



Institut des Sciences Humaines et Sociales

Quels sont les éléments nécessaires pour qu'un réseau composé d'organismes concernés par le secteur de l'insertion socioprofessionnelle puisse exister et perdurer ?

Analyse d'un cas empirique sous l'angle de la sociologie de la traduction.

Mémoire présenté par Céline Remy.

Master en sciences du travail.

Année académique 2007-2008

Lecteurs :

Delgoffe Didier

Frère Bruno

Mertens Sybille

Promoteur :

Orianne Jean-François

Chargé de cours

Remerciements

Nous souhaitons, d'abord, remercier Monsieur Jean-François Orianne qui, en tant que promoteur, s'est montré très disponible. Nous le remercions d'avoir accepté ce rôle en cours de route. Les échanges ont toujours été très riches et nous ont permis d'être guidé dans la réflexion mais également dans l'analyse de l'objet d'étude.

Nous remercions également de façon toute particulière Madame Virginie Xhauflair pour l'enthousiasme porté à ce travail. Sa rencontre nous a permis d'avoir connaissance et accès au terrain de recherche qui fut le nôtre. Le temps qu'elle nous a consacré ainsi que ses bons conseils et ses encouragements furent précieux pour la réalisation du travail de terrain.

Nous voulons, ensuite, remercier toutes les personnes que nous avons rencontrées sur le terrain de recherche. Sans elles, c'est-à-dire sans leur discours, ce travail n'aurait pu s'effectuer. Nous les remercions pour leur accueil, leur confiance, le temps consacré et pour toutes les informations qu'elles nous ont fournies.

Pour finir, nous remercions toutes les personnes qui, d'une façon ou d'une autre, nous ont permis de réaliser ce travail et ce, quelque soit ce qu'elles nous ont apporté.

Table des matières

Introduction générale	5
1 La problématique	9
1.1 Le contexte de mise en œuvre du réseau	9
1.1.1 L'élément déclencheur de la mise en réseau	10
1.1.2 Une caractéristique spécifique du réseau	11
1.2 Les questions de recherche	12
2 La partie méthodologique	13
2.1 La démarche méthodologique.....	13
2.2 Les outils méthodologiques utilisés	14
2.2.1 Les entretiens.....	14
2.2.2 L'observation	15
2.2.3 La consultation de documents.....	16
2.3 Les difficultés méthodologiques rencontrées	16
2.3.1 Les difficultés dans la prise de contact	16
2.3.2 Les biais	17
2.3.3 Les conditions de réalisation des entretiens	18
3 La partie théorique	19
3.1 Le concept de réseau.....	19
3.2 La mobilisation d'un courant théorique.....	20
4 La description de l'objet étudié	24
4.1 Le dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DIISP).....	24
4.2 Les acteurs du réseau	25
5 La partie analytique.....	27
5.1 La problématisation ou comment se rendre indispensable ?	27
5.1.1 La problématisation	27
5.1.2 La légitimité des acteurs.....	29
5.1.3 La création du réseau et les points de passage obligés	33

5.1.4	Les objectifs du réseau	36
5.1.5	Les outils et instruments d'extériorisation	37
5.1.6	Les intermédiaires.....	39
5.1.6.1	Les informations	40
5.1.6.2	Les objets techniques.....	41
5.1.6.3	L'argent.....	42
5.1.6.4	Les êtres humains et leurs compétences.....	44
5.1.7	L'accessibilité aux intermédiaires	47
5.2	Les dispositifs d'intéressement ou comment sceller les alliances ?	49
5.2.1	La mobilisation des autorités politiques.....	49
5.2.2	La mobilisation des demandeurs d'emploi	50
5.2.3	La mobilisation des entreprises marchandes classiques	52
5.2.4	La mobilisation des services publics et organismes privés du tiers secteur	52
5.3	Comment définir et coordonner les rôles : l'enrôlement.....	56
5.3.1	L'enrôlement des autorités politiques.....	57
5.3.2	L'enrôlement des demandeurs d'emploi.....	58
5.3.3	L'enrôlement des entreprises marchandes classiques	59
5.3.4	L'enrôlement des services publics et organismes privés du tiers secteur	63
5.3.4.1	Les personnes relais	63
5.3.4.2	Les groupes de travail.....	66
5.3.5	L'enrôlement du coordinateur.....	69
5.3.5.1	Ses rôles, ses missions et ses tâches.....	69
5.3.5.2	Sa stratégie	71
5.3.5.3	Sa succession	73
5.3.6	Pour quels résultats ?.....	73
5.3.7	Confiance et transparence.....	74
5.4	La mobilisation des alliés : les porte-paroles sont-ils représentatifs ?.....	78
5.4.1	Le porte-parole chez les autorités politiques	78

5.4.2	Les porte-paroles chez les demandeurs d'emploi	79
5.4.3	Les porte-paroles chez les entreprises marchandes classiques.....	80
5.4.4	Les porte-paroles dans les services publics et organismes privés du troisième secteur ..	81
5.5	L'avenir du réseau	82
	Conclusion générale.....	84
	Table des annexes	89
	Bibliographie	100

Introduction générale

Dans un monde connexionniste, les êtres ont donc pour préoccupation naturelle le désir de se connecter aux autres, d'entrer en relation, de faire des liens, afin de ne pas demeurer isolés [Boltanski et Chiapello, 1999, 168].

Certains auteurs affirment que nous sommes dans un monde « connexionniste ». Nous sommes interconnectés. Le terme « réseau », nous l'entendons partout. Lié à un phénomène de mode, ce vocable est mis à toutes les sauces. Il désigne autant les relations entre les individus, le phénomène internet, les transports que la configuration organisationnelle. Il est évoqué dans beaucoup de disciplines telles que la médecine, la politique, la biologie, les mathématiques, la gestion, les télécommunications ainsi que les sciences sociales. Chacun y trouve son bonheur en l'utilisant comme il le veut même si son usage ne se fait peut être pas à bon escient. Vu que l'on parle de réseau dans la plupart des disciplines, il est intéressant de regarder ce qu'il en est plus précisément au niveau du champ des politiques publiques.

En référence aux travaux de certains auteurs, la perspective *top down* (par le haut), prônant la centralisation des décisions et le pouvoir à l'Etat, est dépassée. Ce modèle est ébranlé par l'intervention de trois facteurs. Ainsi, *les échelles d'action spatiale se sont multipliées, vers le haut et vers le bas : l'Union Européenne, les régions, les départements, les villes. On observe ensuite une prolifération de sources d'influence dépassant le cadre national : les alliances de régions transfrontalières, l'intégration européenne et le rôle croissant des organismes internationaux. Les processus de mondialisation* [Lascoumes et Le Gallès, 2007, 5] s'amplifient et touchent la plupart des secteurs. Ces facteurs font émerger un nouveau modèle *privilégiant les raisonnements bottom up (par le bas) partant des modes d'échange et d'agrégation entre acteurs individuels et collectifs* [Lascoumes et Le Gallès, 2007, 15]. La vision *top down* ou pyramidale laisserait ainsi place au concept d'action collective¹ ou d'action publique ainsi qu'à la logique de réseau. On peut quand même se poser la question de la véracité de ce changement de perspective, c'est-à-dire de changer de chemin de dépendance comme le désignerait Hall². L'émergence de cette nouvelle perspective apparaît comme *une nouvelle manière de gérer les incertitudes* [Amblard et al., 2005, 277] qui résultent de la complexité de nos sociétés.

A la suite d'un contact avec le Lentic (Laboratoire d'Etudes des Nouvelles Technologies de l'Information, de la Communication et des Industries Culturelles) situé à l'Université de Liège, nous avons eu l'occasion, par l'intermédiaire d'une chercheuse, de rencontrer un *institutional entrepreneurship*, en ce sens que *new institutions arise when organized actors with sufficient*

¹ Ce concept sera utilisé dans le sens d'*une action rassemblant différents types de forces qui sont associées précisément parce qu'elles sont différentes* [Latour, 2006, 107].

² Hall, P.A., 1993, « Policy Paradigms, Social Learning, and the state. The case of Economic policymaking in Britain », *Comparative Politics*, pp.275-296

resources (institutional entrepreneurs) see in team an opportunity to realize interests that they value highly [DiMaggio, 1988 in Hardy et al., 2004, 658]. Cette personne (voire même une personnalité) mobilise tant les acteurs de terrain que la sphère politique afin de créer des projets et des institutions³. Son dernier projet nous a intéressés. Il s'agit de la création d'un réseau de coordination de l'Insertion SocioProfessionnelle (ISP). Ce dernier est composé d'entreprises et de services appartenant, pour la plupart, au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DIISP). On y retrouve des services publics ainsi que des entreprises privées du secteur de l'économie sociale.

Ce qui nous a d'abord attirés dans ce projet, c'est le fait d'étudier une pratique de travail qui est répandue à travers le monde. Nous avons souhaité découvrir comment elle émerge, fonctionne et se développe afin de saisir les différences qui existent entre la structure réticulaire et la structure pyramidale. Nous avons également voulu comprendre comment ces structures mouvantes peuvent perdurer et, donc, il nous a semblé intéressant d'identifier les facteurs favorisant leur pérennité. Procéder à l'identification de tous les facteurs demanderait une étude beaucoup plus longue et rassemblant plusieurs cas d'études ce qui n'a pu être le cas dans ce travail. Ceux que nous avons identifiés ne constituent pas une liste exhaustive. Le secteur de l'économie sociale nous a particulièrement interpellé et captivé ces dernières années. Rencontrer des acteurs travaillant dans ce secteur a été l'occasion pour nous d'approfondir nos connaissances en la matière.

Pour accéder au terrain de recherche, nous avons dû passer par le coordinateur du réseau, acteur travaillant dans le secteur de l'économie sociale. Nous avons dû faire un « deal » avec lui. Lors d'une recherche, il n'y a pas que le chercheur qui souhaite apprendre ce qui se passe sur un terrain. Les acteurs qui composent ce dernier souhaitent retirer quelque chose de l'étude. Peut-être pas tous mais certains sont intéressés. Cette étude ne se situe pas dans l'optique d'apprendre aux acteurs ce qu'ils font ou de leur faire prendre *conscience des déterminations qu'on leur impose ... s'ils devenaient plus conscients ... plus réflexifs ... leur degré de conscience* augmenterait [Latour, 2006, 225] car ils savent ce qu'ils font. Il s'agit uniquement de leur faire parvenir un compte rendu sur une action collective en l'occurrence sur une manière de travailler qui fait émerger une forme réticulaire. *La plupart du temps, l'observateur se contente paresseusement de traduire les nombreuses expressions de ses informateurs dans le vocabulaire unique des forces sociales auquel il est habitué* [Latour, 2006, 82]. Tout ce qui est écrit dans l'analyse n'est que traduction et transformation de ce qui a été vu et entendu. Il n'y a pas de restitution ou rédaction objective.

Fonctionnant depuis août 2007, ce réseau a été mis en place entre autres par le fait que l'entrepreneur institutionnel en l'occurrence le coordinateur du réseau se soit rendu compte que plus il avance dans sa carrière professionnelle « *plus [...] il prend conscience que c'est impossible de*

³ Ce terme est utilisé au sens de Palier et Surel [2005, 9], c'est-à-dire qu'il désigne *un ensemble de contraintes socialement construites, qui permettent de mieux appréhender les comportements des individus et des organisations dans l'espace public*. Définition provenant de leur article sur « Les « trois I » et l'analyse de l'Etat en action », *Revue française de science politique*, vol.55, n°1, pp7-32

travailler tout seul parce que la problématique d'un demandeur d'emploi non-qualifié est très complexe (coordinateur) ». Nous ne dévoilerons pas plus d'informations à ce stade-ci car nous découvrirons « qui est ce réseau » au fur et à mesure de l'analyse.

L'objectif de ce mémoire est de découvrir comment un réseau se met en place, c'est-à-dire de procéder à l'identification des éléments qui le font exister. Nous verrons que certains de ces facteurs peuvent également faire perdurer cette structure réticulaire. La description et l'analyse nous révéleront les composants ainsi que le fonctionnement du réseau. Un deuxième but est de distinguer ce qui relève de la logique réticulaire de ce qui découle de la logique pyramidale⁴.

Ce mémoire est divisé en cinq parties. Dans la première partie, nous commencerons par expliquer en quelques pages la problématique dans laquelle nous parlerons du contexte de mise en œuvre du réseau mais également du facteur qui a déclenché la création de ce dernier. Nous découvrirons que le projet se développe dans un contexte de changement. Tous ces éléments nous permettront d'aboutir sur les questions de recherche.

La deuxième partie est consacrée au cadre méthodologique dans lequel nous décrivons les outils que nous avons utilisés pour récolter les données ainsi que les difficultés que nous avons rencontrées pendant cette période essentielle de recherche.

Nous passerons, ensuite, à la troisième partie qui est réservée au cadre théorique. Nous nous sommes attelés à développer les concepts utilisés dans le cadre de ce travail mais également à expliquer la théorie sur laquelle nous appuierons l'analyse des données.

Dans la quatrième partie, nous présenterons plus précisément l'objet d'étude. Nous parlerons du dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DIISP) car la création du réseau repose sur ce dernier. Et, nous exposerons les acteurs qui font partie de la structure réticulaire.

La cinquième partie est réservée à l'analyse qui se divise en cinq chapitres. Les quatre premiers chapitres se basent sur le découpage effectué par la théorie utilisée. Le dernier se situe en dehors de cette théorie.

Dans le premier chapitre, nous parlerons de la problématisation afin de voir comment les acteurs du réseau se rendent indispensables. Nous débuterons par l'identification de la problématisation qui tourne autour du secteur de l'ISP pour ensuite réfléchir à la question de la légitimité des acteurs investis dans la structure réticulaire mais également « vérifier » s'ils sont bien tous représentés. Nous étudierons les facteurs qui ont permis au réseau de se mettre en place. Ces éléments nous permettront de définir précisément l'objectif du réseau de même que les outils et instruments d'extériorisation de celui-ci. Nous terminerons ce chapitre par l'identification des différents intermédiaires (ressources) constitués et constituant la structure ainsi que leur accessibilité.

⁴ En référence aux entreprises intégrées ou hiérarchisées.

Nous analyserons, dans le deuxième chapitre, les différents dispositifs d'intéressement qui favorisent le scellement d'alliances entre les acteurs. Pour ce faire, nous parlerons de la mobilisation de chaque acteur ou plutôt de chaque catégorie d'acteurs car nous les regrouperons afin de rester clairs et pertinents dans le propos.

Dans le troisième chapitre, nous approfondirons l'enrôlement, c'est-à-dire les différents rôles qui sont attribués mais également créés par les acteurs. Nous analyserons le fonctionnement du réseau au travers de l'organisation du travail. Nous aborderons, ensuite, le concept de résultat. Un dernier point à développer concerne la confiance et la transparence. Nous verrons si ces éléments sont nécessaires ou non à la constitution d'une structure réticulaire.

Dans le quatrième chapitre, nous vérifierons si les représentants des différentes catégories d'acteurs sont représentatifs de leur groupe ou s'ils ne le sont pas. Nous examinerons la manière dont ils les représentent.

Enfin, nous aborderons le cinquième et dernier chapitre qui nous fera réfléchir à l'avenir du réseau.

1 La problématique

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il semble important de présenter le contexte de mise en œuvre du réseau. Nous identifierons également l'élément déclencheur de la structure réticulaire ainsi qu'une de ses caractéristiques bien spécifique dont il est essentiel de parler. Ces différents points nous permettront d'émettre des réflexions qui nous feront aboutir aux questions de recherche.

1.1 *Le contexte de mise en œuvre du réseau*

Actuellement, le contexte est favorable au développement des structures réticulaires. Des initiatives au niveau de l'économie sociale s'entreprennent depuis des dizaines d'années dans la commune⁵ étudiée ainsi qu'aux alentours. A force de persévérance, les autorités politiques ont vu le fruit du travail réalisé par ces acteurs⁶. La couleur politique est passée dans les tons rouges lors du dernier vote communal. Le Parti Socialiste, ayant déjà travaillé en collaboration avec quelques uns des acteurs très impliqués dans le réseau, leur a donné son soutien pour le développement de ce projet. Certains remarquent « *une ouverture à l'économie sociale ; ouverture qu'il n'y a pas nécessairement dans d'autres communes (EI Ruet)*⁷ ».

Une multitude de réseaux existent au niveau local entre entreprises et services et ce, en fonction de leurs missions, du public avec lequel ils travaillent, des problématiques qu'ils traitent, etc. Ces partenariats⁸ sont souvent composés de quelques acteurs. Dans la commune étudiée, deux réseaux ont une ampleur plus importante regroupant ainsi (presque) tous les acteurs concernés par une problématique. Il y a le réseau de coordination sociale⁹ et le réseau de coordination de l'insertion socioprofessionnelle. Tout ce que l'autorité communale souhaite, c'est que *les réseaux s'articulent les uns aux autres, se superposent ou s'emboîtent* [Carluer, 2005, 1].

⁵ Elle ne sera pas citée par soucis déontologique.

⁶ Petite précision quant aux terminologies utilisées. Le terme « acteur » désignera dans le cadre de ce travail les personnes travaillant dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Il ne s'agit pas de « monsieur et madame tout le monde » qui seront définis par les vocables « citoyens » ou « population ». Tandis que les personnes avec lesquelles les acteurs de l'ISP travaillent seront appelés « demandeurs d'emploi » ou « stagiaires ».

⁷ Dire d'un acteur membre du réseau. Voir la liste en annexe 8. Tous les noms donnés sont des pseudonymes.

⁸ Nous utiliserons les termes « partenariat » et « réseau » en ne faisant pas à de distinction entre les deux même si certains auteurs estiment qu'une différence réside en ce que *le partenariat suppose le partage d'une intention, l'affirmation d'une volonté, et une gestion de l'interdépendance* (Brulhart et al., 1999). *Les caractéristiques des réseaux sont comparables, mais elles mettent en œuvre des exigences supplémentaires comme la gestion par projet ou le nécessaire changement de représentations* [Amblard et al., 2005, 250].

⁹ La coordination sociale se situe en quelque sorte en amont de la coordination socioprofessionnelle. Elle permet à la population de se rassembler afin de traiter des thèmes comme le logement, la santé, la citoyenneté, l'éducation, etc. Les services appartenant à ce réseau font plutôt de l'occupationnel. Les bénéficiaires ne sont pas dans l'optique de remise au travail. D'ailleurs certains n'y pensent même pas.

1.1.1 L'élément déclencheur de la mise en réseau

Un événement important dans la création du réseau doit être signalé à ce stade-ci. Il s'agit de l'appel à projets du Fonds Social Européen qui a été lancé afin d'octroyer des subsides pour des projets spécifiques, subsides perçus pour une durée de cinq ans. Présent dans les esprits, toujours au stade des idées, l'intervention de l'Agence du FSE et son « imposition » en termes de mise en partenariat a été l'élément déclencheur de l'action, c'est-à-dire la concrétisation du réseau. Même si nous sommes au niveau local, l'Europe « cherche » à jouer un rôle important voire indispensable dans la mise en œuvre d'actions collectives et publiques. Elle montre qu'elle existe et qu'elle est proche des citoyens en donnant le ton des actions à entreprendre.

Pour ce dernier appel à projets, l'Europe a demandé que « *les différents organismes se mettent en partenariat afin de coordonner leurs projets. Les subsides ne seront accordés qu'à cette condition (coordinateur)* ». Le réseau a pris consistance à travers des investissements de formes qui ont structuré l'espace de la controverse entre les acteurs [Amblard et al., 2005, 148]. Dans quelle mesure est-ce que cette injonction de la part de l'Europe structure l'espace de la controverse et lui permet de se rendre indispensable dans la mise en œuvre d'action locale ?

Cependant, peut-on considérer que l'injonction de l'Europe permet à elle seule la création du réseau ? D'autres facteurs ne doivent-ils pas être pris en compte même si celui-là pourrait éventuellement être considéré comme le principal ? Nous analyserons l'intervention de l'Europe et nous découvrirons à travers l'analyse, la présence d'autres facteurs qui favorisent la mise en place du réseau.

Dans cette programmation 2007-2013, le FSE intervient selon deux nouveaux objectifs. La commune dans laquelle le réseau se développe est concernée par le deuxième objectif qui est dénommé « compétitivité régionale et emploi ». Le soutien est accordé aux projets d'anticipation et de gestion des mutations économiques et sociales. « *Son intervention se concentrera sur quatre grands domaines d'action:*

- *Améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises ;*
- *Améliorer l'accès à l'emploi et augmenter la participation au marché du travail ;*
- *Renforcer l'inclusion sociale en luttant contre la discrimination et en facilitant l'accès au marché du travail des personnes défavorisées ;*
- *Promouvoir les partenariats pour la réforme dans les domaines de l'emploi et de l'inclusion. »¹⁰*

L'Agence du FSE a donné comme « *mots d'ordre : cohérence, parcours intégré, complémentarité, coordination, etc. où finalement nous devons faire un portefeuille d'actions, d'acteurs qui font la même chose à des niveaux différents ou en complémentarité et, donc, qui ne se*

¹⁰ Source : http://www.csef-liege.org/Conseil_sur_les_programmes_europeens/Programmation_2007-2013.php

font pas concurrence et où il n'y a pas de redondance (coordinateur)». Puisqu'elle gère et encadre l'action collective, elle est en droit d'encourager voire d'imposer ses matrices cognitives et normatives ; termes désignant les systèmes cohérents d'éléments normatifs et cognitifs qui définissent dans un champ donné des « visions du monde », des mécanismes identitaires, des principes d'action, ainsi que des prescriptions méthodologiques et pratiques pour les acteurs partageant une même matrice [Surel, 1998, 162]. Ainsi, elle est en mesure d'imposer sa « vision du monde » ainsi que « la » manière de fonctionner et « la » méthode de travail qui lui semblent les plus appropriées.

