

« Réseau : bonnes ou mauvaises raisons de travailler ensemble » : pistes de réflexion suite aux échanges de la journée du 18/11/17 La Chaux-de-Fonds

En préambule, nous souhaitons souligner la capacité de l'ensemble des personnes présentes à cette journée à travailler en groupe, à discuter de manière sereine, tout en déployant une réelle réflexion. La bienveillance était ainsi au rendez-vous, ce malgré d'inévitables décalages dans les points de vue ou encore d'utiles controverses servant à faire évoluer l'intervention conjointe. Sur un autre plan, la présence de représentant-e-s de tous les niveaux hiérarchiques nous a laissé penser que le Canton de Neuchâtel peut tirer parti de sa taille et de l'organisation qui en découle. Nous avons également pu constater que les différents professionnel-le-s se connaissent, se parlent et développent progressivement une culture qui constitue le terreau d'une solidarité qui n'exclut pas le développement d'identités variées et distinctes ; conditions nécessaires à la collaboration interprofessionnelle, mais aussi aux interventions complémentaires.

Ainsi – et sans vouloir tomber dans une idéalisation de votre réalité – nous souhaitons préalablement mettre en lumière que lors cette journée, nous avons davantage perçu l'aspect « solidaire » que celui « conflictuel » qui ponctue inévitablement le travail en réseau. Conscients toutefois que des rapports de force s'expriment également au sein de vos collaborations, nous vous encourageons à poursuivre les rencontres et la réflexion conjointe autour des enjeux relatifs au travail de réseau. En effet, ce dernier comporte – faut-il le préciser – la dureté et les difficultés qui sont celles de l'ensemble des intervenant-e-s qui portent, dans notre société, les préoccupations des personnes les plus fragiles.

Ce document a donc pour but de favoriser la poursuite du « malaxage » de la thématique du travail en réseau ; les dimensions exposées étant issues des documents complétés ou des questions proposées, par les sous-groupes de travail, tout au long de la journée. La sélection ci-dessous est autant subjective que partielle et elle ne vise en aucun cas à « résumer » cette journée. Il s'agit plutôt de prolonger les réflexions communes, ces dernières nous semblant intéressantes à être poursuivies au sein des entités de travail dans lesquelles vous êtes inséré-e-s et, le cas échéant, lors de rencontres entre celles-ci.

Pistes pour poursuivre la réflexion	
<p>Questions</p> <p>« Le réseau permet-il des controverses utiles ? »</p>	<p>Nous retrouvons d'emblée le caractère polysémique du mot « réseau » qui recouvre à la fois des pratiques organisées autour d'un-e usager-ère (individu ou famille) et qui gagnent à proposer une plateforme commune et pacifiée de compréhension et d'action ; mais aussi des modalités de réflexions entre partenaires qui permettent d'être « d'accord de ne pas toujours être d'accord ».</p> <p>Ainsi, le réseau permet, dans le deuxième cas, d'être un lieu d'élaboration interprofessionnelle où le décalage de perceptions, l'expression de désaccords, peut être la source de « disputes professionnelles » vertueuses où chacun gagne, en définitive, une plus grande capacité à assumer ses positions, à les expliciter, mais aussi à les articuler avec celles des autres.</p>

Questions

Pistes pour poursuivre la réflexion

« Le réseau n'est pas un lieu stratégique. Oui... mais quand il le devient ? »

Chacun-e est d'accord pour dire que le travail en réseau ne doit pas permettre de régler, sur le dos de l'utilisateur, des contentieux entre structures ou logiques d'intervention. Mais, en même temps, nous sommes beaucoup à nous souvenir de situations qui viennent buter sur une crainte liée à une expérience précédente ; sur une réputation ou sur une représentation d'un-e partenaire que nous connaissons mal. Ainsi, lorsque le réseau devient un lieu stratégique, il faudrait certainement pouvoir le réorienter rapidement. Toutefois, cette forme de dérive peut aussi être un « symptôme » utile à observer. Constaté le « symptôme » signifie qu'il devient indispensable de se parler, de réviser nos stéréotypes, d'échanger sur nos manières de faire ou nos référentiels... bref, de prendre le temps de construire des relations actualisées qui, à défaut d'être seulement positives, peuvent supporter le poids des situations travaillées en commun. La discussion d'accords de collaboration actualisés et génériques est peut-être aussi à envisager dans ces cas.

« Le réseau, théâtre... d'enjeux culturels »

Le réseau comporte indéniablement une (petite et parfois plus grande) dimension de mise en scène. C'est un espace qui emprunte à la fois à l'intimité des relations qui fondent les pratiques d'entretiens dans nos métiers, mais qui permet aussi la mise en évidence de la part « sociale » des interactions entre partenaires professionnels. Il y a parfois à apprendre à tirer parti de cet espace pour mettre en scène - au sens de mettre en évidence - le poids des réponses, la présence d'un-e responsable qui a pris le temps de se déplacer ou l'imminence d'une décision aussi importante que celle qui peut provenir de la Justice. Dans ce théâtre, « dramatiser » sa position au sens de la mettre en évidence, de lui donner des couleurs et de la rendre audible est une piste qui peut avoir de l'impact et du sens.

