

Le réseau, une modalité singulière des relations humaines dans un environnement incertain

Examens de cas dans le domaine sanitaire et médico-social

J-P Escaffre¹Yolande Scherrer²

Résumé : Le terme réseau est polysémique, parfois confondu avec les organisations en filières. Il convient de préciser ses caractéristiques, ses conditions d'existence et de perdurance, afin de le distinguer radicalement des autres formes de relations humaines dans les processus de production. Nous tenterons de démontrer que cette forme organisationnelle se superpose à toutes les autres, filières ou hiérarchiques, sans s'hybrider. Nous appliquerons le concept de réseau dans le domaine sanitaire et médico-social à partir d'exemples concrets (significations, efficacité).

Resumen : El término red es polisémico, a veces confundido con organizaciones sectoriales. Es necesario precisar sus características, sus condiciones de existencia y duración, para distinguirla radicalmente de otras formas de relaciones humanas en los procesos de producción. Trataremos de demostrar que esta forma organizativa se superpone a todas las demás, sectores o jerárquicas, sin hibridarse. Aplicaremos el concepto de red en el ámbito sanitario y médico-social a partir de ejemplos concretos (significados, efectividad).

Mots clés : réseau, filière, organisation, hôpital, médico-social.

Palabras clave : Red, organizacion sectorial, hospital, médico-social.

Introduction

Le terme réseau couvre plusieurs acceptions qui décrivent des modalités d'organisation différentes quant à leurs contenus et à leurs formes. Il est fréquemment confondu avec la forme filière. Il convient de préciser les conditions de leur genèse, leurs caractéristiques, leurs conditions de fonctionnement et de perdurance, et montrer ainsi ce qu'il n'est pas. Dès lors, il sera possible de positionner ce qu'est un réseau dans le spectre des modalités d'organisations observables, quel que soit le domaine, de démontrer ainsi s'il est possible d'examiner sa métamorphose en une autre forme dans les structures de production, ou s'il se superpose sans liens communs.

Les activités des structures sanitaires et médico-sociales seront ici notre terrain d'observation, permettant de repérer les conditions d'apparition, puis de fonctionnement et de dysfonctionnement par rapport aux objectifs affichés.

Le premier chapitre sera consacré au développement théorique de ce qu'est un réseau comme l'une des modalités des régulations des relations humaines dans un processus de production (régulations humaines que nous dénommerons ici par « organisation »). Dans un second, les caractéristiques singulières du réseau feront apparaître les raisons de leur apparition et de leur fonctionnement. Le troisième chapitre fera l'objet d'observations qui révèlent l'existence de réseaux dans des organisations sanitaires et médico-sociales, existence qui perturbe le management, positivement ou négativement selon les situations.

¹ MC-hdr honoraire de l'Université Rennes 1, ARG3S, jpe3@wanadoo.fr

² Vice-Présidente des PEP Bretil'Armor, yolande.scherrer@neuf.fr

I] « L'organisation » : rapports entre des autonomies et des dépendances dans un contexte d'incertitude

1.1-Autonomies / non-autonomies d'actions dans un processus de production

Nous nous appuyerons ici sur la théorie ADS (Autonomie, Dépendance, Stratégie) [J-P Escaffre, 2016], les développements ci-dessous en constituant un prolongement. C'est l'ensemble des actes concrets d'un individu ou d'un groupe homogène qui définit l'autonomie. Un acte est autonome s'il réunit deux conditions concomitantes : son acceptation culturelle par le système de valeurs réveillées par cet acte, sa capacité d'exécution matérielle. Si l'une de ces deux conditions, ou les deux, n'est pas remplie, l'acte est non-autonome. La non-autonomie peut être comblée par une dépendance à autrui. L'ensemble des dépendances fait relations humaines dans les situations spécifiques d'actions. L'autonomie vis-à-vis de certaines actions n'appelle guère de relations humaines.

Outre l'efficacité des moyens matériels à disposition pour l'accomplissement concret de l'acte A_k (coordination des moyens, savoir-faire, « rendement du moyen sur l'acte,), l'acceptation de A_k passe par le système de valeurs culturelles de l'individu (degré de cohérence globale, degrés d'importance accordées à ces valeurs, jugement de chaque valeur sur cet acte à un instant donné).