Dans quelle mesure la proposition de l'Europe par rapport à la mise en partenariat ou en réseau ne révèle-t-elle pas une nouvelle manière d'exercer l'action publique ? Comment peut-on analyser cette intervention ? *Les réalités locales* en l'occurrence les acteurs du réseau doivent *appliquer une politique internationale qu'elles n'ont pas définie* [Duran et Thoenig, 1996, 585]. Comment l'action s'organise-t-elle à la suite de ces deux ou trois mots d'ordre donnés par l'Europe ? Y aura-t-il un intermédiaire pour traduire au sens de Callon la proposition provenant « d'en haut » aux divers acteurs de terrain ? N'est-ce pas un des enjeux essentiels pour la bonne mise en œuvre d'une politique ?

Afin de voir ce qu'il en est au niveau de la nouvelle manière de faire de l'action publique, nous examinerons un cas d'étude qui est le réseau de coordination.

1.1.2 Une caractéristique spécifique du réseau

Il semble important à ce stade de souligner une caractéristique fondamentale du réseau étudié. Ce dernier est territorialisé ! Il l'est dans le sens où les acteurs, membres du réseau, appartiennent à un territoire bien délimité. Mais d'où provient ce concept de territoire ? Est-ce sous l'influence de l'Europe ? Est-ce une nouvelle manière de gérer les problèmes spécifiques comme le chômage ? Il faut d'abord préciser que sans territoire, il n'y a pas de politique possible. *La référence à la territorialisation de l'action* souligne la configuration et les propriétés du pouvoir politique dans les sociétés avancées [Duran et Thoenig, 1996, 583] donnant ainsi naissance à une forme de politique.

Comme déjà évoqué, nous serions actuellement dans une configuration *bottom up* [Lascoumes et Le Gallès, 2007, 15] prônant la création de l'action publique par le bas, c'est-à-dire par les acteurs de terrain. L'intervention de l'Europe pose cependant question par rapport à l'effectivité de cette vision car elle fait plutôt penser à une intervention de type *top-down* [Lascoumes et Le Gallès, 2007, 14]. Quoi qu'il en soit, considérons pour le moment qu'au-delà de *l'appareil de l'État* au sens large, le territoire *constitue désormais le lieu de définition des problèmes publics* [Duran et Thoenig, 1996, 582]. C'est sur base de cette définition des problèmes que les acteurs s'organiseront sous forme de réseau afin de mener des actions collectives et d'apporter des solutions aux problématiques rencontrées par les citoyens.

Le réseau a débuté sur un territoire de la taille d'une commune. Nous pouvons nous poser la question de savoir quel est l'espace territorial qu'il souhaite recouvrir et pourquoi. Les acteurs ont pour objectif de l'étendre à une sous-région, c'est-à-dire à quatre communes afin de toucher un maximum d'acteurs concernés par la problématique de l'insertion socioprofessionnelle. *L'ancrage territorial* permet-il de *démultiplier la création de valeur à partir du moment où l'on tient compte des particularités du territoire* [Carlier, 2005, 7] ? Cette question liée au concept de territoire en amène deux autres qui concernent d'une part, l'existence d'une taille critique et d'autre part, l'expansion du réseau.

Il est intéressant de noter que la logique des réseaux est ancienne. *Elle existait dans toutes les civilisations sous diverses formes et dans divers domaines [...] la formation de ces réseaux était basée sur la proximité. Cette dernière présente une condition de réussite vu qu'elle sera déterminante dans l'établissement de la confiance et la facilitation des échanges, vecteur [...] de pérennité des réseaux* [El Herelle, 2007, 13 et 15]. La proximité constitue en soi un atout pour le réseau étudié. Nous accorderons une place dans l'analyse à ce concept de relation de confiance afin de spécifier son importance pour la mise en place et la pérennité du réseau.

1.2 Les questions de recherche

Ces réflexions et questionnements nous amènent à nos questions de recherche. Vu qu'un réseau n'existe pas comme une « entité » indépendante mais qu'il se construit à travers l'action et les interactions entre les acteurs, on pourrait tourner la question de telle manière : « Comment peut-on faire exister quelque chose que les structures ne savent pas faire exister ? »

Cependant, nous formulerons la question plutôt de la façon suivante : « Quels sont les éléments nécessaires pour qu'un réseau composé d'organismes concernés par le secteur de l'insertion socioprofessionnelle puisse exister et perdurer ? »

Une autre question sera également traitée. Comme le réseau se met en place à la suite de la création (en 1997) d'un dispositif intégré de l'insertion socioprofessionnelle (DIISP), il est intéressant d'examiner le réseau afin de savoir s'il pourrait être considéré comme un mécanisme de traduction et de production de sens de ce dispositif.

Puisque d'après plusieurs auteurs nous avons changé de modèle, il est intéressant d'analyser plus en profondeur certains éléments spécifiques du réseau afin d'identifier si effectivement ils relèvent bien de la logique réticulaire ou s'ils correspondent à la logique pyramidale, c'est-à-dire à « l'ancien » modèle.

2 La partie méthodologique

Dans cette partie consacrée à la méthodologie, nous expliciterons d'abord la démarche et les outils méthodologiques auxquels nous avons eu recours pour la récolte des données. Nous exposerons ensuite les difficultés que nous avons rencontrées pendant cette période de récolte.

2.1 *La démarche méthodologique*

Pour la récolte des données, nous nous sommes orientés vers une approche sociologique de type qualitative privilégiant la recherche de terrain et la réalisation d'entretiens. Cette démarche nous a semblé la plus appropriée pour diverses raisons. Vu le nombre de personnes à interroger, une vingtaine, l'approche qualitative est plus pertinente que l'approche quantitative. Le terrain de recherche en l'occurrence le réseau est à la fois complexe et riche d'informations et de nuances qu'il faut parvenir à percevoir. Les discours des acteurs offrent ces richesses et ces nuances alors qu'un questionnaire de type quantitatif ne le permet pas. Nous avons ainsi eu recours aux *entretiens de type semi-directifs qui sont appropriés pour approfondir un domaine donné* [Ghiglione et Matalon, 2004, 79].

La facilité de ces entretiens résulte d'une part du fait que toute une série de questions ont pu être abordées, ce qui n'aurait pu être le cas dans un entretien non-directif et d'autre part, dans le fait de pouvoir percevoir les nuances apportées dans les réponses, ce qu'on ne retrouve pas dans un entretien directif. Afin de sélectionner les personnes à interroger, nous n'avons pas eu recours aux techniques d'échantillonnage mais au *tracking* [Coulon, 1987, 82]¹¹ que l'on retrouve en ethnométhodologie. Ce concept peut être traduit par le terme « *filature* », c'est-à-dire que *le chercheur essaie de voir ce que le sujet voit. [...] La « filature » ethnographique est une solution au problème de la position de l'observateur face à la diversité des comportements sociaux. Elle permet non seulement de les observer mais aussi de découvrir ce que les participants en disent* [Coulon, 1987, 82 et 84]¹².

Nous avons « suivi » les acteurs pour remonter les connexions du réseau et, ainsi, rencontrer (presque) tous les (futurs) membres du réseau et découvrir les dires et les pensées de chacun quant au projet de mise en réseau. « Presque » parce que *l'équité dans la distribution des grandeurs, en fonction des contributions, suppose en outre, à un moment donné, une clôture de la liste des êtres concernés par le projet, c'est-à-dire par la problématique. Or dans un monde tout en réseau aucune clôture n'est possible* [Boltanski et Chiapello, 1999, 159].

¹¹ COULON, A., 1987, *L'ethnométhodologie*, Que sais-je ? Presses Universitaires de France, n°2393

¹² *Idem.*

2.2 Les outils méthodologiques utilisés

2.2.1 Les entretiens

Plusieurs types d'acteurs ont été interrogés. Ce qui nous a amenés à adapter la grille d'entretien en fonction de la personne interviewée et de ce qui était recherché au travers de l'entretien.

Ce sont d'abord les acteurs « porteurs du réseau » qui ont été interviewés et ce, afin de définir qui ils étaient, de percevoir le pourquoi de leur participation au réseau, leurs intérêts et les enjeux. Au travers de ces entretiens, nous avons souhaité comprendre comment le réseau s'est créé ainsi que son fonctionnement. Il nous a semblé important d'aborder le rôle du coordinateur et les éléments favorisant ou non la stabilisation du réseau. D'autres questions ont été posées par rapport à leur collaboration avec les autres acteurs du réseau ainsi que leur collaboration éventuelle avec des entreprises marchandes (cf. annexe 1). Ces acteurs ont un statut de directeur ou de coordinateur d'entreprises ou de services appartenant au secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Secteur dans lequel on trouve des Entreprises de Formation par le Travail (EFT), des Entreprises d'Insertion (EI), des services de la ville, des services du CPAS et de la Province mais également une régie de quartier et un Organisme d'Insertion SocioProfessionnel (OIPS).

Au moment de la recherche, des négociations s'effectuaient avec le Forem, une fédération d'organismes appartenant au secteur de l'ISP ainsi qu'un service de formation pour les jeunes. Ils sont tous entrés dans le réseau. Nous avons rencontré le Forem et la fédération. La grille d'entretien a été la même que celle des acteurs porteurs (cf. annexe 1). D'autres négociations ont ensuite débuté avec le comité subrégional, l'Agence Locale pour l'Emploi (ALE) et les communes des alentours. Le comité subrégional ainsi que l'ALE sont entrés dans le réseau. Nous n'avons pu les rencontrer et ce, par obligation d'arrêter la recherche à un moment donné et par saturation dans les données. En ce qui concerne les communes, le projet du réseau de coordination doit être présenté auprès des bourgmestres car ce n'est qu'avec leur accord que l'extension se poursuivra en vue d'atteindre une sous-région.

Un troisième type d'acteurs a été interrogé. Il s'agit de quelques entreprises marchandes avec lesquelles certains acteurs du réseau collaborent. Lors de ces entretiens, les questions se sont orientées sur les collaborations que l'entreprise a établies avec les entreprises et/ou services du réseau de coordination. Nous avons également essayé d'identifier les éléments favorisant ou non la collaboration entre ceux-ci (cf. annexe 2).

L'autorité politique de la commune a été interviewée afin d'identifier la volonté politique par rapport à ces initiatives de « mise en partenariat, en réseau » (cf. annexe 3). A la suite de cet entretien mais également de quelques autres, nous avons remarqué la présence de conflits d'intérêts entre certains organismes appartenant au réseau et une association très active dans la commune. Nous avons, dès lors, souhaité rencontrer ce dernier afin de comprendre et de percevoir comment il se

positionne par rapport aux membres du réseau de l'ISP (cf. annexe 4). Comme il est chargé de la coordination sociale, il est intéressant de savoir comment deux coordinations – l'une sociale et l'autre socioprofessionnelle – collaboreront.

Nous avons interviewé une dernière personne qui est le coordinateur. Les questions posées ont été les mêmes que pour les acteurs porteurs. Nous avons, néanmoins, ajouté des questions par rapport à la présence de certains acteurs (cf. annexe 5). Toutes ces personnes ont été interviewées afin de cerner au mieux la problématique du réseau. Elles ont été choisies minutieusement pour obtenir un maximum d'informations par rapport à la recherche. Nous avons toujours privilégié les personnes qui de par leur fonction sont amenées à être membres du réseau ou à être en collaboration avec ces derniers.

Les entretiens, qui sont au nombre de vingt et un, ont été enregistrés puis retranscrits pour la plupart. Tous ont été réalisés sur *le lieu de travail* des acteurs permettant ainsi de saisir *le contexte général* de travail [Guittet, 2002, 138]. L'enregistreur n'a pas toujours été facilement accepté par les personnes interrogées et ce, par crainte de ne pas avoir une assez belle voix ou un bel accent. Au bout de quelques instants, l'enregistreur s'est fait vite oublier. Une fois la cassette terminée, il nous rappelait sa présence en nous faisant sursauter. Il nous est arrivé à plusieurs reprises de l'éteindre et de constater que la personne interviewée, dans l'échange informel, dévoile des éléments intéressants par rapport au réseau et/ou aux personnes le constituant. Ces discussions ont pour la plupart été très enrichissantes et parfois, très révélatrices de l'existence de tensions, de conflits interpersonnels et des sentiments profonds que la personne ressentait par rapport à la mise en place de ce réseau. Les éléments pertinents ont été notés après les entretiens.

Les entretiens ont duré entre une heure et une heure trente. Vu la longueur de ceux-ci et la quantité d'informations à récolter durant ce laps de temps, l'enregistrement nous a semblé tout à fait approprié parce qu'il nous a permis de nous concentrer sur le déroulement de l'entretien afin de nous assurer que nous avons toutes les informations nécessaires. Puis, nous avons pu peaufiner notre technique d'entretien au fur et à mesure du déroulement de ceux-ci. L'enregistrement nous a également permis de nous habituer au jargon utilisé et de nous imprégner du domaine inconnu dans lequel nous plongeons. Nous avons ainsi pu saisir les *cadres de références* des différents acteurs, c'est-à-dire leur *langage* et leurs *catégories mentales* [Quivy et Van Campenhoudt, 2006, 175]. Pour faciliter la conduite de l'entretien, nous avons pris des notes au vol afin de pouvoir mieux synthétiser les dires des interlocuteurs et de se rappeler les éléments importants sur lesquels il fallait revenir.

2.2.2 L'observation

Afin de percevoir la mise en place du réseau ainsi que son évolution, nous avons assisté aux réunions de coordination qui se sont déroulées plus ou moins tous les deux mois. *Observer directement* ces réunions [Ghiglione et Matalon, 2004, 151] dans le sens de *porter un regard sur une*

situation sans que celle-ci soit modifiée [Ghiglione et Matalon, 2004, 11], nous a permis de saisir les interactions entre les membres du réseau. Ce fut intéressant pour confirmer les dires des acteurs.

Nous avons assisté à un colloque¹³ qui a été organisé par un membre du réseau dans le cadre de son travail afin que les acteurs concernés directement ou indirectement par l'Insertion SocioProfessionnelle puissent se rencontrer. Il nous a permis de découvrir les souhaits de chacun tant ceux des opérateurs de formation, du Forem, des partenaires sociaux que des entreprises par rapport à l'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi. C'est une occasion pour tous ces acteurs d'envisager leurs futures collaborations et d'échanger leurs cartes de visite. Participer à ce colloque était très intéressant afin de faire un bilan pour savoir où en est le secteur de l'ISP. Nous avons également pu découvrir comment le réseau étudié a été présenté lors de cet événement. Ce dernier constitue une interface pour le réseau.

2.2.3 La consultation de documents

Nous avons eu accès et recours à toute une série de documents pour mieux comprendre ce que chacun des services et entreprises contactés réalisait comme activités. C'est en visitant leur site internet ainsi qu'en se procurant des folders de présentation que nous avons obtenu des informations complémentaires et/ou venant appuyer les dires des personnes interviewées. Par la consultation de sites officiels, nous avons eu plus d'informations par rapport au contexte de mise en place du réseau comme par exemple l'appel à projets du Fonds Social Européen.

2.3 *Les difficultés méthodologiques rencontrées*

2.3.1 Les difficultés dans la prise de contact

Pour entrer en relation avec le terrain de recherche, nous avons eu des contacts privilégiés avec le coordinateur du réseau qui a été une personne ressource. C'est grâce à ce dernier que nous avons eu beaucoup d'informations à propos du terrain et les coordonnées de (presque) tous les acteurs. « Presque » parce que nous avons appris par hasard la présence d'acteurs dans le réseau sans qu'il nous en ait fourni l'information alors qu'au départ nous lui avons demandé une liste complète. Certains acteurs n'étaient pas physiquement présents aux réunions mais ils en font partie officiellement et ce, d'après le coordinateur. Est-ce un oubli ou un acte volontaire ? Pourquoi a-t-il fait un tri ? Il est intéressant de noter que ces acteurs « irréguliers » aux réunions ont entre autres le coordinateur du réseau comme administrateur délégué. Ils ont donc une place dans le réseau par le fait que le coordinateur soit dans leur conseil d'administration. Est-ce une forme de délégation ou de représentation ? Comment le coordinateur gère-t-il ces deux casquettes : pilote du réseau et administrateur d'entreprises ?

¹³ Intitulé : « Insertion socioprofessionnelle : Embûches ou embauche ? » a été organisé par la Province de Liège, la Ville ainsi que le CPAS de la commune étudiée. Il s'est déroulé le 16 avril 2008.

Notre position par rapport au coordinateur nous a interpellés à certains moments car il a également été un frein dans la démarche de recherche. Au départ, nous avons défini ensemble ce sur quoi nous (étudiants) allions travailler car le réseau est un terrain de recherche très riche que l'on peut étudier sous divers angles. Avec le temps, l'avis du coordinateur a changé. Que faire face à ces indécisions et ces *incertitudes* [Callon et al, 2001, 37] ? Celles-ci font partie intégrante de la recherche dans le sens où le chemin à prendre n'est pas indiqué. Les possibilités sont multiples et l'avancement se fait par tâtonnements. Le parcours et le résultat sont incertains car ils sont inconnus à l'origine. Une façon de réduire ces indécisions et incertitudes a été d'affirmer notre indépendance dans la recherche afin de ne pas être dirigés par le coordinateur dans un sens ou dans l'autre et ce, en fonction de « l'idée qui lui passait en tête à ce moment-là ».

N'étant pas tout à fait d'accord avec l'orientation que le coordinateur souhaitait donner au travail, nous (étudiants) avons décidé d'emprunter un chemin de traverse nous menant ainsi à la recherche que nous souhaitions effectuer car l'étude l'intéresse, peu importe la direction qu'elle prend. De plus, c'est en nous réfugiant derrière le statut de « chercheurs » que nous avons pu assurer aux acteurs que nous ne travaillions pas à la demande du coordinateur du réseau. Au début de la recherche, il nous a orientés dans la prise de contacts pour la réalisation des entretiens en nous donnant d'abord les coordonnées des personnes les plus importantes et les plus actives à ses yeux dans le réseau. Le fait de ne pas avoir eu directement toutes les informations ne nous a pas permis de planifier la recherche en connaissance de cause et nous a fait perdre du temps.

2.3.2 Les biais

Certains acteurs croyaient que nous avions un statut de stagiaire par rapport au coordinateur. Cette croyance quant à ce statut est liée au fait que c'est le coordinateur qui nous a présentés à tous les membres du réseau lors d'une réunion de coordination. A chaque entretien, nous avons dû préciser que nous n'étions pas stagiaires. Il était important pour nous d'établir une relation de confiance et non de méfiance. Nous nous sommes positionnés tel un chercheur indépendant par rapport au coordinateur.

A chaque réunion de coordination du réseau, le coordinateur a mis notre travail à l'ordre du jour. Comme des nouveaux membres étaient présents, il était intéressant pour eux de savoir le pourquoi de notre présence aux réunions. Notre intention, lors de la prise de parole, était de divulguer juste le nécessaire de façon claire et précise. Il nous a semblé important d'être stratégiques afin de ne pas nous mettre en porte-à-faux par rapport aux futurs interlocuteurs. Nos espoirs étaient d'avoir le moins de questions possibles et le moins d'interventions de la part du coordinateur par rapport à nos propos. Sans le vouloir, plusieurs de ses interventions ont fait naître la méfiance chez certains membres du réseau à notre égard. Malencontreusement, le coordinateur a divulgué un élément superflu comme la collaboration avec le centre de recherche du Lentic. Hélas, ce dernier n'était pas apprécié de certains membres qui se sont imaginés que nous étions des chercheurs de ce centre. Nous avons dû tout

reclarifier pour que la méfiance à notre égard s'estompe. Deux ou trois mots envolés peuvent avoir des conséquences importantes. Comment pouvons-nous par la suite gagner la confiance de ces membres ? A certains moments, il nous a semblé que *si la parole est d'argent alors le silence est d'or*.¹⁴

Les premiers entretiens ont été plus difficiles à mener car nous avons dû nous habituer à la grille d'entretien. Elle a dû être testée tout comme notre technique d'entretien. Un certain nombre non négligeable de personnes interrogées ont été surprises par les questions posées. A plusieurs reprises, en fin d'entretien, elles nous ont avoué qu'elles ne s'attendaient pas à des questions si poussées et en quantité si importante. Plusieurs ont dit qu'elles ne s'étaient jamais posé ces questions-là et que grâce à celles-ci, elles avaient pu prendre conscience de certaines choses.