Cette scène est donc aussi favorable à l'expression d'enjeux « culturels » : les professionnel-le-s jouent dans le réseau leur culture, leurs manières d'aborder la réalité. Les usagers-ères colorent parfois leur compréhension des rôles de chacun-e de références qui viennent de loin. Il y a donc parfois à traduire (techniquement mais aussi au sens de la nécessaire médiation culturelle) des propos, des décisions, des symboles : cela peut poser la question des ressources nécessaires pour travailler avec un-e traducteur-trice / médiateur-trice.

Questions

Pistes pour poursuivre la réflexion

« De retour dans mon lieu de travail, comment puis-je me servir d'informations glanées dans le réseau ? Et puis-je les diffuser » ?

La prudence est évidemment ici de mise. Notons peut-être qu'un réseau qui n'a permis l'échange que des informations indispensables à la concertation professionnelle et à l'action nécessaire envisagée, facilite ensuite la tâche de chacun-e. Mais il peut y avoir des informations « en surplus » ou alors, par exemple, des informations connues qui prennent un sens différent, parce que mises en perspective avec d'autres. Travailler en réseau, nous semble-t-il, ne nous dispense jamais de rester en lien avec l'usager-gère, que ce soit de manière directe et effective ou de manière symbolique, en poursuivant un travail qui se focalise autour de ses intérêts. Prendre soin d'informations sensibles, au-delà des enjeux juridiques que nous ne reprendrons pas ici, c'est prendre soin de la famille ou de l'individu pour lequel nous agissons.

« Le réseau : un cadre pour légitimer des décisions difficiles à prendre ? Ou même un alibi pour donner un caractère inéluctable à une décision difficile à prendre » ?

Non ! ...mais parfois, cela y ressemble. Il faut notamment prendre garde au réseau « unanime » qui voit 6 ou 7 adultes dire, d'une seule voix, quelle est la seule solution possible par rapport à la situation complexe d'un adolescent, par exemple. Dans un tel cas, ce n'est pas la consistance de la détermination des acteurs qui est renforcée, c'est leur prise de position que l'on rend suspecte. Dans nos relations, nous savons bien que chacun-e est porteur de ses nuances, de ses limites, de son ton. Le réseau comme espace d'expression d'une « seule voix » ne peut pas être crédible, le plus souvent.

Par ailleurs, le réseau ne doit certainement pas être un lieu de prise de décision puisqu'il engage diverses hiérarchies, plusieurs logiques, etc. La décision, à contrario, se prend dans un espace-temps précis et selon des enjeux, des règles du jeu issu d'une logique professionnelle. Lorsque l'usager-ère entend parler d'une décision le concernant, au sein du réseau, il devrait normalement en être déjà informé. L'espace-temps de la rencontre devrait alors permettre de prendre la mesure des nouvelles orientations et de les confronter aux apports possibles et aux limites des autres partenaires présents.

Questions

« Les partenaires de la psychiatrie : quels apports ? Quelles limites à la collaboration au sein du réseau » ?

Pistes pour poursuivre la réflexion

Articuler logique de « protection » de l'enfant et de l'adulte avec logique de soins n'est pas simple, structurellement parlant. La tentation de traduire cette difficulté comme ayant pour origine un manque de collaboration du partenaire est alors fortement présente. En même temps, les apports de la psychiatrie sont souvent l'objet d'espoirs importants, pour ne pas dire excessifs dans certains cas. Quelques « balises » sont utiles pour situer la collaboration possible et son potentiel de développement :

- Comment se pose la question de l'aide-contrainte ? Par exemple, sa « topographie » n'est pas la même dans le domaine de la protection des mineurs et dans l'aide psychiatrique apportée aux parents.
- Comment se pose la question de l'intime ; du privé et du public ?
- Comment se pense le rapport à la liberté individuelle de mener sa vie, même dans un sens qui pourrait ne pas correspondre aux normes habituellement admises ?

Sur tous ces points (et sur quelques autres) travailleurs-euses sociaux-sociales et thérapeutes sont à la fois partenaires et à la fois amené-e-s à assumer des contraintes différentes, issues de logiques différentes. Dans les inévitables ajustements qui s'annoncent alors, une asymétrie doit probablement être nommée : la psychiatrie fonctionne selon un système hiérarchique pyramidal et le rôle des médecins-cadres peut être significatif derrière le médecin (assistant) qui incarne l'intervention. De leur côté, le services sociaux sont certes aussi inclus dans une hiérarchie administrative cantonale. Toutefois, le caractère pragmatique de l'intervention, la redéfinition de sa portée, toujours possible à tous moments, fait que l'intervenante sociale est souvent plus directement en charge d'une stratégie d'intervention qu'il va peut-être devoir communiquer ultérieurement à son responsable. Cette réalité peut être la source de diverses confusions et un soin tout particulier doit être mis à la vérification de « qui s'engage à quoi » dans ce type de négociations.