1.2-Formes de régulations et place singulière du réseau

Soit un individu I_1 qui, en fonction de son objectif, se doit d'exécuter un ensemble d'actes $\{A\}$. Une partie peut être autonome, l'autre non. Dans cette dernière situation, il doit se mettre en dépendance positive (aides) vis-à-vis d'un ou plusieurs individus I_2 afin de pouvoir atteindre son objectif. Les combinaisons des critères définissant les acceptations/non-acceptations avec ceux des moyens matériels entre I_1 et I_2 correspondent aux modalités possibles des relations sociales entre ces individus (ici 96 modalités), c'est-à-dire leurs types d'organisations dans les processus de production d'actes. Nous ne décrivons pas ici les caractéristiques précises de chaque type d'organisation envisageable du fait de leur nombre élevé, mais il est possible de les regrouper en cinq situations de la manière suivante (dénommées formes canoniques), suffisantes pour l'aide au management courant :

Comparaison des caractéristiques des formes organisationnelles « canoniques »

	Brownien	Réseau	Filière	hiérarchie	Dictature
1 Nombre d'individus N dans l'espace donné	densité faible	densité significative	densité faible	significative à importante	significative
2 Variété des systèmes de valeurs	totale	identique	identique	variée	unique
3 Variétés des systèmes de moyens	totale	totale	complémentaires	coordonnées	mécanique
4 Niveaux des λQ (connaissance)	Limité à leur sphère d'activité	importante	complémentaires	coordonnées	limité
5 Hiérarchie/non-hiérarchie entre acteurs	non-hiérarchique	non-hiérarchique	leadership	hiérarchique	hiérarchique
6 Diversité des niveaux d'autonomie des individus	très diverses	très diverses	assez diverses	faible	nulle
7 Diversités des dépendances	nulle	totale	importante	totale	totale
8 Niveau des menaces	nulle	forte sur les valeurs	forte sur les valeurs	forte sur les moyens	très forte sur les moyens
9 Sens des actes	tous azimuts	orientés	orientés	unique	unique
10 Frontières des relations	pas de frontières	invisibles et floues	poreuses	formellement tracées	strictes
11 rythmes évolutions niveau d'acceptation/niveau des moyens matériels utilisables	variés	mêmes rythmes spontanés	rythmes ajustés	rythmes dictés	rythmes imposés

λ mesure la connaissance selon la théorie ADS ; Evh : puissance d'acceptation des actes; Emh : puissance matérielles d'exécution des actes..

32

1.3-L'organisation dans un processus de production : hybridation des formes ou superposition ?

En prenant les onze critères du tableau précédent, aucun ne s'ordonne de la même manière dans les formes organisationnelles canoniques : celles-ci ne peuvent s'hybrider. Dans la nature des organisations, ce sont des superpositions de formes qui se révèlent à l'observateur attentif. Ce qui est perçu formellement, c'est l'une des formes dominantes à un moment donné, celle qui cache l'existence des autres. Mais toutes sont présentes à chaque instant.

II] Les caractéristiques générales du réseau

2.1-les conditions d'existence d'un réseau

Nous reprenons les huit caractéristiques décrites dans l'ouvrage de la théorie ADS :

1-Le réseau est d'abord un ensemble d'entités à décisions **autonomes** ; par entité, il faut entendre un individu ou un groupe homogène.

2-Le **nombre d'entités** est conséquent ; on ne peut parler de réseau entre deux ou trois entités ; il en est de même d'un très grand nombre d'entités, car dans ce cas, le réseau ne se distingue plus du non-réseau.

3-Les entités sont reliées entre elles de manière **volontaire** par des systèmes de valeurs culturelles proches ; ce volontariat sur de telles bases fondamentales crée des potentiels de solidarité et d'apprentissages collectifs, ce qui en retour pousse à des relations durables.