2.3.3 Les conditions de réalisation des entretiens

Pour mener à bien les entretiens, il fallait mettre nos interlocuteurs à l'aise et tenter d'établir une *relation de confiance* [Guittet, 2002, 9] afin d'obtenir le plus de données possibles. La réceptivité semble être un élément essentiel dans la réalisation d'un entretien. Le fait d'avoir rencontré certains acteurs lors de réunions de coordination a influencé positivement le futur entretien. Certains ont été difficiles à mener car les conditions externes étaient peu favorables. Entre les coups de téléphone, les bruits du fax et d'imprimante, le passage de personnes dans le bureau, nous avons dû garder une *attitude d'écoute* [Ghiglione et Matalon, 2004, 81] afin de capter toute l'attention des interlocuteurs.

Vers la fin de la période de récolte des données, les dernières personnes rencontrées ont eu des informations par d'autres acteurs que nous avions interviewés auparavant. Lors de l'entretien, nous avons réalisé que les personnes avaient déjà des informations à notre propos et par rapport au travail que nous réalisions. Au départ, nous avons été surpris même si en soi l'échange d'informations entre collaborateurs paraît tout à fait logique. Nous avons eu peur que cela joue en notre défaveur car nous ne connaissions pas les informations obtenues ni l'image « fabriquée » à partir de celles-ci. Certaines (futurs) personnes interrogées étaient légèrement sur leurs gardes au moment de l'entretien. Nous avons de ce fait précisé très clairement le cadre et l'objectif du travail. Ces éléments de précision *diminuent les réticences, les défenses et engagent la collaboration de l'interlocuteur* [Guittet, 2002, 11]. Une clarification a été faite par rapport aux fins auxquelles les données récoltées allaient servir, au caractère confidentiel et scientifique du travail ainsi que par rapport aux personnes avec lesquelles nous avons collaboré pour la réalisation de ce travail. Pour certains, nous avons dû préciser par quelle personne nous avons obtenu leurs coordonnées.

¹⁴ Proverbe arabe. Source : <http://www.lescitations.net/citations/proverbes/arabe.html>

3 La partie théorique

Dans cette partie, il semble important de clarifier certains concepts qui seront utilisés dans le cadre de ce travail. Nous présenterons également la théorie à laquelle nous nous sommes référés.

3.1 *Le concept de réseau*

Quelles que soient les caractéristiques des réseaux, ils sont tous *composés de nœuds, c'est-à-dire de points d'interconnexions capables d'émettre ou de recevoir des communications, capables de participer aux échanges ou de structurer les flux de transport. Ces nœuds sont reliés par des connexions qui traduisent la nature des échanges, leur périodicité, leur force, leur densité, etc. Enfin, les nœuds occupent des positions qui sont susceptibles d'évoluer comme dans un réseau social ou qui demeurent figées comme dans un réseau technique ou territorial. Ces positions témoignent du rôle ou de la fonction assumée par chaque nœud à l'égard des autres membres du réseau* [Assens, 2003, 50].

Le concept de réseau se base sur trois principes. Le premier est *l'autonomie des nœuds* [Assens, 2003, 50], qui peuvent être représentés par des acteurs, des firmes, des cellules ou des entités. La caractéristique de l'autonomie résulte du fait qu'ils sont libres d'agencer leurs comportements, leurs décisions et qu'ils sont en mesure de faire preuve d'initiatives.

Le deuxième correspond à *l'interdépendance des nœuds* pour laquelle les adhérents au réseau sont coalisés *par un dénominateur commun ou un actif spécifique*¹⁵ [...] et qui *rend les membres solidaires* mais également *permet de pérenniser leurs rapports et confère à la structure une stabilité* [Assens, 2003, 50].

Le dernier principe répond à *l'éloignement des nœuds* dans le sens où ces nœuds *sont séparés par des distances* [Assens, 2003, 50] temporelles, identitaires, spatiales, historiques, etc. De plus, ils ne s'activent pas tous en même temps. *Ce décalage confère au réseau la possibilité d'opérer des communications et des transactions à distance, lorsqu'il est nécessaire de mener une action collective en différents points, simultanément ou séquentiellement* [Assens, 2003, 50].

Les *nœuds sont reliés par des connexions qui traduisent la nature des échanges, leur périodicité, leur force, leur densité, etc* [Assens, 2003, 50]. Il est important de noter qu'ils sont soit en constante évolution, soit figés en fonction de la nature du réseau comme évoqué ci-dessus. Ce concept de nœud est intéressant pour analyser le rôle des organisations ainsi que celui des acteurs appartenant au réseau de coordination.

¹⁵ Un actif spécifique, c'est le résultat « *d'investissements durables entrepris pour des transactions particulières* ». Il a « *une valeur qui est beaucoup plus faible dans d'autres emplois que dans l'usage particulier pour lequel il a été prévu* » (Williamson, 1985) consulté le 24 juin 2008 sur : http://olivier.godechot.free.fr/hopfichiers/Godechot_O_4.pdf

3.2 *La mobilisation d'un courant théorique*

Comme l'Europe impose un mode de fonctionnement sur un modèle acentrique, c'est-à-dire sous forme réticulaire par opposition à une forme pyramidale, nous nous référons à la théorie de la traduction de Callon. Cette dernière, s'appuyant sur le concept de réseau, est intéressante pour analyser le comportement des acteurs au moment de l'implantation d'innovations. Naissant à la suite d'études sur la constitution de la science et, plus précisément, sur les conditions de production de cette dernière, elle insiste sur le processus par lequel un projet doit passer afin que son contenu soit rendu assimilable pour les acteurs concernés. Le projet a plus de chances de connaître la réussite s'il s'appuie sur ce processus de traduction. Ce dernier nous permettra *de suivre* et de comprendre *la constitution et le fonctionnement du réseau* étudié [Callon, et al., 2001, 73].

Avant d'aller plus loin dans la description de cette théorie, il semble important de situer le courant sociologique auquel elle appartient. Les études de Callon et de Latour, principalement, *marque(nt) la naissance d'une nouvelle école théorique qui peut être qualifiée indistinctement de sociologie de la traduction, de sociologie des réseaux technico-économiques (socio-techniques) ou encore sociologie de l'innovation* [Amblard et al., 2005, 129]. On retrouve à la base de toutes ces sociologies celle de l'acteur-réseau¹⁶. *Cette approche trouve ses origines dans un besoin de renouvellement de la théorie sociale suscité par les études sur les sciences et les techniques* [Latour, 2006, 20].

Ce courant théorique se situe dans une approche compréhensive en privilégiant la recherche de terrain car *la connaissance sur la société se produit en même temps que la société ; elle circule des sciences sociales aux acteurs [...] la science telle qu'elle se fait ne nous renseigne pas sur la science faite* [Latour, 1991, 17 et 29]. Ces auteurs ont pour principe d'étudier *la science telle qu'elle se fait* [Latour, 1991, 20], telle qu'elle est en train de se faire en se basant sur l'étude de l'action. Ils prônent la sociologie « en action » contrairement à la sociologie « du déjà fait » telle que évoquée par Durkheim. Pour ce dernier, tout est dans la nature des choses alors que pour les auteurs de la sociologie « en action », ce sont les acteurs et les actants qui font « exister quelque chose » en l'occurrence l'action collective.

Il faut noter que ce courant de l'acteur-réseau accorde une grande importance aux controverses mais également aux associations qui peuvent être faites entre des éléments paraissant incompatibles aux yeux d'autres courants sociologiques plus classiques. Il *prétend que nous parviendrons à construire le monde social de façon beaucoup plus scientifique si nous nous abstenons d'interrompre le flot des controverses [...]* et, il tente de *tracer des connexions entre les controverses elles-mêmes plutôt que d'essayer de décider comment résoudre une controverse donnée* [Latour, 2006, 37 et 36].

¹⁶ C'est-à-dire « *the Actor Network Theory* » (ANT).

Explicitons plus spécifiquement la théorie que nous avons mobilisée. Tout débute à partir d'un colloque réalisé à Brest, en 1972, rassemblant les scientifiques et les délégués professionnels des marins-pêcheurs ; ceux-ci souhaitent apprendre à maîtriser la culture des coquilles Saint-Jacques (CSJ) car d'année en année la production décline. Ces éléments posent les premiers jalons de l'étude réalisée par Callon. Il a étudié la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. L'objectif de cette étude était d'analyser la constitution progressive, depuis les années 70, d'un savoir scientifique sur les CSJ. Afin de remédier à l'extinction des CJS, il est nécessaire de rassembler autour de la table tant les scientifiques, les marins-pêcheurs que les CJS. Ce sont les scientifiques qui sont à l'initiative de la démarche, ce qui leur donne pour rôle d'être les traducteurs en ce sens qu'ils traduiront dans le langage des marins-pêcheurs et des CSJ leur programme de recherche. Callon étudie le processus de mobilisation, d'intéressement, d'enrôlement (voir plus bas) des uns et des autres, processus amenant à la constitution de l'action collective en réseau.

La théorie de la traduction est séduisante car elle s'intéresse aux conditions de production de la science en considérant le fait scientifique et humain dans sa totalité. Les découpages classiques entre humains et non-humains n'ont pas lieu d'être. Même si nous n'étudions pas un fait scientifique tel la reproduction des coquilles Saint-Jacques comme l'a fait Callon, nous verrons que le concept de d'acteur non-humain a toute sa pertinence dans le réseau étudié. De même qu'il n'y a aucune raison de procéder à une scission entre ce qui est social et ce qui est technique. Ces éléments s'entremêlent et coexistent.

Par le fait de mélanger le fait scientifique et le fait humain mais également le social et le technique, cette approche ouvre des portes sur d'autres concepts (développés dans l'analyse) que l'on ne retrouve pas dans une sociologie qui ne se base que sur l'humain et le social. Les théoriciens s'imposent cette rigueur méthodologique pour effectuer leurs études. Ils la nomment « principe de symétrie ». Ce principe s'appuie sur *une explication symétrique (qui) épouse les argumentations et les contre-argumentations, (qui) s'abstient de tout jugement et suit pas à pas l'établissement du consensus, n'hésitant pas à plonger dans les détails techniques quand les acteurs le font. Finalement, être symétrique [...] signifie simplement ne pas imposer a priori une fausse asymétrie entre l'action humaines intentionnelle et un monde matériel fait de relations causales* [Latour, 1991, 25 et 109].

Dès lors, on peut se demander ce qu'est un réseau sous l'angle de cette théorie. Selon Latour, la structure réticulaire peut se définir comme *une « méta-organisation » rassemblant des humains et des non-humains mis en intermédiaires les uns avec les autres* [Amblard et al., 2005, 134]. *Le réseau est un concept, et non une chose ; c'est un outil qui aide à décrire quelque chose, et non ce qui est décrit* [Latour, 2006, 191]. Nous nous en servons donc pour décrire l'action qui se réalise entre des acteurs humains et non-humains sur un territoire spécifique.

Voyons plus précisément ce que recouvre cette théorie. Pour une question de facilité, cette dernière est découpée en plusieurs étapes sur lesquelles nous appuierons l'analyse afin d'être plus clairs dans le processus de compréhension de ce qu'est un réseau et de savoir comment il se construit. Elle subdivise le processus de traduction en quatre étapes distinctes qui peuvent bien entendu se chevaucher dans la réalité.

La première étape est la définition de la problématisation consistant en la formulation de problèmes. Evoquer une problématique fait émerger toute une série de questions auxquelles il faut tenter de répondre. Il est dès lors essentiel de définir tous les acteurs concernés par la problématique et de faire en sorte qu'ils acceptent d'intégrer le processus d'action collective ou le programme de recherche, programme sans lequel ils ne pourront atteindre leurs objectifs. *La problématisation est au fondement d'un mouvement collectif et convergent qui produira un réseau* [Amblard et al., 2005, 157]. Elle décrit un système d'alliances entre des entités dont elle définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent. Bref, elle identifie les alliances à sceller. Finalement, *un réseau de problèmes et d'entités se construit au sein duquel l'acteur devient indispensable* [Callon, 1986 : 180, 181, 185].

Le dispositif ou le triangle d'intéressement constitue la deuxième étape et permet de sceller ou de détruire des alliances entre les acteurs. L'intéressement correspond à *l'ensemble des actions par lesquelles une entité [...] s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation. Toutes ses actions prennent corps dans des dispositifs*. Dans son étude, Callon représente le dispositif sous forme de filières et de collecteurs pour permettre aux larves, futures coquilles Saint-Jacques, de s'y développer en toute sécurité. Il se demande comment elles réagiront à ce dispositif : est-ce qu'elles s'y intéresseront ? S'y fixeront-elles ? Dans le cadre du réseau étudié, la question est de définir à quoi correspond(ent) le(s) dispositif(s) d'intéressement et comment le traducteur intéressera et mobilisera les acteurs en vue d'élaborer le réseau.

Nous avons, ensuite, la troisième étape qui est l'enrôlement désignant *le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte*. Il s'agit d'un *intéressement réussi*. *Définir l'enrôlement c'est donc décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir* [Callon, 1986, 189]. Nous découvrirons comment les acteurs s'organisent et répartissent les rôles entre eux.

La dernière étape est la mobilisation des alliés. Il s'agit de savoir si les porte-paroles sont représentatifs ou s'ils ne le sont pas. Dans l'étude de Callon, trois chercheurs sont à l'initiative du programme de recherche sur les Coquilles Saint-Jacques de Saint-Brieuc, ce qui leur donne un statut de traducteur et de porte-parole. Ils ont pour mission de mobiliser, c'est-à-dire de rendre mobiles des acteurs qui ne l'étaient pas. De plus, ils parlent au nom de toutes les entités constituant le réseau. Ces concepts nous permettront de découvrir qui sont les porte-paroles dans le réseau et quelles sont leurs actions afin de mobiliser les membres.

Nous découvrirons au fur et à mesure de l'analyse que cette théorie est intéressante afin d'aller au-delà de l'humain, pour identifier les moments clés de mise en œuvre du réseau, pour analyser le rôle des organisations et des acteurs mais également celui du coordinateur et pour découvrir comment les acteurs sont mobilisés à travers le(s) dispositif(s) d'intéressement spécifique(s). Ces éléments nous serviront de référence afin d'identifier ce qui relève de la logique de réseau et ce qui au contraire n'y correspond pas mais répond à la logique pyramidale. Nous nous retrouverons peut-être face à des objets qui se situent dans une position ambiguë.

Cette approche rencontre néanmoins des limites dont on ne peut faire abstraction. Un reproche qui lui est adressé et qui *est en grande partie justifié* est *d'avoir une vision très pauvre des acteurs humains, vision qui oscille en permanence dans nos (les) analyses entre la figure démiurge, capable de tout faire et de tout contrôler, et celle de l'agent passif, traversé par les réseaux au sein desquels il est plongé et qui déterminent ses comportements* [Callon, 1999 in Assegond, 2004, 176]¹⁷. Afin de dépasser cet obstacle, les dires des acteurs illustreront ce travail. Leur donner une place permettra ainsi de faire contre poids par rapport à l'importance octroyée à la technique et/ou aux acteurs non-humains. La technique n'apparaîtra pas comme déconnectée des usages et des pratiques des individus puisque nous partirons des discours des acteurs pour y mêler ensuite les aspects techniques qui prendront une place secondaire dans l'analyse. L'humain aura la place principale ; une place qui se situera entre la *figure démiurge* et *l'agent passif*.

¹⁷ ASSEGOND, C., 2004, « Repenser la technique en sociologie du travail : ancien paradigme, nouvelles perspectives », *Revue de l'IRES*, n°44, pp 171-188

4 La description de l'objet étudié

Dans cette partie, nous expliquerons d'abord le dispositif d'insertion socioprofessionnelle car il est à la base de la constitution du réseau étudié. Ensuite, nous identifierons et décrirons brièvement les acteurs appartenant au réseau.

4.1 *Le dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DIISP)*

Le dispositif de l'ISP en Région Wallonne (cf. annexe 6), existant depuis la fin des années nonante sous le vocable de parcours d'insertion, a été évalué et revu en 2004 pour devenir le DIISP. Il constitue un ensemble de services coordonnés et a été mis en place en vue de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi. Il peut être considéré comme *un dispositif global d'accompagnement des demandeurs d'emploi vers l'emploi* pour lequel une *politique « active » d'emploi vise explicitement le développement de l'employabilité des chômeurs, entendons par là leur capacité d'insertion socioprofessionnelle, leurs « chances » d'accéder à un emploi durable et de qualité* [Girsef, 2005, 5].

Du côté des acteurs de terrain, le dispositif correspond à *« de grandes classifications qui existent depuis toujours mais qu'on a repris sous forme de schéma. Ça a été formalisé. Maintenant, on dit 'je travaille dans le DIISP' alors qu'avant on disait 'je travaille dans la réinsertion socioprofessionnelle'. A part les termes, il n'y a pas de changement (SP Profor)»*.

Le schéma est divisé en plusieurs étapes. Cette division et cette représentation linéaire ne satisfont pas tous les acteurs. L'insatisfaction naît du fait que le projet et le parcours d'un individu ne se réalisent pas de façon linéaire. Le penser en termes de circularité laisserait même à désirer car une fois entré dans le processus, la sortie s'effectue relativement souvent par la porte « abandon » et non « emploi dans une entreprise ».

Le point de départ du DIISP est la formation de base qui recouvre l'enseignement obligatoire, les contrats d'apprentissage et le Centre d'Education et de Formation en Alternance (CEFA). On a, ensuite, l'inclusion sociale¹⁸ avec les Centre Public d'Action Sociale (CPAS) ainsi que les Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle (OISP).

Une fois à ce stade, le demandeur d'emploi non qualifié entre dans le processus de formation professionnelle en signant un contrat de formation ; formation par le travail (pré-qualifiante) ou formation professionnelle qualifiante et certifiante. La pré-qualification est composée des régies de quartiers, des Entreprises de Formation par le Travail (EFT), des OISP, de l'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH) ainsi que des Carrefours Emploi Formation (CEFO).

¹⁸ Le réseau de coordination sociale se situe à ce stade-là.

Dès que la formation est terminée, les personnes signent un contrat de travail soit pour un emploi « tremplin » soit pour un emploi durable. L'emploi « tremplin » est à durée déterminée prenant dès lors la forme d'un PFI, d'un RAC, d'un PTP, d'un article 60 ou 61, d'un MISIP ou alors, d'un contrat crédit insertion (cf. annexe 7). Il y a également les Entreprises de Travail Adapté qui proposent des contrats à durée déterminée pour les personnes ayant une déficience. Par contre, les Entreprises d'Insertions (EI) ainsi que les entreprises titres-services (TS) offrent des contrats à durée indéterminée. Les demandeurs d'emploi en fin de parcours peuvent trouver un emploi dit « durable » dans tout ce qui est service public et entreprises privées classiques ou alors, ils deviennent indépendants. Il faut compter qu'uniquement un tiers des personnes entrant dans le processus d'insertion en sortent en ayant un emploi. Ce taux n'est pas assez élevé pour les acteurs appartenant aux organismes d'insertion. Ils estiment qu'ils devraient être plus efficaces mais ils se demandent comment ils le peuvent. Est-ce par la mise en réseau ?

Vu la multiplicité des acteurs et des actions à développer, il semble nécessaire de veiller à la cohérence du dispositif. Qui a pour mission d'en assurer la gestion et le pilotage ? Normalement, c'est le FOREM Conseil qui doit assurer cette mission. Il a pour caractéristique d'être un régisseur-ensemblier donc, il doit veiller au suivi de l'ensemble des bénéficiaires et à l'évaluation du fonctionnement du dispositif. Le réseau peut-il être considéré comme un outil permettant de rendre effectif ce parcours d'insertion ?

Le réseau est composé à la fois d'organismes appartenant au troisième secteur en l'occurrence à l'économie sociale et aux services publics. Que donneront cette combinaison et ce type de collaboration ?

4.2 Les acteurs du réseau

Les acteurs du réseau seront présentés brièvement afin d'avoir les informations nécessaires pour débiter l'analyse. Un tableau (cf. annexe 8) fournit des informations complémentaires permettant de cerner au mieux les organismes concernés. Ce minimum d'information sera complété au besoin dans la partie analyse en fonction des items étudiés.

Pour le troisième secteur, un Organisme d'Insertion SocioProfessionnelle (O.I.S.P.) s'occupant de la socialisation et de faire de la formation est présent dans le réseau. Il y a également une régie de quartier qui propose une formation d'ouvrier polyvalent aux demandeurs d'emploi ainsi qu'un centre de formation pour les jeunes afin de les sensibiliser au métier d'animateur. Ce dernier se situe en amont du parcours d'insertion. Ces trois organismes sont en quelque sorte la porte d'entrée du dispositif d'insertion socioprofessionnelle.

