un membre du réseau ou avec la totalité de celui-ci) si la famille le décide ;
- **respecter les déontologies concernant le secret professionnel partagé et le partage d'informations des différents membres du réseau.** La difficulté ici vient du fait que certains acteurs n'ont pas de déontologie relative à cette problématique. Le réseau constitué devra donc définir et se donner des règles d'échanges d'information quand celles-ci concernent les personnes. De manière pragmatique, un transfert d'informations entre membres du réseau sur la situation de la famille fera l'objet d'un accord préalable de celle-ci. Cette attention est importante car dans les réseaux, la communication d'informations pose inévitablement des problèmes de maîtrise (déperditions, redondances, fuites, intrusions, confusions, surabondances, échanges intempestifs, désinformations, etc.) ;
- **assurer à la famille la possibilité d'exprimer sa propre «version» de sa situation.** Les professionnels et les services ont chacun une «version» (une interprétation) de la situation qui leur est spécifique. Cette version varie en fonction de leur métier, de leur logique d'action, de leur référentiel, etc. Ces différentes versions font souvent l'objet de négociations et de confrontations (cfr supra, la traduction). Dans ce contexte, la famille doit également être en position de faire valoir sa propre version de sa situation, de ses besoins, de ses attentes sans passer nécessairement par un porte-parole (un des professionnels) ;
- **reconnaître l'expertise «profane» des parents.** Les parents développent au cours du temps une expertise reposant sur une connaissance fine de leur enfant (décodage des besoins, compréhension de certains signes et attitudes) et de sa prise en charge (techniques pour calmer l'enfant, soins à apporter, etc.). Les professionnels devront prendre en compte cette expertise des parents et composer avec elle. Cependant, il faut être attentif à ne pas tomber dans l'excès inverse : les parents ne doivent pas devenir les seuls «experts».

## 4.2. Points d'attention et recommandations

La place des personnes aidées dans les pratiques de réseau est une question à la fois délicate et essentielle. Il faut être conscient de la propension du réseau à se transformer parfois en «*système d'emprise totale*» : il s'introduit dans tous les aspects de la vie des personnes car on cherche à *tout* savoir, car *tout* peut être utile à connaître, car il est peut-être nécessaire de travailler sur *tout*, etc.

Dans cette perspective, il est conseillé d'établir avec les membres du réseau et les personnes concernées (famille) *le périmètre d'intervention du réseau*. Ce périmètre fera l'objet d'une discussion, parfois d'une négociation qui aura pour but de définir sur quels aspects le travail en réseau portera... et ne portera pas. En définitive, il s'agit de définir le *mandat du réseau*.

La participation des acteurs non-professionnels dans le réseau présente des difficultés. Les difficultés principales généralement relevées concernent les possibilités de certains non-professionnels de participer à l'exercice qu'implique le travail en réseau. En effet, cet exercice requiert des compétences spécifiques (d'analyse, d'argumentation, d'organisation, de prise de recul, etc.) que tous ne maîtrisent pas ou ne sont pas en mesure de mobiliser en raison des circonstances. Il faut donc prévoir dès le départ des outils, des procédures (des manières de faire), des moments permettant à ces acteurs de participer et d'exprimer leur point de vue. Il en ira d'ailleurs de même pour certains acteurs professionnels, qui au vu de leur formation et de leur travail, peuvent être confrontés aux mêmes difficultés. ■



Bien définir le mandat du réseau par rapport à la personne aidée

## 5. PRINCIPE IV : L'ADAPTATION À LA SITUATION

Le réseau trouve sa raison d'être dans la possibilité de réponse qu'il propose et dans la pertinence de celle-ci en regard de la situation concernée. Dans cette perspective, il s'agit de mettre en œuvre une pratique d'intervention collective où les contours du réseau seront définis au cas par cas, selon les nécessités momentanées de chaque situation rencontrée<sup>5</sup>. La configuration du réseau sera donc potentiellement spécifique à chaque situation d'accueil (dans sa composition, son mandat) et pourra évoluer au cours du temps en fonction des besoins. Il est important de garder à l'esprit qu'un réseau se présente comme un système de ressources (par essence, il sera fluctuant, à géométrie variable) et non comme une organisation (plus stable et fixe dans ses contours et sa structuration).

Il est aussi primordial que le réseau mis en œuvre soit envisagé dans une perspective diachronique (ce qui vient avant notre intervention, ce qui vient après, comment construire les relais, etc.) et non uniquement synchronique (se coordonner sur ce que l'on fait en même temps ou sur une même période). Travailler en réseau renvoie aux manières de passer (et de penser) le relais et de créer les passerelles entre les différents intervenants qui accompagneront les premières années du parcours de vie de l'enfant et de sa famille.

### 5.1. Deux dérives

Les professionnels qui s'engagent dans des pratiques de réseau devront être attentifs à éviter deux dérives que l'on constate très souvent.

#### 5.1.1. Trajectoires balisées, pré-formatées

La première dérive concerne la transformation du réseau en un ensemble de trajectoires pré-balisées et pré-formatées<sup>6</sup>, où la sollicitation d'un service (membre du réseau) déclenchera la mobilisation d'un «package complet» de services en surplus. Cela se produit souvent en raison d'une volonté de bien faire : mettre tous les intervenants potentiels autour de la table, mobiliser des acteurs dont on sait qu'ils sont de qualité... Mais leur sollicitation n'est pas toujours nécessaire.