4-Ces valeurs culturelles sont ressenties **menacées** (ce qui ne signifie pas en conflit) par des forces externes identifiables ; l'adhésion à un réseau prend ici un caractère défensif. Le sentiment de menace est lié à la capacité ou non de gérer l'incertitude due à l'environnement ; or, comme l'ont montré D. Bollinger et G. Hofstede dès 1987, cette capacité constitue le premier axe fondamental qui décrit la diversité des cultures des groupes humains ; il en découle que la menace en soi ne suffit pas pour générer un réseau ; il faut une même base culturelle entre les individus. Il ne convient pas pour autant d'écarter le cas de coalition d'entités culturellement différenciées face à une menace ; on peut avancer l'hypothèse que, dans ce cas, cela ne ressort pas du réseau, aux relations stables par essence, mais d'une coalition sous forme d'alliance par essence éphémère une fois l'objectif commun atteint.

5-Les entités sont reliées de manière **non hiérarchique**. Il en découle que, d'une part, le pouvoir concentré sur une ou quelques entités n'est pas caractéristique d'un réseau, d'autre part, les flux informationnels sont massivement orientés vers tous les membres du réseau, ce qui globalement crée « un bruit de fond » audible hors du réseau (ce qui révèle son existence), mais peu compréhensible.

6-Les frontières de l'ensemble des entités reliées sont **floues** d'un point de vue extérieur. Cette caractéristique est accentuée de nos jours par les technologies de l'information massivement distribuées qui « n'évoluent pas vers la fermeture en système mais vers l'ouverture (entrées multiples des informations) [M. Castells, 1998]. La gestion de la menace externe peut en effet se contenter de frontières floues, contrairement au conflit qui nécessite un contrôle des flux, donc des frontières claires (un « dedans » à défendre, un « dehors » à abattre), donc aussi une hiérarchie forte pour maintenir ces frontières.

7-Les liaisons entre entités sont **peu visibles** par les non-membres du réseau, ce qui peut faire apparaître, de l'extérieur, celui-ci comme un ensemble d'activités confidentielles ou secrètes. Elles sont peu visibles parce qu'elles ne reposent que sur une même base culturelle, dont le contexte riche ne nécessite pas une grande quantité d'échanges de données, chaque donnée ayant un fort contenu informationnel pour les membres du réseau.

8-Chaque entité autonome produit de manière indépendante des actions variées, mais qui vont dans le même sens ; la sommation de ces actions diversifiées, multiples, répétitives et orientées **influence** alors l'environnement de manière diffuse (donc peu perceptible) et parfois puissante. Le réseau prend alors son aspect offensif.

Le réseau existe par la nécessité d'une solidarité entre ses membres, qui, individuellement, se sentent menacés face à une adversité dans leurs idéaux, leurs identités, chacun ne pouvant mobiliser seul un seuil critique suffisant et permanent. Ce support solidaire crée des privilèges que ne peuvent obtenir des entités non membres, même si ces dernières partagent des intentions fondamentales proches. Nous utilisons le terme solidarité nécessaire plutôt que celui de confiance ; le premier s'attache aux rapports entre un grand nombre d'entités (jusqu'à tout un peuple, avec la Sécurité Sociale) ; le second se rapporte aux relations entre quelques entités, et ne peut que s'estomper avec l'accroissement du nombre de ces dernières.

2.2-Les conditions de fonctionnement

La solidarité nécessaire est le moteur du fonctionnement du réseau. Elle s'effectue tant qu'il existe une menace sur les valeurs culturelles fondamentales. Elle n'est reconnue que si les entités sont, dans leur ensemble, capables de la supporter et de l'assurer : il faut donc un nombre minimal (seuil critique) d'entités propre à chaque réseau. Ainsi, si ce seuil critique n'est pas atteint, le réseau ne peut se

constituer, quel que soit le niveau de la menace. Par ailleurs, si celle-ci disparaît, la solidarité n'a plus de raison d'être et le réseau se dilue. Dans le cas extrême où le nombre d'entités du réseau augmente indéfiniment, la menace s'estompe d'elle-même faute d'adversité, l'environnement est pacifié et le réseau se démantèle progressivement, pour ne devenir naturellement qu'une collection d'entités individualistes.