Trois Associations Sans But Lucratif (A.S.B.L.) agréées Entreprise de Formation par le Travail (EFT) – une dans le secteur du bâtiment, l'autre dans l'horeca et la dernière dans les secteurs du

bâtiment, de l'horeca et espace vert – et trois¹⁹ Sociétés Coopératives à Responsabilité Limitée à Finalité Sociale (S.C.R.L. F.S.) agréées Entreprise d'Insertion (E.I.) – deux dans le secteur du tri et du recyclage et une dans le recyclage, l'assainissement et la démolition – sont membres du réseau. Les EFT font de la formation pré-qualifiante alors que les EI proposent des contrats de travail à durée indéterminée. Une autre EFT, que nous n'avons pas rencontrée, est entrée par la suite dans le réseau. Elle appartient au secteur du bâtiment orientation ferronnerie.

Une fédération composée d'EFT et d'OISP ainsi que la fédération²⁰ des EI sont également présentes dans le réseau.

Au niveau des services publics, un service des affaires sociales qui forme au métier d'ouvrier communal ainsi que le C.P.A.S. et son service de réinsertion socioprofessionnelle font partie du réseau. On y retrouve également le responsable financier du CPAS. Une halte-garderie du service communal a demandé à pouvoir s'intégrer au réseau.

Il y a également le service espace qualité formation du département formation de la province qui crée des projets pour le développement de la qualité dans la formation. Le service des relations partenariales du Forem est présent.

Les deux derniers arrivants sont l'Agence Locale pour l'Emploi (A.L.E.) et le Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation (C.S.E.F.). Celui-ci a pour mission de rassembler les acteurs de la formation et de l'insertion, de coordonner les politiques d'emploi et de formation ainsi que de mener des actions de développement au niveau de l'emploi et de la formation dans la sous-région où le réseau s'est constitué.

Un des délégués du bourgmestre a pour mission d'être présent dans les deux réseaux de coordination, sociale et socioprofessionnelle. Un dernier acteur doit être cité. Il s'agit du coordinateur du réseau dont nous parlerons plus longuement dans la partie analytique.

Le réseau s'étend au fil du temps. De nouveaux acteurs ne cessent d'y entrer. Il est presque impossible de pouvoir faire une photographie de tous les acteurs présents dans le réseau car il évolue en permanence. Certains auteurs parlent même du *cycle de vie* du réseau [Assens, 2003, 56] pour désigner son évolution. Cependant, nous n'envisagerons pas l'analyse sur base de ce concept car le réseau étudié est en pleine élaboration, ce qui correspond à la première étape du cycle. Nous ne pourrions analyser les autres vu qu'elles se ne sont pas encore déroulées.

¹⁹ Une des trois EFT n'a pas été rencontrée par le fait d'avoir appris tardivement sa présence dans le réseau.

²⁰ Nous n'avons pas rencontré cette fédération. Il n'y avait personne aux réunions pour la représenter.

5 La partie analytique

Ce chapitre se divise en cinq parties dont les quatre premières correspondent aux étapes du processus général de traduction. Nous débuterons par la présentation de la problématisation dans laquelle nous développerons plusieurs éléments essentiels nous permettant de comprendre comment les acteurs se rendent indispensables dans le réseau. Nous analyserons, ensuite, les différents dispositifs d'intéressement qui ont permis de mobiliser et de sceller des alliances entre les différentes catégories d'acteurs. Puis, nous parlerons de l'enrôlement de chaque catégorie d'acteurs en abordant le concept de résultat ainsi que celui de confiance et de transparence. Après, nous examinerons comment les différentes catégories d'acteurs sont représentées par leurs porte-parole. Enfin, nous développerons un dernier point sur l'avenir du réseau.

5.1 *La problématisation ou comment se rendre indispensable ?*

Comme évoqué dans la partie théorique, la problématisation consiste en la formulation de problèmes mais également en l'identification de l'ensemble des acteurs concernés par ceux-ci. Plusieurs points essentiels seront développés. D'abord, nous synthétiserons brièvement les divers problèmes rencontrés par les acteurs de terrain et qui les poussent à chercher de nouvelles façons de travailler. Nous parlerons de la légitimité de ces derniers ce qui permettra de soulever les difficultés éventuelles que l'on peut rencontrer lorsqu'on met en place un réseau. Cependant, tous n'ont pas été mentionnés. Nous verrons pourquoi ils ne l'ont pas été. Notons que l'identification précise de tous les acteurs est essentielle afin de définir le système d'alliance qui s'est créé entre eux. Ensuite, nous étudierons la création du réseau ainsi que les Points de Passage Obligés (PPO) par lesquels il a pu se construire. Ce n'est qu'à ce stade que nous pourrions identifier les objectifs du réseau. Puis, nous parlerons du contrat établi entre les membres et des outils d'extériorisation permettant au réseau d'exister. Enfin, nous analyserons les intermédiaires (ou ressources) présents dans la structure réticulaire ainsi que l'accessibilité à ceux-ci.

5.1.1 La problématisation

Suite au constat alarmant par rapport au taux de chômage²¹ flamboyant et à la paupérisation de la population dans la commune étudiée, des mesures font leur apparition afin de résoudre ces situations. Les idées ne manquent pas. Des services de toutes sortes se mettent en place. La problématique de l'insertion socioprofessionnelle étant très complexe, les acteurs des services et entreprises se rendent compte de l'importance d'établir un minimum de collaboration avec certains partenaires, en vue de remplir leur mission d'insertion. « *Si on veut remplir notre rôle, on ne peut pas le faire tout seul, on a besoin des autres pour y arriver (EI Ruet)* ».

²¹ Taux atteignant les quarante pourcents dans certains quartiers.

Avant la création du réseau, les collaborations entre acteurs étaient minimales et se réalisaient en fonction de leurs besoins. Selon l'organisme dans lequel les acteurs travaillent, leur personnalité, leur « conscience » professionnelle, etc., ils ont plus ou moins de contacts avec les autres partenaires. Des collaborations s'établissent entre partenaires par intérêt et pour répondre à certains besoins comme l'accueil ou la mise en stage du demandeur d'emploi, l'obtention de renseignements ou de marchés, la réalisation d'un projet, etc. Des contacts s'établissent également via les fédérations.

En ce qui concerne la réalisation de projets et l'orientation des stagiaires, les collaborations sont formalisées sous forme de conventions au travers desquelles les partenaires s'engagent l'un envers l'autre à effectuer leur travail. En dehors de ce cadre-là, les collaborations ne sont pas formalisées. Qu'elles soient formalisées ou non, elles sont qualifiées soit de ponctuelles soit dans la durée. Cette qualification dépend entre autres des contacts établis entre les partenaires, de la durée depuis laquelle l'acteur travaille dans l'organisme, des besoins et problèmes rencontrés, de la manière dont la collaboration précédente s'est déroulée et autres. Les « bons » contacts interpersonnels influencent et favorisent les collaborations.

Les acteurs agissent de cette manière – par l'établissement de partenariats – en fonction de leurs propres intérêts donc pour satisfaire leurs besoins et ceux de l'organisme dans lequel ils travaillent mais également dans l'intérêt du demandeur d'emploi. Que signifie « agir dans l'intérêt du demandeur d'emploi » ? Agissent-ils par volonté et conscience professionnelle ou par obligation et imposition ? « *Si quelqu'un ne nous intéresse pas, lui dire, c'est une chose. Mais, si on lui dit [...] qu'il pourrait aller dans tel service, c'est un plus pour lui (EI Bamo)* ». Cet acteur agit dans ce cadre-ci par volonté et conscience professionnelle. Il ne se sent pas dans l'obligation d'orienter la personne. Peut-on considérer qu'il agit en faisant intervenir ses valeurs propres, valeurs imprégnées de celles de l'économie sociale vu qu'il travaille dans ce secteur ? L'économie sociale *donne la priorité aux valeurs humaines* [Jacquy, 2008, 5]. Elle met l'humain au centre de ses intérêts et non le profit, contrairement à l'économie privée classique.

L'action peut-elle se baser uniquement sur la volonté, les valeurs et la conscience professionnelle des acteurs ? Faut-il dès lors formaliser et institutionnaliser les « bonnes » pratiques pour qu'elles se répandent et que tous les acteurs les appliquent ? Les acteurs agissent dans l'intérêt du stagiaire parce qu'ils sont, en quelque sorte, « obligés » de le faire pour répondre à leurs missions. De plus, une partie du travail est déjà institutionnalisée et légiférée au travers de décrets et autres. Le fait d'établir des conventions de stage est une « imposition » de la part de l'Etat. Ce dernier est en mesure de formaliser les pratiques afin de les uniformiser et de favoriser l'efficacité du travail réalisé.

Un deuxième constat concerne la transition difficile des stagiaires entre les opérateurs de formation. Chaque organisme ayant une liste d'attente, certains stagiaires attendent des mois avant de poursuivre leur formation. Ces délais d'attente augmentent le taux d'abandon. De plus, les

intervenants de terrain se plaignent d'un manque de suivi après le passage des demandeurs d'emploi dans leur organisme. Ce suivi leur permettrait d'analyser l'efficacité de leur travail. A d'autres moments, des organismes commencent un nouveau programme ou une nouvelle formation mais tous les opérateurs concernés n'ont pas les renseignements utiles au bon moment. Comment relayer l'information auprès des demandeurs d'emploi si eux-mêmes n'en disposent pas ?

Un troisième constat a été fait sur la difficulté de certains « passages » dans le parcours du Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle. Le premier concerne l'amont du processus donc le passage des personnes en réinsertion sociale vers la réinsertion professionnelle. « *C'est ce qu'on appelle « les plus éloignés de l'emploi ». Elles ont tellement de difficultés sociales qu'elles ne pensent pas qu'un jour elles auront un travail (coordinateur)* ». Puis, la sortie du parcours est également un passage délicat. Il s'agit de la transition vers le monde économique classique. « *A quoi sert ce parcours s'il ne débouche pas sur un emploi ? (coordinateur)* ».

En principe, la mise à l'emploi est l'objectif final de ce parcours mais à certains moments nous pourrions nous demander s'il l'est vraiment car actuellement on parle plutôt de travailler sur son employabilité en vue d'augmenter les chances de trouver un emploi et non simplement le fait de trouver un emploi. Nous analyserons les objectifs du réseau afin de voir ce qu'il en est réellement ? Sans pour autant procéder à une analyse à ce stade-ci, regardons du côté des entreprises pour définir ce qu'il en est. Depuis quelques années, on remarque qu'une série de métiers souffrent de pénurie. Il manque par exemple des soudeurs, des ferronniers, des maçons et autres. Est-ce que cette donnée influencera la méthode de travail entre les acteurs du réseau ?

Les différents problèmes soulevés nous serviront pour l'analyse du système d'alliances entre les acteurs. Ce dernier nous permettra d'analyser l'objectif principal du réseau. Cependant, avant de passer à ce stade, nous devons d'abord identifier tous les acteurs du réseau.

5.1.2 La légitimité des acteurs

Dans le cadre de son étude, Callon définit les acteurs concernés par la problématique et ce, qu'ils soient humains ou non humains. Il va au-delà du concept d'acteur en parlant « d'actant²² », terme derrière lequel se glisse tout ce qui est représenté, dans le réseau, sous-forme humaine et non-humaine. Un acteur peut être défini comme *un individu ou un groupe capable d'action, c'est-à-dire d'agir selon ses propres raisons* [Bernoux, 2005, 3]. Par rapport à ce que nous avons vu jusqu'à présent, les « acteurs » sont des organismes du secteur de l'insertion socioprofessionnelle qu'ils soient publics ou privés et correspondent à un groupe capable d'action. Ces organisations ont une ou plusieurs personnes relais dans le réseau. Elles délèguent ainsi leur capacité d'action à ces personnes.

²² Pour une question de facilité, nous utiliserons le terme « actant » pour désigner tout ce qui a trait à la forme non-humaine dans le réseau et ce, même s'il s'agit d'humain. Nous verrons de quoi il est question par la suite. Quand nous parlerons d'humain, nous emploierons le vocable « acteur ».

Le point de départ dans l'analyse de Callon est défini par les trois chercheurs qui sont partis en Extrême-Orient afin de voir comment les japonais cultivaient les coquilles Saint-Jacques. Dans notre étude, c'est le coordinateur du réseau qui correspond au point de départ car il est à l'initiative du réseau. Il peut être considéré comme le traducteur car il a obtenu la légitimité nécessaire, tant des acteurs provenant du tiers secteur ou du secteur public que des acteurs politiques, *pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise* [Amblard et al., 2005, 157]. Officiellement, il n'est pas seul dans cette action. Le président du Cpas, échevin des Affaires Sociales, est présent sous le titre de président du réseau de coordination. Il donne son accord afin d'avancer dans le projet. Il n'a pas la figure emblématique de l'employeur qui exerce une autorité et auquel il faut rendre des comptes. Le président et le coordinateur se situent dans une logique de collaboration. Nous analyserons plus loin le rôle de ce président (cf. p78) car tel qu'il est présenté ici, et comme nous le verrons plus loin, il intervient très peu dans l'analyse. Il est comme « caché » par le coordinateur.

Les acteurs du réseau de coordination ont été identifiés pour la plupart par le coordinateur. Lors de la création du réseau, il a contacté les EFT, les EI, l'OISP et l'espace formation de la province (cf. annexe 8). Par le président, le CPAS et son service de réinsertion socioprofessionnelle sont entrés dans la structure réticulaire ainsi qu'un service des affaires sociales. Tous ces organismes sont représentés par des acteurs humains dans le réseau. Le coordinateur a contacté les entreprises et services dont il estimait la présence indispensable dans le réseau. Le fait d'être dans le secteur de l'économie sociale ainsi que d'être actif dans la commune depuis des dizaines d'années lui a permis d'entrer directement en contact avec les personnes responsables. Il entretenait déjà de bons contacts interpersonnels avec elles. Il a dû s'y prendre de façon différente lorsqu'il a pris contact avec les institutions publiques car pour certaines, il a dû se déplacer pour présenter le projet ainsi que rendre un document écrit explicitant le projet dans les détails. Pour l'obtention de ces accords, plusieurs semaines ont dû s'écouler tandis que pour les autres acteurs de l'ISP, l'accord a été donné après seulement quelques jours voire même directement.

Il est intéressant de noter qu'un seul acteur s'est manifesté de sa propre initiative pour entrer dans le réseau. Il s'agit de la halte garderie qui n'est pas directement concernée par la réinsertion socioprofessionnelle. Elle l'est de façon indirecte car le fait d'éventuellement réserver des places pour les parents « demandeurs d'emploi » permet à ces derniers de suivre une formation et/ou de chercher de l'emploi.

Le coordinateur a travaillé pendant pas mal d'années dans le secteur de l'économie sociale et, en particulier, dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, ce qui l'a amené à créer ou redresser plusieurs entités dont il est administrateur. Que ce soient celles qu'il a mises sur pied ou qu'il a redressées, toutes sont présentes dans le réseau. Il s'agit de deux EFT, d'un OIPS, d'une EI et d'une fédération. Ils sont représentés par leur directeur respectif ou un travailleur. Il y a également une a.s.b.l. qui est l'employeur du réseau.

Dans quelle mesure cela ne pose-t-il pas question quant à la liberté de ces acteurs d'entrer et de sortir du réseau à leur guise ? Lorsque le projet de mise en partenariat a été proposé à l'OISP, ce dernier ne souhaitait pas y entrer parce qu'il faisait déjà partie d'autres réseaux et ne désirait pas multiplier sa présence dans ces structures. Le coordinateur insista : « *Tu dois faire partie du réseau et si tu ne le comprends pas, tant pis pour toi* ». Il s'y est intégré mais est-ce par volonté ou « imposition » ? Cette entité a été détachée de l'organisme qui a en charge la coordination sociale. Elle se retrouve dans une position particulière vu qu'elle se situe entre les deux coordinations. Le fait d'avoir le choix de ne pas s'engager sur un projet donné et, inversement, le choix de ses projets est une condition pour un fonctionnement harmonieux [Boltanski et Chiapello, 1999, 167] du projet, c'est-à-dire du réseau. Ne pas avoir laissé le choix ou l'avoir influencé peut perturber la participation et l'investissement dans le projet.

Une des EFT dont le coordinateur est administrateur affirme ne pas encore faire partie du réseau et ne pas savoir si elle en fera partie. Pourtant, elle est reprise dans la liste des membres qui a été affichée officiellement au colloque. Pourquoi le coordinateur affirme-t-il qu'elle fait partie du réseau (restructuration et redressement) alors que la future responsable dit ne pas y appartenir ? Comment cela se fait-il ? Le réseau s'étendra et l'englobera sans lui laisser le choix de son engagement dans le projet ?

Lors des premières réunions de coordination, certains ont estimé qu'il manquait des partenaires autour de la table comme la régie de quartier. Cette dernière a été oubliée car elle ne dépend pas du ministre de la formation et de l'emploi mais du ministre du logement. Quelques contacts interpersonnels ont permis à cet organisme absent d'entrer dans le réseau. *Tel bureau d'une administration communale a des relations avec tels représentants d'un comité de quartier ou telle association de faits. De nombreuses alliances d'acteurs se superposent et s'entrecroisent* [Kuty, 2005, 224]. C'est par la connaissance interpersonnelle que les acteurs ont pu identifier les membres qui devaient être autour de la table.

Tous les acteurs concernés par la problématique ne sont pas présents dans le réseau. Les demandeurs d'emploi qui sont finalement les premiers concernés par la problématique et qui sont les bénéficiaires directs de la mise en place de ce réseau n'en font pas partie. Qu'ils le veuillent ou non, leur statut de demandeur d'emploi leur donne pour objectif de se réinsérer socio-professionnellement. Un questionnement pourrait être émis par rapport au fait d'être « obligé » de rechercher un emploi ou de suivre une formation. Ceci constitue tout un débat de fond dont il n'est pas question dans le cadre de ce travail, même s'il est en soi très intéressant. Dans quelle mesure les demandeurs d'emploi ne doivent-ils pas intégrer la coordination de l'ISP puisqu'ils poursuivent également l'objectif de la réinsertion socioprofessionnelle ? Faut-il qu'ils soient représentés ? Leur présence est-elle importante dans le réseau ?

Ce qui est intéressant dans la théorie de la traduction, c'est qu'aucune différence n'est faite entre la présence physique et non-physique des acteurs. Un acteur peut appartenir au réseau sans pour autant être physiquement présent aux réunions de coordination par exemple. Tout comme les coquilles Saint-Jacques, les demandeurs d'emploi ne sont pas présents physiquement dans le réseau mais tout comme elles, il est essentiel qu'ils soient représentés sous une forme ou une autre.

Quelles sont les modalités de présence et de représentation des demandeurs d'emploi ? Ils sont représentés dans le réseau au travers de tableaux composés de chiffres où l'on peut trouver les taux de chômage, d'insertion socioprofessionnelle de participation à une formation sur base de taux de présence et autres. Ils sont présents en tant qu'acteurs non-humains et ce, même s'ils sont des acteurs humains. On parlera en termes d'actants. Si leur présence était « physique », le fonctionnement du réseau serait peut-être mis à mal ? Vu leur nombre, la question de la représentativité se pose ainsi que celle de la délégation. Nous aborderons leur représentativité plus loin (cf. p79).

Etant également concernées par la problématique de l'insertion socioprofessionnelle au sens de Callon, les entreprises marchandes de l'économie classique doivent d'une façon ou d'une autre être présentes dans le réseau. Lors de la création de ce dernier, elles ne le sont pas ni en tant qu'acteurs ni en tant qu'actants. Puis, quelques mois plus tard, afin qu'elles puissent assister au colloque sur l'ISP, les acteurs membres du réseau ont établi des listes avec les noms de leurs collaborateurs. Nous pouvons y retrouver entre autres les entreprises marchandes classiques. Ainsi, ces dernières deviennent membres du réseau sous la forme de lettres inscrites dans des listes. Elles sont représentées en tant qu'actants.

Cependant, les acteurs du réseau se posent tout de même la question de leur représentation car ils doivent collaborer avec ces entreprises pour atteindre leurs objectifs mais ils ne savent pas comment le faire. Ils ne savent pas si les entreprises marchandes classiques resteront en tant qu'actants ou si elles deviendront, éventuellement, des acteurs humains par le fait d'accepter les fédérations d'entreprises dans le réseau par exemple. Les entreprises, elles-mêmes, peuvent également intégrer le réseau à partir du moment où les acteurs membres décident de les rencontrer afin de présenter leur projet. Nous pouvons voir qu'il y a à ce stade la question de la mobilisation et de l'intéressement qui surgit.

La définition des acteurs est importante parce que leur représentation doit être maximale tout en gardant le souci de la sélectivité car il faut pouvoir les enrôler. La sélection s'effectue en fonction des possibilités d'enrôlement. Un acteur qui ne peut être enrôlé ne fera pas partie du réseau. Puisque les acteurs sont identifiés et que l'on a expliqué comment ils sont représentés, nous pouvons nous demander quels sont les facteurs qui déclencheront le processus de mise en réseau. Pourquoi, à un moment donné, tous les acteurs se mettront-ils autour de la table pour travailler ensemble ?

5.1.3 La création du réseau et les points de passage obligés

Pour les acteurs travaillant dans les services ou entreprises du tiers secteur ainsi que ceux des services publics, une personne est à l'initiative du réseau. Il s'agit du coordinateur. L'idée de créer un réseau est « dans l'air » depuis des années. Sur base de réflexions par rapport à leur travail, certains acteurs ont réalisé qu'il manquait « quelque chose » dans la commune. Ce « quelque chose » correspond à la coordination entre leurs actions et les acteurs du secteur de l'ISP. *Le réseau prendra consistance à travers des investissements de forme qui structureront l'espace de la controverse* [Amblard et al., 2005, 148] entre les acteurs. A quoi correspondent ces investissements de forme ?