Questions

Pistes pour poursuivre la réflexion

« Si la place du patient en psychiatrie change, celle de l'usager de l'OPE / l'OPA peut-elle évoluer au sein du réseau ? »

Certaines approches en psychiatrie, notamment l'approche dite du « rétablissement », introduisent une relation différente au patient. Celui-ci a des compétences uniques qui portent sur ses troubles mais aussi sur le système de soins. La collaboration avec lui permet d'envisager des stratégies de prise en compte de ses symptômes comme étant des contraintes à intégrer dans la recherche d'un nouvel équilibre, un nouveau possible qui ne passe pas forcément par la notion de « guérison ». Des associations d'usagers-ères de la psychiatrie se développent. Les « pairs praticiens en psychiatrie », patient-e-s mettant leur trajectoire personnelle de rétablissement au service de patient-e-s actuellement hospitalisé-e-s par exemple, trouvent petit à petit une place en Suisse romande et dans le canton de Neuchâtel. La place d'usager ou d'usagère des services de protection de l'adulte ou de l'enfant demeure plutôt inchangée en comparaison. En périphérie des réseaux - ou pour le dire différemment sous forme de réseaux d'une autre nature - est-il envisageable de donner une place différente aux parents, aux personnes en prise avec de graves difficultés personnelles, sous forme d'un travail de prévention secondaire notamment ? Les groupes de personnes concernées ; les échanges de pratiques ; les espaces de partage et de solidarité en regard de difficultés (comme celle d'être parents, par exemple) sont-elles des pistes suffisamment exploitées ?

« Le réseau au stade de la prévention ; au stade du signalement ; au stade du mandat... comment penser le passage d'une étape à l'autre ? »

Le début de la sagesse, dans ce domaine, est déjà de différencier ces stades. Le poids des mots, la marge de manœuvre ne sont pas les mêmes. Les règles du jeu doivent être comprises et partagées et certainement explicitées auprès de la famille (ou de l'individu) concerné-e. Il y a probablement lieu de vérifier et de se donner les moyens de se redire que le réseau n'a pas la même portée en fonction au moins de deux paramètres :

- La présence d'un Tiers, non engagé dans le réseau, caractérise le signalement et le suivi sous mandat. Ce Tiers, selon la manière dont il est présenté et pris en compte, peut être aussi bien générateur de persécution et/ou de sécurité, en garantissant notamment une place réelle mais limitée à chacun-e.
- La question de la gestion des limites de la famille et du contrôle que celle-ci peut assumer se pose, corolairement, de manière très différente si c'est la famille qui maîtrise l'aide sollicitée ou si celle-ci s'impose au sein même du tissu familial.

Passer d'un suivi sans mandat à un suivi avec ; d'une écoute en termes de prévention à une nécessaire intervention nécessite une conscience de cette redéfinition des enjeux, mais aussi tout autant leur communication à l'ensemble des partenaires rencontrés autour d'une situation (y compris les usagers-ères, au premier chef).

Questions

Pistes pour poursuivre la réflexion

« Réseau et Justice ? Deux mots qui peuvent aller ensemble ? »

Un réseau ne peut alimenter de manière directe les informations traitées en justice. En effet, il risquerait de se transformer en lieu de « pré-jugement » - pour ne pas dire en Cours de Justice implicite - réalisant alors une situation tout à fait illégitime, très favorable à de multiples abus de pouvoir.
En même temps, la Justice est probablement sensible à la cohérence qui s'exprime au travers de pratique de réseau comme à la confusion des constats des professionnel-le-s, à leurs conflits, etc. Bref, si la Justice a probablement intérêt à comprendre que les travailleurs-euses sociaux-a-les constituent des réseaux efficaces et respectueux, elle ne peut les transformer en outils directs d'information ou d'appréciation.

« Comment se présente la prise de responsabilités dans un réseau ? Se situe-t-elle au sein du collectif ou dans l'action de chaque professionnel ? »

Le réseau ne substitue pas à l'action de chaque partenaire concerné. Il n'est qu'exceptionnellement le lieu de détermination collective et dans ce cas toujours en présence d'un-e usager-ère en mesure d'adhérer à une proposition validée au sein du réseau ou de s'y opposer.
Si les pratiques d'intervention en réseau ont un effet intéressant au sujet de la prise de responsabilités, c'est en permettant de mieux définir les exigences de l'intervention mais aussi ce qui justifie de ne pas intervenir, d'une manière qui soit lisible et transmissible pour tous les partenaires. Un réseau « mature » favorise cette émergence d'exigences dans l'intervention qui sont autant de points d'appui pour une action qu'il est possible d'expliquer de manière légitime et crédible. Dans tous les cas, chacun-e demeure porteur de son identité, de ses possibilités et de ses limites et la première responsabilité des participant-e-s d'un réseau est d'en prendre acte.