2.3-Les conditions de perduration : la synchronie

Le maintien de la menace vis-à-vis des valeurs culturelles pousse à la perduration des réseaux dès lors que chaque entité ne réussit pas à réunir seule un seuil critique défensif ou offensif. Cette affirmation repose sur une hypothèse à probabilité faible *a priori* : les cycles de vie des systèmes de valeurs culturelles fondamentales sont **synchrones**. Or, dans le temps, les attachements aux intentions fondamentales communes et menacées peuvent se différencier : la solidarité peut en être fragilisée. Il en est de même lorsque le nombre d'entités du réseau s'accroît, la probabilité d'éloignement des intentions fondamentales entre elles grandit, du fait de l'autonomie de ces entités. C'est la raison pour laquelle la fréquence d'apparition de réseaux *ex cathedra* devrait être faible. Il faut un minimum de synchronie au départ. Si l'on reprend les 96 combinaisons possibles citées plus haut, une seule rassemble les caractéristiques et les conditions de perduration : l'existence d'un réseau apparaît en nombre faible en comparaison des multiples façons de s'organiser socialement.

Ainsi, la synchronie entre les entités, conditions de la perduration du réseau, n'est donc pas spontanée *a priori*. Pour qu'il en soit ainsi, à l'étape actuelle de notre raisonnement, il faut « quelque part » un *deus ex machina* qui assure un tempo reconnu par les entités, en régulant l'ensemble des cycles de vie des valeurs culturelles. Ce tempo repose sur un flux informationnel. Or, la révolution technologique dans ce domaine multiplie à grande vitesse les flux informationnels entre des entités dans et hors le réseau : la probabilité de la synchronie s'amenuise ; la tendance est à la désintégration, à l'individualisation. Il en découle que, **pour perdurer**, plus la révolution informationnelle s'élargit, plus la puissance du tempo doit s'accroître, à un niveau inouï et donc se concentrer sur les valeurs culturelles : dès lors, son contenu devient politique. Ce n'est donc plus seulement du management.

S'il n'y a plus de synchronie, la survie des relations entre entités n'est envisageable que si l'une d'entre elles devient dominante, imposant son tempo : on passe du système réseau au système filière. Celle-ci correspond à une impartition contrôlée, les entités dominées étant reliées par un flux informationnel orienté par celle dominante. Toutes les formes d'intégration sont éventuellement possibles par la suite. On passerait donc d'un système non hiérarchique à un système hiérarchique.

L'organisation en réseau, tel que décrit plus haut, se distingue de l'alliance : on parle en effet d'alliance, en général, entre quelques partenaires ayant un objectif commun précis, chacun gardant son indépendance (alliance explicite ou implicite). Une fois l'objectif atteint, l'alliance se dissout. Elle est donc, comme son pendant négatif le compromis³, provisoire.

Enfin, l'une des caractéristiques du réseau est que les entités sont en nombre suffisant vis-à-vis des enjeux (seuil critique), et qu'aucune ne domine hiérarchiquement. Ceci nécessite des rapports de force bilatéraux équivalents. Il en découle que, pour un seuil critique donné, plus le nombre d'entités est grand, plus celles-ci sont petites relativement. Dans un réseau "d'organisations", la probabilité d'y rencontrer des petites structures est donc forte. Il s'agit en fait d'un réseau d'individus chef d'entreprise. La grande organisation est grande parce qu'elle possède, quelque part dans sa « chaîne de valeurs », un ou des avantages qui lui permettent de dominer (côté clients, côté fournisseurs, côté emploi, côté politique). Un réseau de grandes organisations est donc peu probable. Dans ce dernier cas, l'alliance bilatérale ou la coopération de moyens (filière commune par exemple) l'est plus. Mais il ne s'agit plus de réseau, tel que défini plus haut. S'il en existe, ce n'est pas entre les grandes entreprises, mais entre des actionnaires. Quant aux réseaux de Petites et Moyennes Entreprises, ce terme abstrait désigne en réalité dans la plupart des cas, des réseaux de clans ou de familles économiquement mobilisables.

³ Compromis : arrêt provisoire d'un affrontement, en général sous l'effet de l'épuisement des réserves des protagonistes ne leur permettant plus d'atteindre leurs seuils critiques.

Il découle de ces remarques que les entités ne peuvent être d'ordre institutionnel, approche néo-classique. Ce sont en réalité des groupes humains aux caractéristiques particulières. Ainsi, parler de réseaux humains est un pléonasme, et de réseaux d'institutions est vide de sens. Ces remarques générales s'appliquent aux systèmes hospitaliers.