Suite à l'appel à projets du FSE, le coordinateur *est arrivé la première fois devant les acteurs de l'insertion avec la proposition de faire ce portefeuille intégré* (demandé par le FSE). *On avait depuis longtemps l'idée de se coordonner mais là, on a en plus l'opportunité de rentrer un gros dossier européen où chacun a la possibilité de s'intégrer. Dès la deuxième rencontre, chacun arrivait avec le dossier européen qu'il voulait rentrer (coordinateur)*». Les acteurs ont travaillé ensemble afin de coordonner leurs projets. Ils ont revu certains projets et en ont supprimé d'autres afin de rentrer un dossier cohérent. L'appel à projets présenté par le coordinateur lors de cette première rencontre constitue un Point de Passage Obligé (PPO) car *c'est à ce stade qu'une collaboration active de toutes les parties devient effective* [Amblard et al., 2005, 159]. La réponse à l'appel du FSE et, donc, la réalisation du portefeuille d'actions correspond également à un PPO car elle établit une collaboration active entre les acteurs. *« Le réseau s'est créé à cause du FSE (EFT Verdure) »*.

D'après le coordinateur, ils ont commencé par la fin car ils ont fait le dossier européen avant de se constituer en partenariat. Mais ont-ils réellement commencé par la fin ? Ils ont saisi une occasion qui leur a permis de poser les premiers jalons de la construction du réseau. Une occasion en or car il s'agit du tout dernier appel à projets du FSE. Sans celui-ci, le réseau ne serait peut-être pas encore constitué. Si on considère que le FSE est un PPO, ils ont commencé par le début puisque ce n'est que par ce PPO que le réseau a pu se constituer. De plus, même s'ils pensent ne pas avoir commencé par la réalisation d'un partenariat avant d'avoir écrit le dossier, les acteurs se connaissaient un minimum auparavant car certains avaient déjà établi des collaborations. La mise en réseau est donc quelque part une sorte de formalisation de ce qui se passe sur le terrain et dans les pratiques. Tous les acteurs ne se connaissaient pas nécessairement. Les collaborations antérieures se sont effectuées en fonction des besoins des organismes.

Dans quelle mesure « l'imposition » de la mise en réseau par l'Europe n'influencera-t-elle pas l'évolution du réseau dans le sens où les acteurs peuvent se sentir « obligés » de créer un partenariat sans, peut-être, être prêts pour une collaboration d'une aussi grande ampleur ? L'obligation est-elle conjugable avec la pérennité du réseau ? Toujours par rapport à l'Europe, dans quelle mesure la réponse du FSE quant à l'obtention ou non de subsides influencera-t-elle l'avenir du réseau ? Que se passera-t-il si certains projets sont acceptés et d'autres pas ? Les acteurs concernés resteront-ils

membres du réseau ? Qu'est-ce qui les motivera à rester ? Ceci pose la question de l'investissement des acteurs mais également la facilité de sortie du réseau.

Si un acteur travaille dans son coin, ce dernier « *quittera la coordination car on ne sait pas travailler avec des gens comme ça. On a un contrat moral donc celui qui veut, peut partir à tout moment [...]* De plus, *si les personnes ne veulent pas rester ou venir dans le réseau, tant pis mais qu'elles ne viennent pas râler si elles ne sont pas dans une liste, en vitrine ou annoncée à un colloque (coordinateur)* ». Les membres du réseau sont liés entre eux par un « *contrat moral* ». Aucun contrat écrit ne spécifie qu'ils appartiennent au réseau ou qu'ils ont investi quoi que ce soit dans celui-ci. Un élément est certain, les acteurs ne font aucun investissement financier dans le réseau. Ils investissent de leur temps par leur présence aux réunions de coordination qui se déroulent plus ou moins tous les deux mois ainsi que du temps dans les groupes de travail dans lesquels ils se sont engagés verbalement.

Les membres du réseau n'ont peut-être pas signé un contrat ayant une valeur juridique mais par contre, ils signent des conventions entre eux lorsqu'ils établissent une collaboration pour l'accueil d'un stagiaire par exemple. Certains acteurs évoquent la possibilité de constituer une charte pour définir les comportements tolérés ou non. L'élaboration d'une charte ou d'une forme de règlement (verbal ou écrit) peut avoir la valeur d'une *convention* dans le sens où il s'agit d'*un dispositif cognitif collectif qui permet, à l'acteur confronté à une situation où ni le calcul rationnel ni l'établissement d'un contrat précis et exhaustif ne déterminent l'action, de pourtant opter pour un comportement adéquat* (de Montmorillon dans Koenig, 1999) [LABIE, 2005, 107]. Un acteur humain qui ne vient pas aux réunions de coordination, qui ne respecte pas le travail d'autrui ou a d'autres comportements de ce genre se verra octroyer une remarque de la part du coordinateur. Ce dernier s'autorisera à le faire et il lui demandera d'adopter un comportement plus approprié ou l'invitera à quitter le réseau si le projet ne l'intéresse plus.

Certains acteurs tiennent pour discours : « *Nous sommes des acteurs indépendants (SP Bervi)* », en ce sens qu'ils quittent le réseau si leurs intérêts en l'occurrence ceux de leur service ou entreprise ne sont pas satisfaits. D'autres partiront également si le mode de fonctionnement établi ne leur convient pas. Comme ils le disent, ils ont leur travail et s'ils ne participent pas à la coordination, ils ont quand même toujours leurs missions à remplir. Ne faut-il pas, dès lors, que le réseau soit une plus value afin de mobiliser les acteurs qui tiennent ce genre de discours ? Les acteurs pourront quitter le réseau assez facilement car ils ne se sont pas engagés en signant un contrat pour lequel ils doivent respecter des modalités d'ordre temporel, financier, etc. Cependant, le fait de le quitter pourra éventuellement avoir des conséquences au niveau des collaborations avec les partenaires mais ils ne peuvent le prédire à l'avance car cela dépendra de l'évolution du partenariat.

Les points de passage obligés n'existent pas dans la nature des choses. Le FSE a été défini par les acteurs de terrain comme un PPO. Ces derniers auraient pu ne pas adhérer à l'appel à projets. Le

réseau se serait éventuellement construit sur base d'un autre « événement » que les acteurs auraient reconnu et rendu légitime en tant que PPO. L'Europe, par le fait d'exercer une partie du rôle de l'Etat, est en mesure d'insuffler des idées à travers les politiques. En se définissant comme point de passage obligé pour la création de partenariats, elle peut, dès lors, entrer dans les activités et les actions qui se réalisent au niveau local. La mise en place d'un stratagème de cofinancement (égalitaire) de l'Europe et de la ville constitue un mécanisme institutionnel définissant ainsi l'Europe comme un PPO. Par le fait d'être un PPO, elle peut ainsi faire passer des conditions auxquelles les acteurs de terrain devront se plier afin d'obtenir le financement prévu. Elle peut faire passer des nouvelles méthodes de travail et des nouvelles manières de pratiquer l'action collective. Cette demande de mise en partenariat se justifie par le fait qu'elle a *pour objectif de maîtriser les effets de la segmentation administrative : saupoudrage, double emploi et inflation des budgets publics* [Duran et Thoenig, 1996, 587].

L'Europe ne constitue pas à elle seule un PPO car le financement qu'elle octroie au réseau inclut également que les autorités locales subsidient le projet pour la même somme. Ces dernières sont dès lors un PPO. Pour se mettre en place, le réseau devra se présenter et intéresser les autorités locales afin d'obtenir les financements prévus en accord avec l'Europe. Mis à part l'Europe et les autorités locales, on peut se demander si d'autres éléments peuvent être envisagés en tant que PPO ?

Un des acteurs appartenant au réseau est le Forem. Cet organisme dont la mission est d'être un « régisseur ensemblier » peut être considéré également comme un PPO qui se situe plutôt au niveau de la pérennisation du réseau et de la réalisation de certains projets comme la maison de l'emploi. *« Le réseau se crée parce qu'il manquait une dynamique au niveau de l'ISP. Maintenant, les acteurs doivent aller vers le Forem pour lui dire qu'on a créé un réseau de l'ISP et qu'il doit s'y intégrer. Les premiers contacts sont bons, ça se passe bien. Mais, une des fonctions du Forem était de faire collaborer les acteurs. Nous sommes contraints de les intégrer dans le réseau car nous ne pouvons pas travailler sans eux. Pour la création de la maison de l'emploi, nous sommes obligés de passer par eux vu que le projet de base provient de chez eux (délégué) ».*

Dans quelle mesure la proposition d'intégrer le Forem ne renforce-t-elle pas sa position de régisseur ensemblier ? Le Forem octroie des subventions à certains organismes présents dans le réseau ce qui lui donne un droit de contrôle sur ce qui se passe dans les organismes. Sa position est particulière. Dans quelle mesure ce droit ne peut-il pas engendrer de la méfiance de la part de certains partenaires ? *« Pas nécessairement. Il faut voir ce qu'ils peuvent apporter comme chacun des acteurs (fédération F) ».* Ce « droit de contrôle » ne peut-il pas dans une certaine mesure déstabiliser le réseau en créant des relations asymétriques entre les partenaires ?

Ne serait-ce pas un de ses rôles de créer un partenariat vu la mission d'ensembliser régisseur qui lui est attribuée ? Les acteurs s'interrogent sur le fait que *« c'est très bien que le coordinateur fasse le réseau mais quelque part on peut se demander si au départ ça ne devrait pas être l'initiative d'une*

institution comme le Forem. Ont-ils les moyens, la connaissance, la pratique de terrain et les opérateurs ainsi que leur confiance pour monter quelque chose ainsi ?(fédération F) »

Si cela s'avère nécessaire, il peut également être une ressource financière tant pour les organismes du secteur de l'ISP que pour le réseau lui-même. La collaboration est intéressante voire intéressée. Nous pourrions voir apparaître des comportements opportunistes ; pourtant « *le Forem n'est pas un concurrent. Il doit être un allié, un partenaire. Si le Forem se présente comme « c'est moi [...], seul comme un grand (qui décide tout) et [...] (vous), vous êtes mes sous-traitants», ça n'ira pas. On est partenaires car le travail que l'on fait, il ne le fait pas et inversement. Il faut rester chacun à sa place (coordinateur)»* pour que la collaboration se passe bien.

Ici, on peut remarquer que contrairement au FSE, le Forem est accepté comme un PPO sous certaines conditions. Le coordinateur accompagné de quelques acteurs de terrain sont allés présenter le projet à la direction du Forem. Ils ont négocié la collaboration afin d'avoir une forme de contrôle sur celui-ci. Son rôle « d'ensemblier régisseur » est légèrement obsolète avec la mise en place du réseau car il ne peut pas mettre sa casquette de contrôleur. *La morphologie du réseau* est donc en mesure d'opérer *de spectaculaires réorganisations des relations de pouvoir* [Castells, 2001, 577]. A cela, le Forem souligne simplement le fait que « *dans un réseau, il faut que les personnes jouent le jeu* » dans le sens où « *il ne faut pas torpiller son voisin [...]. Il faut jouer la transparence* ».

Les différents points de passage obligés permettent de dépasser le « simple » accord interpersonnel et de créer des connectivités interinstitutionnelles. Même si un acteur quitte l'organisme dans lequel il travaille, l'institution sera toujours présente dans le réseau. L'acteur est remplacé par un autre. Les acteurs sont interchangeables alors que les institutions ne le sont pas. Les points de passage obligés sont des points dans lesquels il y a du pouvoir car c'est en passant par eux que le réseau se constitue et poursuit sa route. Comme nous venons de le voir, le FSE acquiert une forme de pouvoir tout comme le Forem.

Afin d'identifier clairement la problématisation ainsi que le système d'alliance entre les acteurs, nous représenterons sous forme de schéma les différentes entités concernées avec les problèmes qui s'interposent entre elles, ce qui les rend indispensables dans le réseau. Ce schéma nous aidera à définir précisément l'objectif principal que les acteurs souhaitent atteindre par cette forme de travail (cf. annexe 9).

5.1.4 Les objectifs du réseau

A travers ce schéma, nous pouvons voir que les acteurs ont leurs propres buts. Cependant, il est nécessaire d'en identifier un qui permette de réunir et d'unifier tous les acteurs autour de la table. Nous avons pu définir l'objectif principal du réseau comme étant la coordination des actions et des différents organismes du secteur de l'ISP appartenant à une sous-région spécifique, afin de créer une

synergie entre les acteurs favorisant la réinsertion des demandeurs d'emploi dans des jobs stables et de qualité proposés par les entreprises marchandes classiques.

Le réseau répond finalement à la mise en place d'une infrastructure qui permettra de rendre plus efficace le dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DI-ISP) et donc, de réinsérer les demandeurs d'emploi. Il mettra en quelque sorte « *de l'huile dans les rouages afin de mieux faire passer les demandeurs d'emploi d'un stade à un autre et de mettre l'accent sur le début et la fin de la sortie du parcours d'insertion. C'est l'objectif principal de la coordination (coordinateur)* ». Pour atteindre leurs objectifs, les acteurs du réseau doivent décider du type de collaboration qu'ils veulent établir avec les entreprises marchandes classiques. Leur présence en tant qu'actant, c'est-à-dire sous forme de nom dans des listes, n'est pas idéale pour favoriser le passage des demandeurs d'emploi vers des emplois dans le monde marchand classique. Des questions se posent quant à leur représentation.

Comment les acteurs définiront-ils ensemble l'objectif commun ? N'est-ce pas le rôle du coordinateur de rassembler les visions de tous les acteurs et de les confronter afin de procéder à un ajustement mutuel et de se fixer une vision commune de l'objectif ? D'ailleurs, les acteurs reconnaissent qu'il est important pour la pérennité du réseau que tous les membres du réseau aient la même vision et le même objectif.

5.1.5 Les outils et instruments d'extériorisation

Pour perdurer, le réseau a besoin de se faire connaître grâce à des événements, des institutions et autres qui constituent des outils et des instruments d'extériorisation. Nous pouvons en identifier plusieurs qui ont été utilisés par le réseau de coordination pour, d'une part, exister et, d'autre part, se faire connaître auprès du public. *Contenu (le fait) et contenant (le réseau) se soutiennent mutuellement : l'un n'existe pas sans l'autre*. Sans l'utilisation d'outils pour « se montrer », le réseau ne peut exister. *Les éléments constitutifs du réseau ont été liés entre eux via des intermédiaires* que nous verrons plus loin [Amblard et al., 2005, 148].

Même si cela peut ressembler à un détail, il n'en est rien. Nous aimerions souligner l'importance d'un organisme par lequel le réseau de coordination a pu émerger. Il s'agit de l'ASBL Oran qui est l'enveloppe institutionnelle du réseau. Ancienne ASBL, elle a été réactivée afin d'être l'employeur officiel du coordinateur et de son président. Il a été plus facile de réactiver cette ancienne ASBL que de passer par la ville pour obtenir ces postes. Il aurait fallu trop de temps pour faire toutes les démarches administratives qui, de plus, engendraient des complications parce que la demande de poste devait passer par les autorités locales. L'ASBL a été utilisée comme un outil permettant de faire exister le poste de coordinateur, de président ainsi que le réseau.

Un autre instrument est le colloque sur l'insertion socioprofessionnelle, événement organisé par quelques acteurs en vue d'attirer l'attention des politiques mais également des entreprises marchandes

classiques par rapport à cette problématique qu'est la réinsertion des demandeurs d'emploi. Cet événement s'est déroulé plusieurs mois après la création du réseau. Il constitue une interface importante pour le réseau de coordination car c'est à travers lui qu'il a pu se faire connaître auprès des personnes concernées par l'ISP. Le réseau a pu ainsi toucher ces clients, en l'occurrence les entreprises marchandes classiques ainsi que les demandeurs d'emploi.

Un autre outil est la création d'une maison de l'emploi dans la commune. Celle-ci ne s'est pas créée à la suite de divergences entre la ville et le Forem. Attendant la formation du réseau grâce auquel toute une série d'acteurs de l'ISP se sont soudés en partenariat, ils ont pu ainsi réfléchir ensemble au projet de la maison de l'emploi. « *C'est un grand tournant ! Tout le monde (les acteurs du réseau) est bien conscient de la vitrine que ça peut représenter pour son institution et pour la coordination (délégué)* », le fait de créer cette maison. Avec l'accord de l'autorité communale, les acteurs ont proposé au Forem de monter un projet pilote, c'est-à-dire une maison de l'emploi et de l'insertion socioprofessionnelle.

Seulement, pour la réalisation de ce projet, ils avaient besoin de l'accord et de la participation du Forem. Suite à une présentation du projet pilote ainsi que du réseau de coordination, le Forem a accepté de réaliser cette maison et d'intégrer le partenariat en désignant deux personnes pour en être les personnes relais. Par ces actions, *les partenaires s'attachent à produire des intermédiaires, c'est-à-dire autant d'informations qui, dès qu'elles sont partagées par un collectif, lient entre eux ceux qui les possèdent* [Amblard et al., 2005, 153]. Les acteurs collaboreront pour mettre en place ces projets et inversement, ces projets permettront aux acteurs d'établir des partenariats.

Un autre instrument permettra au réseau de se faire connaître. Il s'agit des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. L'usage de ce mode de communication diminue les coûts de coordination car les entités peuvent se coordonner de façon virtuelle mais également transmettre toutes les informations nécessaires. Un site internet doit être créé. Un groupe de travail chargé de la « connaissance mutuelle » entre tous les acteurs du réseau sera mis sur pied. Connaissance des acteurs mais également connaissance des institutions appartenant à la structure réticulaire. Ce site servira autant aux acteurs et institutions appartenant au réseau, qu'à Monsieur et Madame tout le monde. Il répondra aux besoins d'information ressentis par les acteurs. L'information concernant les organismes du secteur de l'insertion socioprofessionnelle (ex : tous les sujets en rapport avec le secteur de l'économie sociale et en particulier de l'insertion socioprofessionnelle, etc.) sera accessible à tous par le net. Il doit être créé pour répondre aux besoins des acteurs mais également pour servir d'outil de liaison entre eux-ci. Il doit être et faire le lien entre tous les nœuds ; chaque nœud représentant un acteur.

Par la suite, toute personne qui souhaite obtenir des informations concernant l'insertion socioprofessionnelle sur ce territoire pourra y avoir accès. Ce site agit comme une interface du réseau de coordination. Les personnes demandeuses d'emploi n'ayant pas toujours accès à un ordinateur et à

internet pourront se rendre dans un lieu réservé à la recherche d'emploi. Il s'agit de la (future) maison de l'emploi et de l'insertion socioprofessionnelle. Ce projet pilote servira également d'interface car il permettra au réseau de coordination d'obtenir un lieu où les personnes demandeuses d'emploi pourront avoir des informations sur les filières de formation, sur les organismes qui peuvent les accueillir, etc.

Ces diverses interfaces, en l'occurrence l'ASBL, le colloque, la maison de l'emploi et de l'insertion socioprofessionnelle ainsi que le site internet sont des instruments utilisés par les acteurs pour rendre « réels » tant le travail qu'ils effectuent, que le réseau. Elles solidifient une partie de la réalité « intérieure » du réseau au travers d'une institutionnalisation tendant ainsi à la pérennisation de celui-ci. Elles constituent en quelque sorte des points de non-retour amenant ainsi la structure réticulaire à s'institutionnaliser et à perdurer.

5.1.6 Les intermédiaires

Une des difficultés des maillages, c'est la crainte que les acteurs peuvent avoir quant aux ressources à investir. « *Est-ce que ce n'est pas un « machin » en plus qui va me manger mes ressources alors que je n'en ai pas assez ? (SP Profor)* » Comme le secteur de l'économie sociale et, plus particulièrement, le secteur de l'insertion socioprofessionnelle dépendent de subsides, il n'est pas toujours aisé pour un service ou une entreprise de subvenir à ses besoins et d'assurer sa viabilité. Trouver des subsides n'est pas évident d'autant plus que « *l'argent, c'est le nerf de la guerre (EFT Charme)* ». De plus, le *partage des ressources et des savoir-faire* peut être interprété comme une *perte d'indépendance* [Fréry, 1997, 5].

Si on regarde du côté de la sociologie de la traduction, le concept de ressources peut être recouvert par ce qu'Amblard appelle les « intermédiaires ». *Cette notion est utilisée pour désigner tout ce qui circule entre les différentes entités de la situation* [Amblard et al., 2005, 161]. Plus précisément, elle désigne *ce qui véhicule du sens ou de la force sans transformation : définir ses entrées, ses inputs suffit à définir ses sorties, ses outputs* [Latour, 2006, 58]. Elle est intéressante pour identifier les avoirs du réseau. Cependant, ceux-ci ne se résument pas qu'aux biens matériels et/ou marchands. On retrouve quatre types d'intermédiaires tels que *les informations (papiers, disquettes, bandes magnétiques, ...), les objets techniques, l'argent, les êtres humains et leurs compétences* [Amblard et al., 2005, 161]. Ils sont très importants car le réseau se cimente à travers ceux-ci. Et, malgré les craintes des acteurs, le réseau ne peut se construire qu'à travers l'investissement de ses membres.