Deux balises essentielles devront être observées pour se prémunir d'une telle dérive :

- **la réaffirmation de la liberté de choix et de décision des familles** de mobiliser (ou non) un service membre du réseau (celui-ci sera présenté comme une ressource potentielle, mobilisable). On peut reformuler ce principe autour de l'idée d'inclure les parents dans un dialogue argumenté à propos de la décision d'inviter un acteur autour de la table. Cette reformulation permet de souligner que, si la famille garde ce pouvoir de décision, il est cependant de la **responsabilité du professionnel/service de conseiller et d'orienter** la famille quand les circonstances l'exigent ;

5 DELIEGE I., BONTEMPS C., *Travail en réseau en santé mentale* (rapport de recherche), Institut Wallon pour la Santé Mentale, Namur, 2007.

6 GENARD J-L., « Ressources et limites des réseaux », in *Revue Nouvelle*, n°10, octobre 2003, pp 42-51.



- le respect de règles strictes dans la **communication d'informations** sur l'enfant et la famille, celle-ci ayant marqué son accord pour le partage de l'information la concernant.

### 5.1.2. Orientation systématique des familles

La deuxième dérive est particulière au monde du handicap et porte sur l'orientation systématique des familles (avec handicap) vers les services spécifiques du secteur. Il convient toujours de s'interroger sur la pertinence d'une intervention d'un service spécifique (secteur du handicap), selon le principe de l'aide supplétive : un service spécifique sera mobilisé quand les services «généralistes» (ONE, planning familial, etc.) ne peuvent proposer une réponse adéquate. La mise en place d'un réseau n'a donc pas pour but d'orienter de manière systématique et rapide les familles vers les services spécifiques mais bien de permettre une mobilisation des services ad hoc en regard de leur situation, de leurs besoins et de leur demande. ■



Le professionnel conseille et oriente ;  
la famille garde toujours la liberté de choix



## 6. PRINCIPE V : LE PARTAGE D'UNE BASE COMMUNE

Une idée revient souvent concernant le fonctionnement en réseau : la nécessité de partager une base commune entre les membres. Cette base commune peut concerner différentes « choses » : une perception commune de la situation, un intérêt commun, un accord sur les méthodes ou le partage d'une même philosophie de travail.

Cependant, plus la diversité des acteurs sera grande dans le réseau, plus le partage de cette base commune sera difficile à obtenir. Il peut même être contre-productif de rechercher des partenaires partageant cette base commune (mise à l'écart d'acteurs pourtant essentiels, copinage, etc.). Les expériences de terrain démontrent l'intérêt de privilégier une diversité des points de vue et de ne pas rechercher le consensus mou.

En définitive, cette base commune est moins un préalable à la constitution du réseau, qu'une composante du réseau **à construire**. Cette base commune se construira à travers différentes démarches de formalisation du réseau :

- **définir la finalité générale du réseau** (on construit le réseau pour quelles raisons ? Dans quel but ? Quel mandat ?). Car si chacun vient avec ses spécificités, ses missions, ses compétences, ses limites,... il est nécessaire de se mettre d'accord sur ce que l'on cherche à proposer en se mettant en réseau et si cela rencontre la demande et les besoins des personnes concernées ;
- **développer des outils communs**, voire des procédures qui peuvent être des manières de faire communes (par exemple, des règles d'échanges des informations) mais aussi des supports techniques que tous utilisent (cahier de communication, projet individuel, etc.) pour se coordonner ;
- **constituer un vocabulaire commun** où les mots utilisés veulent dire la même chose pour tous ;
- **produire un document formel** reprenant les engagements de chacun et du réseau dans son ensemble et formalisant de manière globale son fonctionnement (à travers un contrat, une convention, une charte, un projet).



Privilégier la diversité des points de vue des acteurs  
et élaborer une charte commune

Si la construction de cette base commune s'avère impossible en raison de points de vue diamétralement opposés des membres potentiels du réseau, on cherchera à se mettre d'accord sur une manière d'agir simultanément qui ne piège pas les familles (choisir entre l'un ou l'autre, donner des indications contraires, proposer des interventions concurrentes, etc.). Il s'agira d'une forme de réseau par défaut (éviter que les interventions des uns et des autres ne se télescopent et se retournent contre les personnes, quel que soit le choix de la personne, faire en sorte que ce choix ne soit pas à son détriment, etc.). ■

## 7. CONCILIER LE FORMEL ET L'INFORMEL

A travers les cinq principes, revient constamment le passage obligé par un effort de formalisation : concernant les arrangements et les engagements des acteurs du réseau, concernant leurs manières de procéder, la définition des finalités, etc.

Cet effort de formalisation est nécessaire pour permettre le développement d'éléments de nature informelle et intangible qui sont tout aussi utiles au travail en réseau : la confiance réciproque, le respect mutuel, la compréhension, l'écoute, l'engagement, la franchise, la conciliation, etc.

Ces éléments de formalisation n'ont pas pour but de «figer» le réseau et de lui faire prendre une forme définitive, reposant sur une série de procédures et de règles formelles. Il s'agit davantage de se donner des balises et des points de repère pour garantir le respect de l'autre - dans ses besoins, demande et place (l'utilisateur), dans son rôle et ses missions (les professionnels), dans ses capacités et ressources (les non-professionnels) - ou la pertinence du réseau. ■



Se donner balises et points de repères pour garantir le respect de l'autre