2.4-Réseau et filière : ne pas confondre

Selon la théorie ADS suscitée, la filière rassemble un ensemble assez nombreux de personnes (ou groupes) ayant un objectif commun assis sur une base de valeurs culturelles semblables, et dont les actions sont complémentaires dans un processus général inscrit dans un environnement non conflictuel. L'une des personnes (ou groupe) est dominante et imprime l'orientation des actions des autres personnes. Il s'agit d'une hiérarchie de fait, non formelle. Les liaisons entre ces personnes (ou groupes) sont volontaires et se créent en vue d'une efficacité nécessaire des complémentarités matérielles. Les contours de la filière se superposent avec l'étendue des capacités d'influence du dominant. Ils ne sont pas obligatoirement visibles, y compris de la part des personnes membres de la filière, du fait du passage de l'ensemble des flux d'informations sur le processus général dans les mains du dominant. C'est la raison pour laquelle ces contours peuvent apparaître fluctuants, laissant l'impression d'une multitude de filières possibles pour un même processus. Enfin, la sommation des actions complémentaires tend à structurer sélectivement l'environnement.

Les conditions de fonctionnement d'une filière dépendent de la capacité du dominant à faire accomplir le processus général par une coordination vécue comme efficace des relais entre les personnes (ou groupes). Sinon, l'appartenance à la filière étant volontaire, celle-ci se dilue par non-reconnaissance de la personne (ou groupe) dominante.

Les flux de patients vers un hôpital (ou d'un hôpital) sont supportés par des filières, dont les acteurs dominants peuvent être alternativement la famille, le médecin traitant, les pompiers, le médecin hospitalier, le préfet, etc. L'acteur dominant a tendance à "faire passer" dans "sa" filière des patients aux caractéristiques typées. Les filières auront donc des impacts différenciés sur les activités des services de soins. Il en découle que leur analyse est stratégique, et que par conséquent doivent y correspondre des techniques de contrôle de gestion et de veille spécifiques.

3- Le processus de la prise en charge sanitaire est-il un système de réseaux ?

3.1-Cas général

Toute prise en charge sanitaire suit le processus suivant : perte d'autonomie de l'individu → d'où dépendance vis-à-vis de son entourage en général familial → si dépassement des capacités de soutien de l'entourage, déclenchement de la demande de prise en charge institutionnelle → adaptation aux offres existantes → soins ambulatoires ou institutions hospitalières et médico-sociales.

Plus l'entourage est réduit, plus le déclenchement est précoce, et inversement. Cet entourage peut prendre toutes les caractéristiques du réseau décrites plus haut. Lorsque l'environnement économique est stable, les réseaux familiaux locaux sont denses, donc les demandes de prises en charge sont relativement faibles. En sens inverse, lorsque le tissu économique se délite, les réseaux familiaux se déchirent géographiquement, créant un flux de patients supplémentaires dans les institutions hospitalières et médico-sociales à la fois localement (augmentation des personnes isolées sur place) et dans celles des lieux d'accueil des personnes sans entourage de soutien.

Si l'on se place du côté de la médecine ambulatoire, les filières sont légions, servant de captage de patients en rupture de réseaux d'appui vers les services de soins.

Le réseau est, dans le contexte de sa contradiction avec la modalité organisationnelle hiérarchique, attractif : il véhicule un symbole de liberté, de capacité d'initiative, d'ouverture, d'égalité, de réciprocité généreuse. Il contournerait les frontières des organisations trop hiérarchiques décrétées aveugles aux besoins sociaux et frileuses. Cependant, cette attractivité est encouragée par les autorités hiérarchiques :

« décloisonner le système de santé », « replacer le patient au cœur du système », « rééquilibrer le système ». Ces encouragements sont aussitôt affublés de conditions, afin de maintenir politiquement une cohérence d'ensemble : « le réseau est indissociable de l'évaluation », évaluation collective (l'accréditation), évaluation des pratiques professionnalisées personnalisées effectuées non plus par la hiérarchie de l'organisation, mais par des commissions extérieures nommées par les structures politiques. Il ne s'agit pas de réseaux tels que définit plus haut, mais de filières dont le dominant est extérieur à l'organisation traditionnelle. L'adhésion y est volontaire, puis tenue par les moyens matériels (généralement le financement). La sortie se traduit par la suppression de ces moyens matériels.