De plus, les intermédiaires permettront de *réguler la propension des partenaires à rester fidèles au réseau. Ainsi, plus la spécificité des actifs propres au réseau est importante, plus on tend vers des situations de stabilité dans le temps de la coopération. À l'inverse, plus la spécificité des actifs du réseau est faible, plus on tend vers des situations d'instabilité ou de moindre pérennité dans le temps*

de la coopération [Douard et Heitz, 2001, 5 et 6]. Est-ce que le réseau étudié possède peu ou beaucoup d'actifs propres ?

5.1.6.1 Les informations

Il n'est pas évident d'identifier les informations dans un réseau car elles sont très nombreuses, tant les mails, les lettres, les dossiers que les circulaires, les procès verbaux de réunions et autres font partie du quotidien des acteurs. L'information, en l'occurrence le contenu, est véhiculée au travers des contenants tels que ceux cités précédemment. Tout comme le lichen²³, les deux sont intimement liés pour que l'un et l'autre puissent exister. Pour que les entités s'impliquent dans le réseau, il est important que toutes reçoivent plus ou moins les mêmes informations. Ces dernières ne sont pas nécessairement visuelles dans le sens où elles sont écrites sur un support, quelconque, mais elles circulent de bouche à oreille. L'information passe de nœud en nœud sans suivre de trajectoire précise, dans *une dynamique non linéaire* [Castells, 1999, 106] et ce, contrairement à la logique pyramidale pour laquelle une procédure doit normalement être respectée. Dans cette dernière, l'information monte et/ou descend la hiérarchie. Dans les deux logiques, faire de la rétention ou ne pas favoriser la circulation des informations risque de mettre à mal le fonctionnement du réseau ou de l'entreprise ainsi que son efficacité et sa cohésion. D'ailleurs, en ce qui concerne la structure réticulaire, *quiconque garde [...] une information qui pourrait être utile à d'autres est un tueur de réseau* [Orgogozo, 1991 in Boltanski et Chiapello, 1999, 179].

Le passage de l'information entre les nœuds permet au réseau de se solidifier et de créer une cohésion entre ses membres. Afin que celui-ci perdure, il faut qu'une partie de l'information soit émise à l'extérieur du réseau afin de se faire connaître et d'être utilisé par des « clients ». Les interfaces maison de l'emploi et de l'ISP ainsi que le colloque sont des lieux idéaux pour diffuser de l'information à l'extérieur du réseau. Comment les informations transiteront-elles aisément entre les nœuds du réseau ? Il est important de noter que le coordinateur, de par sa position mais également de par ses connaissances tant intellectuelles qu'interpersonnelles, est en mesure de récolter beaucoup plus d'informations que les autres acteurs. Il doit faire passer l'information ou du moins la mettre à disposition afin de ne pas être *un tueur de réseau* au sens d'Orgogozo.

Dans quelle mesure les acteurs ne doivent-ils pas se donner du temps pour apprendre à se connaître et à se faire confiance afin de faciliter l'échange d'informations ? Comme déjà évoqué, ils ont décidé de créer un groupe de travail qui a pour mission de récolter les informations sur chacune des entités afin de les faire connaître à chacun des membres du réseau. Ces quelques acteurs ont ainsi proposé de mettre toutes ces informations à disposition sur un site internet. Ce dernier servirait également à poster toutes les informations pertinentes pour le réseau (intranet). La pertinence est importante car trop d'informations tue l'information.

²³ Symbiose entre un champignon et une algue.

Il est important d'apporter une nuance au concept d'information. Cette dernière n'existe pas en elle-même car tout intermédiaire humain ou technique *n'est pas une vitre transparente, qui ferait passer sans déformation l'information [...] Il n'y a jamais d'information mais seulement de la transformation, ou de la traduction [...] [Latour, 2006, 217]*. Ainsi, le réseau se construit grâce à ces opérations de transformation ou de traduction qui se déroulent à chaque instant de son existence.

5.1.6.2 Les objets techniques

Les objets techniques peuvent aider les réseaux et les entités hiérarchisées à mettre en œuvre leurs projets. Dans une ère où le *tissu informatique est omniprésent grâce à des systèmes interconnectés de traitement de l'information [Castells, 1999, 80]*, les membres ont une facilité au niveau de l'accès à l'information mais également au niveau de la diffusion des informations à l'extérieur du réseau. La présence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) favorise le développement du partenariat car les distances n'ont plus d'importance. Ces dernières ne sont plus considérées comme contraignantes.

Cependant, des questions sont susceptibles d'émerger par rapport à l'efficacité de l'utilisation de ces NTIC. Les acteurs ont à leur disposition au moins un ordinateur avec internet. Cependant, tous ne savent pas nécessairement l'utiliser aisément. Ceci peut poser des problèmes dans la mesure où ils ne sont pas tous sur un pied d'égalité pour obtenir les informations qui les concernent. Ne devraient-ils pas, dès lors, procéder à un petit « *update* » afin de se perfectionner ?

Comme le réseau se compose d'organisations, ce sont les objets techniques de celles-ci qui sont à sa disposition. Ces entités ne possèdent pas énormément de ressources techniques (ordinateurs, imprimantes, faxes, téléphones, photocopieuses, scanners, etc) car leur budget est limité de par le fait qu'elles survivent grâce à des subventions, ce qui n'est pas le cas dans les entreprises classiques. Ces dernières, qui ont une certaine taille, en possèdent d'avantage ce qui facilite la mise en place de projets ou la divulgation d'informations pour autant que ces objets soient utilisés à bon escient. En se regroupant, les acteurs possèdent plus par le réseau que par leur propre entité. Peu importe la quantité d'objets techniques, ce qui compte, c'est que les acteurs puissent les mobiliser en temps opportun afin de mener le réseau à bien. S'ils doivent rendre un écrit de leur projet et qu'ils ont à leur disposition un ordinateur, une imprimante et du papier, c'est amplement suffisant.

Mis à part les objets technologiques, le réseau a également d'autres moyens matériels à sa disposition comme par exemple des locaux du CPAS dans lesquels les acteurs pourront faire leurs réunions. De même que les lettres d'invitation et les PV de réunions sont en eux-mêmes des objets techniques et ce, par le fait de la présence d'un en-tête sur le papier accompagné du logo du réseau. L'en-tête et le logo donnent une identité au réseau. Tous ces objets permettent aux acteurs de se rassembler et de contribuer à le faire exister. *Autrement dit, il n'y a pas d'interactions sans cadrage pour les contenir [Callon, 2001, 273]*. Leur présence est une condition nécessaire pour que le réseau se forme et se cristallise.

5.1.6.3 L'argent

Un des premiers éléments favorisant la mise en place et la pérennité du réseau est le financement. « *C'est aussi simple que cela. Sans les subsides, on aura beaucoup de mal (délégué)* ». Des subsides sont attendus de la part de l'Agence du Fonds Social Européen. D'autres sont déjà octroyés par la Région ainsi que par la commune. Par ce soutien financier, les différents niveaux législatifs approuvent le projet. Les acteurs reconnaissent que « *c'est important que les autorités soutiennent pleinement ces initiatives. L'implication du CPAS est importante [...] des personnalités et des institutions pareilles, je crois que le potentiel est très grand (SP Bervi)* ». « *Il faut un soutien politique et des sous [...] pour au moins payer quelqu'un pour entretenir le réseau (EFT Charme)* ». Comme le dit l'autorité communale, il « *donne l'impulsion et les moyens* » pour la réalisation de projets comme la mise en place de partenariats. Ces subventions serviront aux frais de fonctionnement du réseau.

Comme déjà énoncé, les acteurs, membres du réseau, ne doivent pas investir de moyens financiers pour intégrer le partenariat. Comme il n'y a pas d'investissement financier, est-ce que les acteurs resteront d'office dans le réseau car y participer est un plus pour eux ? L'absence d'investissement financier constitue-t-elle en soi une différence par rapport au réseau d'entreprises de type capitaliste ? Une distinction ne peut se faire dans ce sens-là car des entreprises appartenant au troisième secteur peuvent également s'établir en réseau en procédant, au départ, à un investissement financier. Dans la commune étudiée, un Groupement d'Intérêt Economique composé d'entreprises du tiers secteur s'est mis en place afin de partager des marchés financiers. Lors de la création de ce partenariat, toutes les entreprises ont investi une somme d'argent afin d'en faire partie. En ce qui concerne les entreprises de type capitaliste, elles ne doivent pas nécessairement effectuer un investissement financier mais il peut être d'un autre ordre. Cela dépend de l'objectif du réseau. Finalement, l'absence d'investissement financier ne souligne pas une différence fondamentale entre un réseau d'entreprises du tiers secteur et de services publics, et un réseau d'entreprises capitalistes.

De plus, dans quelle mesure l'absence d'investissement financier ne diminue-t-il pas les comportements opportunistes que l'on peut trouver dans certains partenariats ? Même si les acteurs n'ont pas investi d'argent, leur participation peut se justifier par l'obtention éventuelle d'un financement de la part des autorités. La plupart des acteurs, membres du réseau, ont déposé un projet au FSE. Ils attendent donc la réponse de l'agence avec impatience pour savoir s'ils obtiendront ou non le financement. Un comportement opportuniste ne consisterait-il pas aussi dans le fait de percevoir sa part de subside puis de quitter le réseau ? Certains auteurs définissent l'opportunisme comme *l'incertitude quant au comportement d'autrui* [Williamson, 1985 in Gardes Erize, 2004, 7]²⁴.

²⁴ GARDES ERIZE, N., 2004, « *Economie des coûts de transaction – Economie des compétences : Un débat théorique pour une interprétation des alliances du secteur bancaire* », ATER, IAE de Pau et des pays de l'Adour, pp1-26. Site consulté le 26 avril 2008. Adresse Url : http://web.univ-pau.fr/IAE-CREG/IMG/pdf/Asymetrie_informationnelle_et_opportunisme.pdf

L'opportunisme peut amener des craintes quant au *non respect des engagements* [Mariotti, 1999, 28]. Les acteurs n'ont pas décidé, lors de leur intégration dans le réseau, comment ils répartiraient les financements obtenus.

Par contre, un groupe de travail doit se constituer afin d'aborder la thématique. L'engagement des acteurs relève plutôt de l'ordre de la participation qui résulte de l'investissement temporel et énergétique. Ce qui peut minimiser l'opportunisme, c'est que certains acteurs ont déjà collaboré auparavant. Ils savent dès lors s'ils peuvent se faire confiance et si les transactions se dérouleront convenablement sans qu'il y ait de comportement tel que « *la rétention d'informations, je travaille tout seul, j'impose mes idées ou je fais le minimum* (EI Ruet) ». *L'opportunisme en soi n'est pas problématique aussi longtemps que le marché est fragmenté par un grand nombre de participants car il est alors possible de changer de cocontractant. En revanche, il le devient si le nombre de participants est restreint* [Williamson, 1985 in Gardes Erize, 2004, 7 et 8]²⁵.

Lors des réunions de coordination, il y a en permanence plus ou moins dix-sept personnes autour de la table. Ce nombre est-il suffisant pour réduire les comportements opportunistes ? Il semble déjà important d'autant plus que d'autres acteurs doivent intégrer le réseau. A un moment donné, la structure réticulaire pourra éventuellement compter une trentaine de personnes. Il faudra voir à travers le temps si ces comportements émergent ou non. Quoiqu'il en soit, *les comportements opportunistes* sont ennuyeux dans un réseau car ils *se traduisent par un risque d'échec des transactions de toute nature* [Fréry, 1997, 5]. Bref, tel un parasite, ils nuisent à l'émergence et au développement de projet par le fait d'empêcher ou de détruire des connexions entre les noeuds.

La constitution du réseau ne se fait pas au profit des entités qui s'y trouvent mais plutôt pour améliorer le parcours des demandeurs d'emploi. « *On ne retrouve pas n'importe qui dans le secteur de l'économie sociale. Ce sont des gens qui ont des valeurs humaines, qui agissent d'abord pour les autres et qui savent qu'il faut collaborer car les problématiques rencontrées sont complexes* (SP Profor)». Certains mécanismes comme l'absence d'investissement financier, la présence d'un contrat « moral », de valeurs autres que le profit, de conventions *visent à composer l'ensemble identitaire dont les réseaux ont besoin pour compenser la forte différenciation* (différenciation) *des entités qui les composent et limiter les risques d'opportunisme des partenaires* [Rorive, 2006, 453].

Une autre manière de réduire l'opportunisme est *d'instaurer des mécanismes de gouvernance formalisés, que ce soit la hiérarchie, le contrôle budgétaire ou la standardisation des procédés* [Fréry, 1997, 5]. Faire appel à la constitution d'une hiérarchie ou à une standardisation trop rigide des procédés fera tomber le réseau sous le couvert de la logique pyramidale mettant ainsi à mal la fluidité des transactions entre les différents noeuds. Par contre, un contrôle budgétaire se fera par les autorités

²⁵ *Idem.*

publiques estimant si les financements octroyés ont permis au réseau de se développer et d'atteindre des résultats.

5.1.6.4 Les êtres humains et leurs compétences

Le réseau est composé d'êtres humains qui ont des compétences à mettre au profit du projet. Les compétences sont diverses parce que les formations de chacun sont différentes (éducateurs, psychologues, commerciaux, assistants sociaux, gestionnaires, etc). Dans un partenariat, l'idéal est d'avoir des compétences complémentaires. Il faudrait procéder à un entretien en profondeur auprès de chaque acteur afin d'analyser si leurs compétences sont complémentaires ou non.

Quand un nouveau membre intègre un réseau, il est important qu'il identifie *sa valeur ajoutée* dans celui-ci [Tournier, 2005, 81]. Certains acteurs ont conscience de leur valeur ajoutée alors que d'autres se demandent, à certains moments, ce qu'ils font là. Par exemple, une des fédérations sait qu'elle peut apporter son aide et donner des conseils pour la construction du réseau car elle en a déjà constitué plusieurs. L'OISP amène tout ce qui concerne les bilans de compétences alors que les EFT et EI ont des places pour accueillir des stagiaires. Ce sont des petits exemples qui peuvent fonder une liste non exhaustive des valeurs ajoutées de chacun.

Les organismes mettent à disposition du réseau certains de leurs employés, autres que les personnes relais actives dans le réseau et ce, pour effectuer de petites tâches comme par exemple la réalisation d'un site internet ou assurer la permanence du secrétariat du réseau. Ces personnes réalisent une tâche précise qui fait appel à des compétences spécifiques.

Mis à part le fait d'avoir des compétences, les acteurs doivent également investir d'autres éléments dans le réseau afin que celui-ci puisse se développer et perdurer. Un des premiers investissements évoqués par la plupart des membres du réseau est le temps de participation. Les acteurs doivent être présents aux réunions de coordination ainsi qu'aux réunions organisées au niveau des groupes de travail. « *Le temps des réunions peut être une contrainte mais sans ça, on ne peut pas faire de bons réseaux (EFT Verdure)* ». Dans quelle mesure le temps investi ne sera-t-il pas récupéré par la suite ? Ils l'investissent actuellement pour ensuite faire un travail plus efficace et plus rapide au niveau de l'insertion des demandeurs d'emploi. Par exemple, le fait d'acquérir « *des outils concrets qu'on ne réinvente pas comme avoir un petit programme de gestion des stagiaires (SP Profor)* ». L'investissement temporel pour la création et/ou le perfectionnement de ce programme de gestion des stagiaires fera, par la suite, gagner du temps à tous les acteurs. Du temps, ils devront toujours en investir pour améliorer le réseau.

Par contre, ce temps doit être utilisé à bon escient. « *Ca ne peut être profitable que si quelque chose d'utile est mis en place car il ne faut pas non plus que ça tourne à une perte de temps (EFT Bamo)* ». Il faut produire quelque chose et arriver à des résultats qui par la même occasion motiveront les acteurs. Comment les résultats seront-ils évalués ? Sur base de quels indicateurs ? Pour tendre à

l'obtention de ces résultats, la participation des acteurs est essentielle. Comment seront-ils motivés et mobilisés ? Les acteurs doivent mettre à profit leurs compétences, leurs connaissances, leurs qualités ainsi que les outils qu'ils utilisent pour la réalisation de leur travail. Chaque acteur doit amener « *ses spécificités et ses caractéristiques, chacun doit amener sa pierre à l'édifice (Forem)* ».

Un deuxième investissement correspond « *à la volonté de collaborer afin d'arriver à faire bouger les choses (EI Ruet)* ». « *Nous sommes de bonne volonté (SP Bervi)* » disent les acteurs mais est-ce que cela suffit pour se mettre en réseau et travailler ensemble. Disons que cet élément contribue à un bon départ mais qu'ils doivent dépasser la bonne volonté afin de s'impliquer dans le réseau et de participer aux échanges et au travail à effectuer. Mis à part la bonne volonté et l'ouverture d'esprit, l'ouverture aux autres est importante afin d'établir des collaborations et d'avancer (plus aisément) dans la même direction. Ceci pose à nouveau la question de la mobilisation des acteurs et des actants.

Un autre élément favorise les collaborations et la réalisation du travail entre les membres du réseau pour certains acteurs alors que pour d'autres non. Il s'agit des valeurs dites « professionnelles ». Par le fait de travailler dans l'économie sociale et, plus particulièrement, dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, les acteurs sont sensibles aux valeurs telles que la solidarité, la démocratie, l'humain ainsi qu'à la problématique du chômage, de la précarisation et de la place de l'homme dans l'économie, etc. Est-ce que la présence de valeurs communes est importante pour le bon fonctionnement du réseau ? Ne faut-il pas alors aller plus loin que ces valeurs car, finalement, « *ce qui semble primordial, c'est qu'ils (les acteurs) soient tous convaincus de l'utilité de travailler ensemble [...] les valeurs propres (à chacun) n'ont pas trop d'importance (délégué)* ». Mais apparemment, le fait d'être convaincu ne suffit pas car « *il faut être là et agir. S'ils (les acteurs) savaient à l'avance la dynamique (du réseau) et les résultats d'insertion du public visé, ils seraient intéressés et motivés (fédération F)* ». Cependant, ils ne savent pas à l'avance quelle sera la dynamique du groupe ni même d'ailleurs comment le réseau évoluera.

Comme on peut le remarquer, les membres du réseau ne doivent pas investir de moyens matériels dans le réseau. Leur investissement relève plus d'éléments immatériels. En se référant au *capitalisme informationnel*, on peut voir que *la valorisation dépend essentiellement du marché financier. Mais, pour accéder à ce marché et y accroître leur valeur*, les acteurs ainsi que les organismes du réseau *doivent consacrer tous leurs efforts à innover, produire, gérer et faire connaître des biens et des services* [Castells, 1999, 203]. La mise en œuvre et le développement du projet *dépend (ent) essentiellement de leur capacité à générer, traiter et appliquer une information efficace fondée sur la connaissance* [Castells, 1999, 109].

Les membres cherchent en permanence des occasions, des moyens et des outils appropriés qui leur permettront de faire connaître leur produit, c'est-à-dire le réseau de coordination. Ils doivent s'investir personnellement dans le projet, pour certains à temps plein, afin d'obtenir assez rapidement

des résultats afin que le réseau acquière de la valeur par le fait d'être utilisé. Les investissements de type temporel, valoriel et la volonté doivent favoriser la mobilisation des acteurs. Ces derniers doivent se mouvoir et se déplacer pour produire de l'information, des connexions et de l'action et ainsi, accéder au marché.

Afin de sensibiliser et de toucher leurs « clients », c'est-à-dire les demandeurs d'emploi ainsi que les entreprises marchandes classiques, les membres du réseau devront s'atteler à produire un « *common knowledge* » [Amblard et al., 2005, 162]. Ce discours commun aura pour conséquence de solidifier et de rendre le partenariat cohérent. Le coordinateur s'est attribué ce rôle de rassembler les visions ainsi que les discours des acteurs à propos du réseau afin de procéder par la suite à un ajustement et à la production d'un discours et d'un jargon communs à l'ensemble. C'est par ce discours commun que les acteurs se présenteront dorénavant et exposeront le projet. Ce langage commun les rendra crédibles aux yeux de leurs « clients » mais également à ceux des pouvoirs publics.

Comme on a pu le voir, les intermédiaires sont multiples et variés. C'est grâce à l'interaction entre les membres que de nouveaux intermédiaires peuvent émerger ; intermédiaires qui à leur tour relieront les membres entre eux en l'occurrence les porte-paroles. Le réseau se construit et se solidifie grâce à l'interaction entre les différents types d'intermédiaires, entre les éléments humains et non-humains. La limite entre les actifs propres au réseau et propres aux organismes n'est pas clairement définie. Si nous nous en tenons aux actifs du réseau, ce dernier en possède à la fois beaucoup, si l'on rassemble les quatre types d'intermédiaires qui ont été détaillés ci-dessus, et à la fois peu, si les acteurs décident de ne pas s'investir dans le réseau.

Sans prôner la hiérarchisation des intermédiaires, les individus ont une importance capitale dans un partenariat car c'est par leur intermédiaire que les flux (d'informations, matériels, financiers, etc.) passent. Sans ceux-ci, le partenariat n'est guère possible. Lorsqu'un intermédiaire est investi dans le réseau ou émerge de l'interaction entre les nœuds, il est accessible à tous. C'est le principe de réseau. Qu'il s'agisse d'une information, d'un outil, d'un conseil ou autre, tous ces éléments constituent le *bien commun* [Boltanski et Chiapello, 1999, 159] et doivent circuler entre les nœuds. Contrairement à la logique pyramidale dans laquelle un privilège est accordé aux ressources matérielles et financières, celles-ci se situent principalement voire uniquement au-dessus de la hiérarchie dans les mains de quelques personnes, en l'occurrence les investisseurs.

5.1.7 L'accessibilité aux intermédiaires

A partir du moment où des intermédiaires sont en jeu, les acteurs peuvent se demander comment ils y auront accès. Ils doivent comprendre en quoi chaque partenaire est en *interaction sociale mais également en interdépendance vis-à-vis des ressources* [Tournier, 2005, 81], c'est-à-dire des intermédiaires. On pourrait parler en termes de contrôle ce n'est pas intéressant en soi car ce qui compte pour le développement du réseau, c'est l'émergence de connexions entre les nœuds plutôt que le contrôle de celles-ci. Ce sont ces connexions qui permettront à tout un chacun d'obtenir les informations (au sens large) dont il a besoin. La présence de contrôle dans le réseau peut faire naître la méfiance mais également faire penser au fonctionnement relevant de la logique pyramidale.

Le concept d'échange est une condition de fonctionnement d'un réseau donc « *tu reçois ce que tu apportes (coordinateur)* ». Il peut se traduire par le don et le contre-don développé par Mauss. Ainsi, *ce sont des collectivités qui s'obligent mutuellement, échangent et contractent ; les personnes présentes au contrat sont des personnes morales : clans, tribus, familles qui s'affrontent [...] Ce qu'ils échangent, ce n'est pas exclusivement des biens et des richesses, des meubles et des immeubles, des choses utilement économiques. Ce sont avant tout des politesses, des festins, des rites, des services militaires, des femmes, des enfants, des danses, des fêtes [...] Ces prestations et contre-prestations s'engagent sous une forme plutôt volontaire [...] [Mauss, 2007, 70 et 71]²⁶*. Dans ce cadre-ci, ce sont les organismes représentés par des individus qui s'échangent des biens, des informations, des outils de travail, des conseils, etc et ce, de façon volontaire car chacun sait que ces échanges favorisent la création de collaborations et de confiance.

Cependant, il existe des déséquilibres entre les ressources amenées par les acteurs. Comme le disent certains, il faut que chacun amène sa pierre à l'édifice mais la pierre peut-elle être de taille différente par rapport à celle des autres ? Comme on l'a vu, les intermédiaires sont nombreux voire même difficilement identifiables. Si leur identification est peu aisée, alors pourquoi tenter de procéder à une hiérarchisation de ceux-ci en estimant que l'acteur qui donne accès à des locaux amène plus au réseau que celui qui donne de son temps ? Procéder à l'évaluation de la « taille » de la pierre de chacun est une démarche impossible à effectuer. Ce qui compte, c'est que les acteurs et les actants produisent des intermédiaires afin de créer une action collective.

De plus, les acteurs estiment que le plus important se situe au niveau de la satisfaction de chacun ; peu importe le type d'échange. C'est ce que les acteurs appellent le « win-win » en ce sens que chacun est gagnant, « *c'est-à-dire qu'il faut que l'entreprise classique, l'entreprise de formation et le stagiaire gagnent. Le stagiaire, s'il gagne, a son emploi ou alors il a beaucoup appris et donc, il pourra rebondir vers autre chose. L'Entreprise de Formation par le Travail gagne car elle établit de bonnes relations et a bien répondu à la demande tant du stagiaire que de l'entreprise. L'entreprise*

²⁶ MAUSS, M., 2007, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Quadrige/Puf, Presses Universitaires de France.

gagne car elle a un travailleur potentiel. Bref, tout le monde est satisfait (EFT Verdure) ». Cela peut se traduire par le concept de réciprocité qui est une règle fondamentale lorsque l'on travaille en réseau. Sans celle-ci, les meilleurs volontés se découragent si elles ne reçoivent pas en échange de ce qu'elles donnent [Orgogozo, 2001 in Boltanski et Chiapello, 1999, 179].

On peut remarquer que ce qui alimente un réseau, ce sont les « biens » échangés entre les nœuds parce qu'ils sont créateurs de liens sociaux par le fait qu'ils produisent des connexions. *Les réseaux ne peuvent se former et perdurer que pour autant qu'ils génèrent de la confiance (maître mot de ces analyses) et que cette dernière présuppose l'inter-reconnaissance des partenaires à travers l'établissement de relations de don (et réciproquement) [Caillé et Lazzeri, 2004, 112]*²⁷. C'est l'intensité des connexions en l'occurrence des échanges qui favorisera la pérennité de la structure réticulaire. Avant de parler d'intensité au niveau des échanges entre les nœuds, il faut que les acteurs intègrent le réseau. Voyons quels sont les dispositifs par lesquels ils peuvent être intéressés, ce qui engendra leur intégration dans la structure.

²⁷ CAILLE, A. et LAZZERI, C., 2004, « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux du concept. », *Revue du Mauss, La découverte*, n° 23, pp 88-117

5.2 Les dispositifs d'intéressement ou comment sceller les alliances ?

L'intéressement, au sens d'être intéressé – de s'interposer – de se placer entre deux ou plusieurs choses, peut être défini comme *l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a défini par sa problématisation. Toutes les actions prennent corps dans des dispositifs* [Callon, 1986, 185]. Chaque entité convoquée par la problématisation peut soit s'intégrer au programme initial, soit refuser en définissant autrement son identité, ses buts, ses projets, ses orientations, ses motivations ou ses intérêts.

Comme nous l'avons vu, c'est le coordinateur qui est à l'initiative du réseau. De ce fait, il a pour mission d'être le traducteur et d'intéresser les acteurs dont il veut qu'ils deviennent membres du réseau. Quels ont été les éléments d'argumentation ainsi que les actions du traducteur afin de réquisitionner les acteurs concernés par la problématique ? A-t-il joué sur le fait qu'il y a des subsides à la clé ? A-t-il fait intervenir d'autres arguments ?

Le discours qu'il a tenu auprès des acteurs à mobiliser est resté sensiblement le même. Cependant, il a dû apporter des nuances et présenter le projet différemment en fonction du type d'acteur qu'il souhaitait convaincre. Nous verrons également ce qu'il en est au niveau de la mobilisation des actants. Par rapport à ces derniers, on peut se demander si c'est uniquement le coordinateur qui procèdera à leur mobilisation ou si d'autres acteurs interviendront ?

Pour faciliter l'analyse, nous avons procédé à une catégorisation des différents acteurs et actants concernés par la problématique de l'ISP. Nous parlerons de la mobilisation des autorités politiques pour ensuite développer l'analyse au niveau des demandeurs d'emploi. Puis, nous aborderons la catégorie des entreprises marchandes classiques et nous terminerons par la mobilisation des services publics et des organismes du tiers secteur.

5.2.1 La mobilisation des autorités politiques

Avant de se lancer dans le processus d'intéressement des acteurs appartenant au réseau, le coordinateur a dû, d'abord, procéder à l'intéressement des autorités publiques. Avant la création officielle du réseau, le (futur) coordinateur est allé présenter le projet à un conseil communal dans le but de convaincre l'autorité de se mobiliser en apportant son soutien financier voire humain par la désignation de personnes participant au développement du projet.

Nous pouvons nous demander quels sont les dispositifs d'intéressement sur lesquels le traducteur a pu jouer afin de mobiliser ces acteurs. L'appel à projets du FSE a pu les attirer dans le sens où les organismes et les actions organisées dans la commune seront coordonnées par le traducteur afin d'éviter les doublons, les actions inutiles. Les financements accordés tant par le FSE que par l'autorité communale seront utilisés de manière efficace et sans gaspillage. Par le fait que le traducteur, entrepreneur institutionnel, fasse la démarche de coordonner, l'autorité communale ne

devra pas s'en charger. Comme évoqué dans la problématique, les acteurs du secteur de l'économie sociale n'ont plus innové depuis quelques années. C'est l'occasion pour eux de mettre en place de nouvelles initiatives et de prouver que leur présence est pertinente et que leurs actions sont efficaces.

Un autre dispositif les a sûrement intéressés. Il s'agit de la maison de l'emploi et de l'insertion socioprofessionnelle qui constitue en elle-même un véritable projet pilote car elle rassemble le Forem et le réseau de coordination. Ce type de projet peut être une plus value pour la commune et une reconnaissance de celle-ci comme étant active et innovante.

L'intéressement est réussi à partir du moment où le traducteur obtient son accord pour poursuivre le projet, des subventionnements ainsi que la délégation de personnes (échevin des affaires sociales, délégué du Bourgmestre, chef d'un service communal qui forme au métier d'ouvrier communal) qui intégreront le réseau.

Malgré le fait d'être un PPO, la présence de personnes politiques pose question car, dans quelle mesure les autres acteurs n'auront-ils pas l'impression d'être contrôlés ? Quoi qu'il en soit, une fois ce stade passé, le coordinateur a pu parcourir son « chemin d'intéressement ».

5.2.2 La mobilisation des demandeurs d'emploi

Par rapport aux demandeurs d'emploi, la situation est particulière car ils sont présents dans le réseau en tant qu'actants, c'est-à-dire sous forme de chiffres dans des tableaux. Afin que le taux de chômage diminue et que le nombre de stagiaires et le taux de réinsertion socioprofessionnelle augmentent, il faut procéder à l'intéressement des demandeurs d'emploi en tant qu'acteurs humains. C'est uniquement par leur mobilisation que ces nombres et taux varieront. Il est important de noter que leur mobilisation ne fera pas en sorte qu'ils participeront aux réunions de coordination en tant qu'acteurs humains car leur rôle est tout autre. Ce n'est pas l'objectif poursuivi par le traducteur.

Il semblerait que le traducteur ne soit pas seul à s'occuper de la mobilisation de ces actants. Tous les membres du réseau appartenant à un organisme public ou privé s'en chargeront également car ils sont directement en contact avec eux. Ils peuvent ainsi les inciter à s'intéresser à leur réinsertion socioprofessionnelle. Les organisations peuvent constituer ainsi des dispositifs d'intéressement attrayants pour les demandeurs d'emploi.

Mais quels sont les dispositifs propres au réseau de coordination ? Il s'agit des interfaces du réseau car ce sont des lieux (maison de l'emploi, l'ASBL et le site internet) qui présentent le projet de coordination à toute personne qui souhaite obtenir des informations sur l'emploi dans la sous-région. La présence de personnes pour la renseigner, de panneaux de présentation des organismes, de filières de formation, de chiffres, de lettres, de couleurs, tous ces éléments déclencheront peut-être un intérêt chez l'individu.

Un autre dispositif dont on n'a pas encore tellement parlé jusqu'à présent peut également faire partie de ce processus d'intéressement. Il s'agit du DIISP (Dispositif Intégré d'Insertion SocioProfessionnelle) qui constitue en lui-même un dispositif d'intéressement pour les demandeurs d'emploi. Il peut être comparé aux filières et aux collecteurs qui, constituant un archétype du dispositif d'intéressement, sont plongés dans la mer pour que les larves des coquilles Saint-Jacques s'y fixent et se développent à l'abri des prédateurs (cf. annexe 10). Le DIISP a été formalisé sur base de la réalité de terrain. Son inscription sur papier n'a pas changé les pratiques des acteurs. Cependant, grâce à celle-ci, ils ont peut-être eu une vision plus claire de la place qu'ils ont les uns par rapport aux autres dans ce processus d'insertion. Ce sont les acteurs des services publics et des organismes privés du troisième secteur ainsi que les entreprises marchandes classiques qui, à leur tour, par leurs actions, lui donneront du sens et le rendront effectif.

Ce dispositif peut être comparé à une carte géographique définissant ainsi les routes empruntables et les différentes trajectoires que le demandeur d'emploi peut suivre. On pourrait presque y inscrire les sens interdits comme le fait de passer d'un emploi dans une EI à la réalisation d'un stage dans une EFT sauf s'il y a une rechute mais sinon, ce sont des formations complémentaires qui sont plutôt envisagées dans un emploi d'une EI. On peut y trouver les routes prioritaires en l'occurrence les chemins privilégiés comme la formation qualifiante par rapport à la formation non-qualifiante mais également les sens obligatoires résultant d'un souhait de voir le demandeur d'emploi suivre une trajectoire linéaire sans « rechute », ce qui est rare. Chaque individu crée son parcours en faisant des allers et retours ce qui amène à considérer ce dispositif dans une optique (au moins) circulaire.

Une des questions qui tournent autour de ce dispositif n'est plus tant l'effectivité ou la réalité de celui-ci mais plutôt l'efficacité et l'efficience de celui-ci. La solution pour tendre à son efficacité et son efficience, imposée par l'Europe, est la mise en place d'une structure réticulaire. Est-ce que cette forme de structure est la plus appropriée ? Vu le nombre d'acteurs concernés par la problématique, ce type de forme permet de tous les rassembler et ce, même si la présence et la représentation de certains posent questions. De plus, elle favorise la fluidité des échanges entre eux par sa constitution et sa nature mêmes. Une structure hiérarchique pourrait éventuellement regrouper ce nombre d'acteurs mais par contre, la présence de procédures formelles ne permettrait pas la rapidité et la fluidité des échanges entre les éléments. L'entrée et la sortie des acteurs seraient également moins aisées.

A partir du moment où un demandeur d'emploi s'inscrit dans une filière de formation ou se rend dans un des organismes afin de poursuivre sa recherche de renseignements, l'intéressement est réussi. Un intéressement réussi ne signifie pas que le demandeur d'emploi est réinséré mais on peut considérer qu'il est réussi à partir du moment où ce dernier travaille sur son employabilité. Il ne se base pas sur les résultats même s'il est vrai que le réseau doit en obtenir ; mais plutôt sur la mobilisation des acteurs. Lorsque ces derniers se mobilisent en récoltant une information, en se rendant dans une des entités d'insertion ou une des interfaces du réseau, *ils enclenchent [...] une*

action parfaitement coordonnée [Callon, 2006, 271] par le fait de déclencher les mécanismes et les rouages du réseau. Son intéressement fera passer des informations entre les différentes entités pour prévenir de l'arrivée dans une formation par exemple, ce qui fera augmenter le quota de stagiaires et provoquera l'arrivée de subsides complémentaires. L'entreprise ou le service devra se mouvoir afin de réaliser l'action promise, c'est-à-dire mobiliser les formateurs pour la prise en charge du demandeur d'emploi mais également le service social pour tout ce qui concerne les aspects administratifs, sociaux, etc. Il est difficile d'identifier tous les rouages qui sont enclenchés mais il s'agit bien d'une spirale et d'un mouvement qui fait exister le réseau de coordination.

La mobilisation d'un actant (demandeur d'emploi ou organisme) provoque *des interactions* qui *donnent (du) sens à l'événement* (au réseau, au DIISP) [...]. *Tous les éléments qui participent à l'interaction et la cadrent, établissent simultanément des connexions* [Callon, 2006, 273] entre les nœuds. La forme réticulaire est ainsi en quelque sorte un mécanisme de production de sens du dispositif dénommé le DIISP. Ce sont les acteurs qui par leur mobilisation et leurs actions le font exister. Rappelons que la mobilisation n'est possible qu'à travers l'utilisation d'objets techniques qui servent de « traducteurs » pour l'information.

5.2.3 La mobilisation des entreprises marchandes classiques

En ce qui concerne les entreprises marchandes classiques, le traducteur se pose la question de leur représentation dans le réseau parce qu'il ne sait pas comment les aborder ni les intéresser afin de les mobiliser. Doit-il passer par les fédérations d'entreprises ou les contacter une, par une afin de présenter le projet « en face à face » ? Quels sont les arguments et les dispositifs d'intéressement auxquels le traducteur doit recourir afin de mobiliser ces entreprises ? Il est sûrement intéressant d'interpeller les entreprises afin de voir le discours qu'elles tiennent et pour dénicher les arguments auxquels elles sont sensibles.

5.2.4 La mobilisation des services publics et organismes privés du tiers secteur

Enfin, le traducteur a pour mission d'intéresser les services publics ainsi que les organismes privés du troisième secteur dont l'objectif est la réinsertion socioprofessionnelle. Le coordinateur remarque que « *s'il n'y a pas un intérêt, c'est-à-dire de sentir que ça aide au niveau de la réalisation de son boulot ou que ça valorise l'institution ou le service dans lequel je travaille, je ne vois pas pourquoi ils (les acteurs) viendraient dans le réseau. Il faut voir si ça a un effet sur leur pratique (coordinateur)* ». Comment, dès lors, les intéresser et susciter l'intérêt ?

Il a agi différemment en fonction des organismes contactés mais également en fonction de la connaissance personnelle qu'il a de l'acteur. Par exemple, pour les fédérations, il lui a fallu seulement cinq minutes pour donner quelques explications par rapport au projet et ce, « entre deux réunions », pour obtenir une réponse positive. En ce qui concerne les entreprises, en l'occurrence les EFT et les EI, le traducteur a agi de la même manière que pour les fédérations du troisième secteur. Il a contacté

les acteurs concernés : les directeurs et les responsables par téléphone ou « en face à face ». Il a rencontré certains de manière informelle lors d'une réunion, par exemple. Il leur a présenté le projet brièvement et a obtenu un accord assez rapidement, soit directement, soit après quelques jours de réflexion. L'intéressement est réussi à partir du moment où l'organisme contacté donne une réponse positive et désigne un de ses employés ou lui-même pour être la personne relais participant aux réunions.

Par contre, quand il a voulu établir une collaboration avec le Forem, il a dû présenter le projet devant la direction qui a rendu sa décision quelques semaines plus tard. Les choses ont pris une tournure tout à fait différente, plus « officielle », par rapport aux autres organismes et acteurs à convaincre. Les enjeux sont également différents car sans le Forem, le réseau ne peut s'extérioriser par l'interface de la maison de l'emploi. Bref, en son absence, il ne pouvait pas se développer. En tout cas, pas dans ce sens-là.

Le Forem est un organisme public, une institution administrative lourde, ce qui implique le respect de procédures lorsqu'une collaboration doit être établie avec lui. Il en est de même pour tous les services publics et les différentes communes de la sous-région que le coordinateur a dû mobiliser. Ce dernier s'est rendu personnellement sur place, éventuellement accompagné de quelques acteurs déjà mobilisés, afin de présenter le projet et de négocier la participation des futurs membres.

On peut voir que le processus d'intéressement est différent en fonction de l'acteur à intéresser. Le traducteur doit le savoir et s'adapter afin de mettre toutes les chances de son côté pour que l'intéressement réussisse. Toutes les démarches d'intéressement entreprises par le traducteur ont réussi car aucun acteur n'a refusé d'intégrer le réseau.

On peut se demander quels sont les arguments que le traducteur a utilisés ainsi que les dispositifs d'intéressement qui peuvent jouer en faveur de leur intégration. Un des arguments employés est la présence de subsides pour le développement du projet de chacun à travers une mise en partenariat. Le fait que le FSE lance son dernier appel pour l'octroi de subsides peut mettre la pression sur les acteurs, les faisant réagir dans l'urgence (cf. annexe 8 acteurs concernés par le FSE). Les acteurs ont l'occasion de développer un projet de grande ampleur, projet qu'ils ont en tête depuis longtemps. Le constat a été établi par rapport au fait qu'il manquait quelque chose (la coordination) dans la réalisation du DIISP.

L'appel à projets du FSE peut être considéré comme *un dispositif d'intéressement, contribuant au rassemblement de tous les acteurs du (futur) réseau dans une démarche d'intérêt commun* [Kuty, 2008, 14]. Il est intéressant de noter que cet appels à projet a été également identifié comme le point de passage obligé, point définissant les premières étapes de la constitution du réseau. Le FSE continue à être un dispositif d'intéressement jusqu'à l'obtention de sa réponse quant à la perception ou non de subsides. Dans quelle mesure la réponse du FSE ne dévoilera-t-elle pas les intérêts réels des acteurs ? Si le projet d'un des acteurs est refusé par le FSE, l'acteur concerné restera-t-il dans le

réseau ou pas ? Le quitter signifierait qu'il a intégré le réseau uniquement pour obtenir les subsides. Par contre, s'il reste même sans pouvoir réaliser le projet de l'organisme qu'il a rentré au FSE, il montre que le réseau et le travail en partenariat l'intéressent au-delà de l'aspect financier. Peut-on considérer à ce stade-là que l'intéressement est réussi, c'est-à-dire à partir du moment où l'acteur reste dans le réseau peu importe l'obtention ou non de subsides pour son projet « personnel » ? Si l'intéressement est réussi, *il confirme la validité de la problématisation qui, dans le cas contraire, se trouve réfutée* [Callon 1986, 188]. Y a-t-il d'autres éléments qui peuvent constituer des dispositifs d'intéressement sur lesquels le traducteur peut se baser pour attirer les acteurs afin qu'ils intègrent le réseau ?