3.2-Cas des secteurs psychiatriques

Quand on recense les acteurs jouant un rôle dans la prise en charge des patients en psychiatrie publique, on en dénombre une quarantaine dont à peine un tiers est en contact direct avec les patients. Ces acteurs forment-ils un réseau ? L'image que les professionnels se font du système montre que non ; certains acteurs en détiennent la clé : les partis politiques, le Conseil Général ou Régional, le Ministère de la santé, la Sécurité sociale, le Préfet, représentant l'entrée dans le système de représentation de l'équipe de soins. Cette vision hiérarchique exclue ces acteurs d'un réseau éventuel, tel que défini plus haut. En revanche, ceux avec lesquels l'équipe de soins travaille quotidiennement semblent peu moteur ou peu dépendant du système de prise en charge psychiatrique : les associations d'usagers, la justice, les structures confessionnelles, les institutions d'aides financières, l'entourage du patient, les urgences et les services de soins somatiques, la prison, le service à domicile, les établissements médico-sociaux, etc.

L'éthique commune vis-à-vis du patient en psychiatrie, la non-prépondérance de l'un de ces derniers acteurs, peut faire penser à un réseau... à condition que la solidarité ne conduise pas à une dynamique dite de la « patate chaude ». La solidarité entre ces entités n'est pas du tout évidente : elles peuvent se côtoyer sans former de réseaux, ce qui explique d'une part une base de fonctionnement de prise en charge qui ne maîtrise pas sa destinée, et d'autre part l'importance du pouvoir de la technostructure par essence hiérarchique. L'hypothèse de la superposition réseau et organisation hiérarchique semble ici se vérifier, du moins dans l'image que les équipes de soins ont du système⁴. Cependant, l'observation des faits montre une grande subtilité des relations entre les deux formes organisationnelles qui, en réalité s'épaulent : d'un côté, les opérateurs du terrain, et en particulier les équipes de soins, tendent à se considérer mieux à même de maîtriser leur environnement sanitaire, d'une manière plus efficace que celle des directives de la technostructure ; d'où la multiplication de véritables réseaux socio-sanitaires, face à une menace diffuse de la part de la technostructure. D'un autre côté, la technostructure pousse les innovateurs de terrain à... s'allier au nom de la rationalisation des moyens et de la prise en charge globale du patient, jusqu'au moment où, les réseaux se dynamisant, elle légifère ces mises en relation⁵. Pourquoi ? Sans doute les rapports de pouvoir et la recherche d'économie jouent dans les décisions ; mais l'aspect essentiel est que les arguments avancés se réfèrent tous à la nécessité d'une prise en charge semblable pour tous les citoyens du territoire (principe de la laïcité et de l'égalité de l'Etat) ; en effet, aucun réseau n'a la capacité, par essence, de veiller à ce principe, prenant un caractère communautaire sans gourou. Il existe donc une subtile dialectique réseaux-institutions en permanence conflictuelle du fait de leur essence respective : *in fine*, cette dialectique conflictuelle génère une légitimation réciproque de ces deux formes organisationnelles contradictoires⁶.

3.3-Cas de l'apparition spontanée d'un réseau dans une institution médico-sociale

⁴ On peut se demander si l'apparition du terme réseau, il y a une trentaine d'années dans un contexte d'opposition au secteur "officiel", correspond à cette situation.

⁵ 1991 : circulaire ville-hôpital ; 1996 : réseaux de soins expérimentaux ; 1998 : réseaux sanitaires et sociaux publics et privés ; 1999 : réseaux de soins préventifs, curatifs, palliatifs ou sociaux (VIH, hépatite C, précarisés) avec un responsable de réseau chargé d'uniformiser le système d'information sur un cahier des charges (tempo hiérarchique de fait), etc., etc.

⁶ *A contrario*, la logique communautaire élimine la dialectique conflictuelle, puisque l'Institution est l'émanation du réseau communautaire. Ceci implique l'acceptation des disparités entre les communautés au sein d'un même Etat, ce qui est contraire au principe de la laïcité et de l'égalité.

Soit deux associations médico-sociales qui fusionnent, l'une connaissant des difficultés financières et de direction générale. L'une et l'autre, composée de plusieurs établissements de prises en charge d'enfants avec handicap, était dirigée par une direction générale à faible influence. Il était donc logique que chaque directeur d'établissement s'autonomise, ne serait-ce que, du fait de leurs responsabilités, il fallait prendre des décisions de management (y compris en termes d'investissements), en liaison directe avec les partenaires et financeurs locaux. Lors de la fusion, le nouveau Conseil d'Administration, animé par des bénévoles, nomme une direction générale chargée de gérer la nouvelle entité (globalement, plus de 500 salariés temps plein), désormais formée d'une vingtaine d'établissements, avec un budget global exigé par les financeurs départementaux et étatique. Cela nécessite une politique commune issue du nouveau conseil d'administration, puis des stratégies communes élaborées par la DG, donc une concentration des pouvoirs avec affichage de concertations intenses. Le CA et la DG s'aperçoivent que les décisions sont lentes à s'insérer dans les établissements, et parfois détournées. Pourquoi ?

Chaque établissement, non-régulé globalement depuis des années et baignant dans un environnement culturel spécifique, a entrepris son autonomie de décision adaptée à cet environnement, avec des liens distendus vis-à-vis du siège de l'association fusionnée. L'arrivée de la nouvelle direction générale, ayant pour directive d'établir une vision commune des gestions des établissements dans un esprit managérial, heurte directement les valeurs culturelles des directeurs d'établissement. Les relations conviviales directeurs d'établissement / siège s'étiolent, laissant place à des procédures normalisées en congruence avec la légalité en vigueur, avec des interventions de prestataires externes qui ne s'embarrassent guère de déontologies locales. Les circuits de décisions s'allongent, les concertations avec la direction générale se compliquent, créant des mécontentements dans les services de prises en charge des enfants en difficulté. Les directions sont donc prises entre deux feux, leurs libertés d'action se réduisent. Côté directeurs des établissements, les valeurs culturelles professionnelles sont vécues comme en danger : principe de convivialité propre au fonctionnement des associations par opposition au caractère très hiérarchique des entreprises à but lucratif, régulation par l'intermédiaire de prestataires extérieurs vécues comme une attaque à leur intégrité et à leurs compétences, rallongement des circuits de décision qui va à l'encontre de l'efficacité des prises en charge des enfants dont ils se sentent garants. L'organisation « réseau » apparaît : mise en relation spontanée de manière non-hiérarchique, peu visible dans un premier temps, de presque tous les directeurs sur une base culturelle menacée, actions indépendantes de contournement concertées et tenues confidentiellement des directives centrales dans un premier temps (aspect défensif), actions vers des partenaires externes afin d'aplanir les difficultés (aspect offensif), de l'extérieur difficulté à évaluer le nombre de directeurs concernés (frontières floues).

3.4- Cas de domination de réseaux dans l'organisation

Le cas concerne le service de l'aide social à l'enfance (ASE) et adoptions d'un département français d'outre-mer (Guyane, 220 000 habitants dont 45 % de moins de 25 ans). Il compte environ 150 salariés : professionnels médico-sociaux, administratifs, familles d'accueil). Sur le plan anthropologique, ce département n'est guère unifié : il est composé de plus de 20 communautés, toutes attachées à leur identité et à leurs religions (dont le poids des sectes) qui structurent les conduites de la vie sociale. Il s'agit de sociétés matrimoniales (46 % de familles monoparentales, contre 25 % en métropole) qui génèrent des familles à fortes ramifications, c'est-à-dire des réseaux puissants dont les étendues sont difficilement repérables de l'extérieur, et socialement très inégalitaires. La nouvelle direction du personnel de l'ASE, détaché de l'Education nationale, imprégnée de la culture étatique, entend corriger les dysfonctionnements (horaires élastiques, plus de 100 dossiers en instances, etc.). L'opposition d'une partie du personnel (« c'est comme ça ici ! »), souvent larvée, est source de nuisance pour le service et de stress du point de vue du responsable (entretien d'un climat délétère, freins aux mesures de changement dont il est difficile de percevoir les origines, etc.). Amis ou alliés pour l'occasion, ils font jouer leurs liens familiaux avec des personnes haut placées dans l'administration ou des élus, lettre de

dénonciation pour harcèlement auprès du président du conseil général par exemple. L'acculturation du responsable, la pratique du management participatif, des plans de formation dans lesquels se retrouvent des membres de divers réseaux, vont tendre à relativiser les poids des réseaux dans l'organisation hiérarchique générale du service, sans les faire disparaître : les deux types d'organisation se superposent.

3.5-plate-forme d'orientation : réseau ou filière ?

Soit trois organisations indépendantes, deux associations et un service de pédopsychiatrie de l'hôpital ayant en charge des jeunes enfants avec troubles du comportement. Pour chaque établissement, la file d'attente des demandes de prise en charge s'allonge d'année en année, allant jusqu'à plus de deux ans d'attente, sachant qu'une famille peut s'inscrire dans plusieurs établissements. Sur injonction de la tutelle étatique, les trois établissements créent une plate-forme, dénommée réseau, afin de coordonner et de distribuer les prises en charge. En fait, selon nos définitions, il s'agit clairement d'une organisation de forme « filière ». Cette plate-forme comprend neuf coordonnateurs de parcours, dirigée par un comité stratégique composé par les trois directeurs. Juridiquement, la plate-forme est supportée par l'une des associations. Il a fallu trois ans pour que cette superstructure prenne son allure de croisière. En 2023, 1600 dossiers ont été examinés, et 1100 validés. Les directions se plaignent du caractère chronophage des multiples réunions de coordination, au regard du grand nombre d'entrées directes dans chacun des établissements. De plus, dans l'un de ces derniers, le personnel spécialisé se trouve quelque peu désarçonné face à des jeunes qui ne sont plus sélectionnés selon leurs types de handicap (les jeunes sont dispersés dans les trois établissements de manière non différenciée). Néanmoins, les prises en charge sont beaucoup plus précoces et donc augurent mieux de leur efficacité pour cette minorité de jeunes. En comparaison, la file d'attente des entrées directes, de loin les plus nombreuses, est de l'ordre de deux à trois ans !

Conclusion

Le terme « réseau » est fréquemment utilisé comme une forme organisationnelle innovante dans les domaines sanitaire et médico-social. Il véhicule un symbole de liberté, de capacité d'initiative, d'ouverture, d'égalité, de réciprocité généreuse. Il se distingue peu de l'organisation en filières. Il convient cependant, sur le plan théorique, de préciser ses huit caractéristiques, ses possibilités d'existence et sa faible probabilité d'apparition dans les relations humaines, ainsi que ses conditions de perdurance, à savoir la synchronie des évolutions culturelles de ses membres. Ces analyses permettent de distinguer le réseau, en particulier dans les domaines sanitaire ou médico-social, des autres formes organisationnelles dans les processus de production, telles que les filières ou les différents types de hiérarchies. Ces formes organisationnelles, y compris le réseau tel que défini, ne s'hybrident pas, mais se superposent dans les réalités quotidiennes des organisations, d'où les complexités du management, même lorsque des essais de simplification par les directions tentent de concentrer tous les pouvoirs, ce qui consiste à vouloir remettre le dentifrice dans son tube. Cependant, à un moment donné, l'une des formes organisationnelles peut dominer, jetant le voile sur les autres formes qui existent pourtant. Dans cette situation, les exemples décrits montrent que des dysfonctionnements apparaissent. En réalité, réseau et hiérarchie cohabitent dialectiquement dans les organisations efficaces.

Bibliographie sommaire

- BOLLINGER D, HOFSTOEDE G, 1987, les différences culturelles dans le management, édit Organisations
 BRECHON P & alii, 2009, La France et ses valeurs, Armand Colin
 CASTELLS M, 1998, 1999, L'ère de l'information, vol 1 et 2, Paris, Fayard
 ESCAFFRE J-P, 2016, Autonomie, Dépendance, Stratégie, Nuvis. (En cours de réécriture).
 MINTZBERG H, 2003, Structure et dynamique des organisations, édit d'Organisation
 MORIN M, 2008, la méthode, Seuil
 PLANE J-M, 2023, théorie des organisations, Dunod
 SCHNEEWIND J-B, 2001, l'invention de l'autonomie, Gallimard