Tout comme pour les demandeurs d'emploi, certaines des interfaces du réseau peuvent être des dispositifs d'intéressement. Cependant, les raisons ne sont pas les mêmes. Les acteurs provenant de services publics ou d'organismes privés peuvent voir au travers de la future maison de l'emploi un lieu où ils pourront se faire connaître. Chacun pourra y présenter son organisme ainsi que les formations que celui-ci propose. Ce lieu peut être intéressant mais dans quelle mesure n'instaurera-t-il pas une forme de concurrence entre les organismes ? L'éventuelle concurrence peut être atténuée par le fait que les organismes ont chacun leur site internet, leur documentation et des séances d'information qu'ils sont libres d'organiser. Même s'ils sont en réseau, ils gardent leur caractère autonome. De plus, l'Europe insiste sur la collaboration et la coordination des actions entre les organismes et non sur la concurrence entre ceux-ci.

Un dernier élément est important à analyser. Lorsque les acteurs intéressés par le réseau ont participé aux premières réunions de coordination, ils ont remarqué l'absence de la régie de quartier. Cette relation s'est établie par l'intermédiaire d'autres acteurs. On retrouve ainsi le *triangle de l'intéressement* [Callon, 1986, 186] par lequel un acteur A (le coordinateur) peut se connecter à un acteur C (la régie de quartier) par l'intermédiaire de l'acteur B (l'OISP). C'est grâce à *cette relation élémentaire* [Callon, 1986, 186], en l'occurrence l'OISP, qu'un lien social se met en forme et tend à se consolider. Le traducteur a pu créer une alliance avec la régie de quartier et poursuivre son processus d'intéressement. Ce triangle de l'intéressement peut également servir à interrompre des alliances. Il n'a pas été utilisé à cet effet dans ce cadre-ci car comme la problématique est complexe, un grand nombre d'acteurs doivent être présents.

Puisqu'on se situe dans la logique de réseau face à un traducteur qui suit un processus d'intéressement, les acteurs ont le choix de participer ou non au projet et donc, de se laisser enrôler s'ils sont intéressés. Cependant, à partir du moment où le processus d'intéressement est accompagné d'injonctions et que l'acteur ne sent plus qu'il a le libre choix de participer, dans quelle mesure ce type de comportement ne relève-t-il pas plutôt de la logique pyramidale ? Seul un subordonné est en mesure de recevoir des ordres ou des impositions. Certains acteurs provenant des organisations dont le coordinateur est délégué dans le conseil d'administration sont dans une position délicate car ils sentent qu'ils n'ont pas toujours le choix de leur action. Le cumul des casquettes peut mener à des

situations malaisées dans le sens où les acteurs éprouvent des difficultés à se situer entre logique pyramidale et logique en réseau.

5.3 Comment définir et coordonner les rôles : l'enrôlement

Comme on l'a vu, le traducteur a pour mission d'intéresser et *d'enrôler les acteurs pour obtenir d'eux une mobilisation* [Amblard et al., 2005, 162]. De façon conceptuelle, l'enrôlement désigne le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte. Finalement, il est en soi un *intéressement réussi* [Callon, 1986, 189]. Enrôler signifie que le membre du réseau se voit affecter un rôle précis, une tâche, une mission qui en fait un *acteur essentiel d'un système en devenir et non pas l'agent d'une structure qui pourrait fonctionner sans lui. Il donne du sens à ce qu'entreprennent les entités du réseau en constitution* [Amblard et al., 2005, 163]. Pour intéresser ou désintéresser (ce qui n'est pas le cas dans ce cadre-ci) les acteurs, le traducteur peut avoir recours à différentes méthodes telles que la « violence physique »²⁸, la séduction, la transaction, le consentement sans discussion. Nous verrons les méthodes utilisées par le coordinateur et ce, en fonction du type d'acteur à enrôler.

Créé depuis août 2007, le réseau a adopté un mode de fonctionnement qui mérite une attention particulière car il nous permettra de décoder les rôles, missions et tâches attribués ou non aux différents acteurs le composant. C'est à travers ce rôle que l'acteur s'investira dans la structure réticulaire. Chaque acteur a, en principe, un rôle à jouer pour le (bon) fonctionnement du réseau. Que se passe-t-il lorsqu'un acteur n'a pas exercé ou ne remplit pas son rôle ?

Le gouvernement des réseaux repose sur *une capacité à définir des rôles pour chacun au sein de l'ensemble partenarial et à résoudre un enjeu identitaire : est-on un simple sous-traitant passif pour le donneur d'ordre ou un sous-traitant réellement partenaire, c'est-à-dire un acteur dynamique de réseau qui redéfinit sa propre organisation interne pour se conformer au niveau des nouveaux dispositifs de gestion.* [Kuty, 2008, 16-17]. Quand un organisme intègre le réseau, que se passe-t-il au niveau de son identité ? Est-elle modifiée ? Existe-t-il une position alternative par rapport à ces deux propositions ?

Il est également intéressant de définir et d'analyser l'éventuelle *présence de parasites* qui *viennent perturber l'expérience* [Callon, 1986, 190] soit qui freinent la mise en place du réseau soit qui peuvent venir perturber, à tout moment, le fonctionnement du réseau. Plusieurs ont été identifiés. Nous les découvrirons au fur et à mesure de l'analyse qui débutera par l'enrôlement des autorités politiques pour passer, ensuite, à l'enrôlement des demandeurs d'emploi. Puis, nous parlerons de celui des entreprises marchandes classiques pour finir par celui des services publics et des organismes privés du tiers secteur.

²⁸ Callon (1986, 193) fait référence à la violence physique dans le sens où les coquilles Saint-Jacques ont des prédateurs dont il faut se méfier et qui peuvent faire rater l'intéressement des larves. Les chercheurs doivent désintéresser les dévastateurs et pour ce faire, ils peuvent avoir recours à la violence physique.

5.3.1 L'enrôlement des autorités politiques

Par le fait d'être un point de passage obligé, les autorités politiques locales s'octroient d'avance un rôle essentiel et ce, avant de se voir attribuer un rôle, une mission ou une tâche par les acteurs de terrain. Même si ceux-ci ont l'impression de négocier avec l'Etat correspondant aux autorités politiques locales et européennes, ce dernier s'est déjà donné comme rôle de procurer des financements ainsi que de gérer l'action collective. La négociation est faible car ses missions sont fixées d'avance. *L'autorité construit des configurations de croyances, d'intérêts et de conduites permettant la coordination et le pilotage. Elle inscrit des intentionnalités. Elle est soumise à des conditions d'exercice. Elle institutionnalise de façon variée des espaces politiques. Elle porte en elle, selon des dosages variables, une logique de résolution de problèmes ou d'actions en même temps qu'elle gère une logique de l'ordre par la procéduralisation ou la normativisation des positions des acteurs et des modalités de la co-construction* [Theonig, 1998, 310]. Elle est en mesure « d'imposer » son cadre de référence aux acteurs avec lesquels elle construira l'action publique.

Il faut apporter quelques nuances dans le sens où les acteurs de terrain auraient pu ne pas interpellier l'Etat ni en faire un point de passage obligé. Cependant, certains acteurs comme les services publics auraient peut-être eu plus de difficultés à intégrer le réseau et des questions se seraient posées quant au financement. Question éternelle qui émerge lorsqu'une action collective se met en place. Il est clair que l'obtention de subsides permettra au réseau de développer son action et de se maintenir dans le temps, au moins jusque 2013 comme le prévoit le FSE. C'est un des facteurs de pérennité de l'action en réseau.

D'un autre côté, les acteurs de terrain peuvent exercer une pression sur l'Etat afin d'obtenir la collaboration qu'ils souhaitent établir avec lui. Ils doivent s'en faire un allié pour mener leur action à bien. Le fait de se situer dans une logique *bottom up* [Lascoumes et Le Gallès, 2007, 15] dans laquelle ce sont les acteurs de terrain qui donnent naissance à l'action et non l'Etat permet que, *la recomposition de ses missions* (de l'Etat) *ne se fasse donc plus par le haut [...] mais par le bas, à partir des territoires et du local. La hiérarchie organisationnelle change de sens : elle se manifeste par l'autorisation accordée à un contenu de tâches fixé par les échelons subalternes* [Duran et Thoenig, 1996, 599].

Ce sont les acteurs qui par le fait de reconnaître les autorités politiques comme un PPO leur accordent des missions de subventionnement et de gestion du territoire. Ils leur donnent un rôle essentiel dans le réseau en le définissant comme PPO. Finalement, on peut voir que *les stratégies des acteurs et les modèles dominants de relation entre eux ont changé. Les collectivités locales coordonnent les services déconcentrés de l'État* [Duran et Thoenig, 1996, 599] parce qu'elles sont en mesure d'exercer une forme de pression sur celui-ci. Les autorités ne sont plus en mesure d'imposer une décision ou une méthode de travail parce que ces dernières sont négociées par la multitude d'acteurs concernés par la problématique.

Cela pourrait paraître contradictoire par rapport au fait que le FSE « impose » une méthode de travail qui est la mise en partenariat. Ne faut-il pas dès lors se poser la question de savoir d'où provient cette méthode ? Est-ce le FSE qui l'a « inventée » ? Le concept de réseau existe depuis longtemps puisqu'il est dans la nature même des êtres vivants au sens large (humains et non-humains) et ce, même si le phénomène n'était pas nommé. Puis, il a été utilisé dans le domaine des techniques et des technologies. Les humains en s'associant aux objets techniques ainsi qu'aux actants ont, ensuite, reproduit le même phénomène par le fait d'être des nœuds de connexion. C'est bien sur le terrain que cette pratique est née. Les autorités, imaginant qu'elle leur permettrait d'investir efficacement leur argent et d'obtenir des actions donnant de meilleurs résultats, se sont approprié cette pratique de travail afin de « l'imposer ».

Qu'en est-il au niveau de l'enrôlement ? Quelles ont été les stratégies utilisées par le coordinateur ? L'enrôlement s'est réalisé grâce à la séduction, c'est-à-dire que le coordinateur a présenté le projet en soulevant comme argument la nécessité de coordonner les actions des différents acteurs existant sur le même terrain afin d'être plus efficace et de mieux « prendre en charge » les demandeurs d'emploi. Vu que l'insertion socioprofessionnelle est un secteur complexe mais également très important dans la région, la présence d'une coordination est indispensable pour résoudre ou atténuer les nombreux problèmes rencontrés par la population. Le réseau a été présenté comme étant la solution idéale. Après maintes questions, afin de savoir exactement dans quoi elle s'engageait, l'autorité locale a accepté la concrétisation du projet.

5.3.2 L'enrôlement des demandeurs d'emploi

A travers la mobilisation des demandeurs d'emploi, la tâche qui est demandée à ces personnes est de s'activer et de travailler sur eux-mêmes afin de se réinsérer socio-professionnellement. Elles doivent se mouvoir et se déplacer entre les organismes d'insertion afin de tracer leur trajectoire d'insertion sur la cartographie du DIISP. C'est la seule mission qui leur est attribuée mais ce n'est pas évident pour elles de se mobiliser et de se maintenir dans ce processus et ce, pour une multitude de raisons (familiales, socio-économiques, valorielles, etc.). Il y a beaucoup d'abandons ce qui induit des taux de réussite faibles voire moyennement élevés.

Les acteurs des services et entreprises d'insertion se rejoignent dans leur discours sur le taux de réussite. « Ici, le taux de réussite est de quarante pourcent si on compte l'emploi ou formation qualifiante (Verdure) ». « On a un taux de réussite de trente pourcent dont les deux dixième se dirigent vers la formation. Souvent, quand ils vont en formation, c'est parce qu'on leur a trouvé quelque chose sinon ils ne font pas les démarches (Peserv) ». « Mais, parfois, dans certaines formations, le taux d'abandon frise les nonante pourcent (Profor) ». « Ce qu'il faut c'est essayer d'aller au-delà des quotas et penser d'avantage à l'individu. On ne peut pas, même si ce serait l'idéal, faire un cent pourcent de sorties positives. [...] Il faut d'avantage accompagner (les

personnes pour) *augmenter le taux de réussite ou sinon, être sûr que les cinquante pourcent soient positifs. Il faut vraiment les orienter de manière adéquate (Régie de quartier) ».*

Par la constitution de la structure réticulaire, les acteurs de terrain doivent faire en sorte de perdre le moins possible de demandeurs d'emploi sur le chemin de la réinsertion. Ils comptent sur le travail en réseau pour atténuer les listes d'attente, pour mieux suivre les stagiaires et les faire transiter plus rapidement entre les collecteurs, en l'occurrence entre les organismes (cf. annexe 10). Pour ce faire, les flux d'informations, de stagiaires et autres doivent circuler plus rapidement voire (presque) instantanément entre les nœuds. Cette pratique ne pourrait pas se réaliser dans le système pyramidal par le fait de devoir respecter des procédures et de devoir remonter la hiérarchie afin d'obtenir des autorisations. Les flux sont beaucoup plus lents que dans une structure réticulaire où les nœuds concernés se connectent au moment où ils en ont besoin.

Quelles sont les stratégies auxquelles les acteurs humains du réseau ont recours afin d'enrôler les demandeurs d'emploi ? Au départ, ces actants sont entrés dans le réseau sans leur consentement car aucune discussion ne s'est déroulée afin de savoir s'ils étaient d'accord de participer à cette action. Leur présence peut être considérée comme allant de soi mais on peut se demander pourquoi certaines actions collectives se déroulent en l'absence (physique) des personnes concernées, en quelque sorte des « clients » ? Est-ce par facilité vu le nombre de demandeurs d'emploi concernés ? Est-ce par habitude ?

Une autre méthode qui est utilisée est la séduction dans le sens où les acteurs provenant des services ou entreprises doivent par leur discours séduire les demandeurs d'emploi. Ils doivent réussir à les inciter à travailler leur employabilité en reprenant une formation par exemple. Pour procéder à la séduction, ils pourront s'appuyer sur des folders de présentation, sur les expériences d'autres demandeurs d'emploi mais également sur les interfaces (maison de l'emploi et de l'insertion, le colloque) du réseau qui sont des dispositifs d'intéressement et inversément, car ces interfaces constituent pour les services et les organisations des lieux où les demandeurs d'emploi peuvent tomber dans leurs collecteurs, c'est-à-dire dans leurs filières de formation.

5.3.3 L'enrôlement des entreprises marchandes classiques

On peut remarquer que autant les organismes privés du tiers secteur sont intégrés en tant qu'acteurs humains dans le réseau dans le sens où ces entreprises ont désigné des personnes relais pour participer aux réunions de coordination, autant les entreprises marchandes classiques (EMC) y sont présentes en tant qu'acteurs non-humains, c'est-à-dire en tant qu'actants. Ces dernières sont présentes sous la forme de lettres dans des listes regroupant les entreprises avec lesquelles chaque membre (organisme) du partenariat collabore. Pourtant, leur présence dans le réseau est légitime car les entreprises classiques et du tiers secteur ont été identifiées toutes deux comme étant des acteurs concernés par la problématique de l'insertion socioprofessionnelle.

Le projet (le réseau) est l'occasion et le prétexte de la connexion avec les EMC. Celui-ci rassemble temporairement des personnes très disparates, et se présente comme un bout de réseau fortement activé pendant une période relativement courte, mais qui permet de forger des liens plus durables qui seront ensuite mis en sommeil tout en restant disponibles [Boltanski et Chiapello, 1999, 157]. L'important, c'est d'en faire des collecteurs, c'est-à-dire des récolteurs de demandeurs d'emploi formés par les organismes privés du tiers secteur mais également par les services publics de réinsertion. Ils doivent constituer des dispositifs d'intéressement auprès des demandeurs d'emploi. Toute la question est comment les intéresser et les motiver pour qu'ils s'y fixent ? Cette question requiert la réalisation d'une étude plus approfondie auprès de ces acteurs ; étude qui n'a pas été faite dans ce cadre-ci.

Tout comme la catégorie d'acteurs « les demandeurs d'emploi », celle des entreprises marchandes classiques pose question quant à son enrôlement et sa représentation dans le réseau. Schématiquement (cf. annexe 6), elle se situe en fin de parcours, dans ce qui est appelé la « sortie » du DIISP. Ce lieu de « passage » pose question car les stagiaires en réinsertion arrivent difficilement à le traverser afin d'entrer dans une de ces entreprises.

Néanmoins, les acteurs de terrain doivent établir des collaborations avec celles-ci afin d'atteindre un de leur objectif qui est la réinsertion des demandeurs d'emploi dans des jobs stables et de qualité. Il n'est pas évident pour le secteur de l'économie sociale, de mettre en place des partenariats avec le monde marchand classique ; entre autres parce qu'il souffre d'une image à connotation négative. *« Certains travailleurs d'entreprise se plaignent des entreprises sociales car ils disent qu'elles leur font une concurrence déloyale car elles viennent avec du personnel en partie qualifié et non-qualifié bénéficiant de subsides [...] il y a un peu de jalousie, de convoitise. Ils voient ça comme une menace car elles cassent les prix. Ce n'est pas vrai car ça ne tient qu'à elles de les sous-traiter [...] mais en pratique, [...] ça crée des tensions (PME A) ».* Un travail de marketing est à faire pour rectifier l'image véhiculée. Cette dernière peut être un parasite pour l'évolution du réseau en ce sens que sa « négativité » ne permet pas au réseau d'être un dispositif d'intéressement pour ces entreprises.

Les EMC sont nombreuses et ont des caractéristiques spécifiques. On peut se demander avec quel(s) type(s) d'entreprises les membres du réseau souhaitent établir des collaborations et pourquoi ? *« Chaque entreprise fait les circuits traditionnels de l'intérim, PFI, Forem ou demandeurs d'emploi. Les travailleurs de celle-ci passent du temps à sélectionner et ils ne sont jamais contents. Les petites boîtes ne peuvent pas faire ça. Les grosses s'organisent bien sans nous (coordinateur) ».* Ainsi pour arriver à leur objectif, les acteurs de terrain doivent enrôler les PME afin de fluidifier ce passage si difficile. Est-ce que les PME doivent changer de « statut », c'est-à-dire passer d'actants au titre d'acteurs humains afin de favoriser les flux ?

Le désir des acteurs de terrain n'est pas de les faire passer à titre d'acteurs humains car il y aurait trop de personnes autour de la table avec des intérêts et des enjeux trop divergents résultant du fait

qu'elles n'ont pas les mêmes valeurs, qu'elles appartiennent à des secteurs différents avec leurs propres difficultés, etc. De plus, les PME n'ont pas de temps à perdre dans des réunions car il en va parfois de leur survie. Bref, *en pratique, on constate en effet qu'amener les entreprises à collaborer entre elles est difficile en raison des contraintes de chacun* [Gazon, 2006, 73].

Malgré cela, il est important d'apporter une nuance car elles peuvent être présentes dans le réseau en tant qu'acteurs humains sans nécessairement avoir pour mission de participer aux réunions de coordination. Ce type d'arrangement est souhaité afin d'augmenter le nombre de collaborations et, normalement, augmenter également le taux de réinsertion. Elles doivent impérativement être des « clients » du réseau tout comme les demandeurs d'emploi. C'est leur rôle principal. Elles ont de ce fait pour tâche d'accueillir des stagiaires et/ou de proposer un contrat de travail aux personnes finissant leur formation dans un service ou une entreprise d'insertion.

Ce rôle de « client » pose question car dans quelle mesure est-ce que celui-ci ne leur donne pas le droit d'avoir du « tout cuit » donc une personne formée et ce, gratuitement ? Pour éviter cela, « *il faut que la relation soit claire. Il ne faut pas que le réseau devienne un fournisseur de main d'œuvre en fonction de la demande et des besoins des entreprises. Je n'ai pas envie de rentrer dans le jeu de fournir un mouton à quatre pattes car il y a des entreprises qui veulent de la main d'œuvre pas trop chère et c'est tout (OISP) [...] qu'ils les prennent en stage, puis, s'ils veulent les perfectionner, qu'ils tirent leur plan avec un PFI (coordinateur)* ». Ce type de comportement que l'on peut qualifier d'opportuniste est une forme de parasitage car les entreprises profitent du travail réalisé par les acteurs en réseau sans donner en retour un contrat correct à un stagiaire et lui permettre, ainsi, d'atteindre l'objectif de la réinsertion.

Une autre possibilité envisagée est la représentation des EMC par leurs fédérations. Mais, la décision est claire par rapport à cette éventualité, « *on ne va pas s'ouvrir aux fédérations car on deviendra alors une sous-fédération et ça n'a aucun sens. Ce qu'il faut, c'est que la coordination reste l'affaire des gens de terrain qui discutent entre gens de terrain et qui font des échanges soit de type commercial, soit de stagiaires. Il y a déjà trop de fédérations et tout le monde est affilié quelque part donc [...] on n'en a pas besoin car ça existe déjà (coordinateur)* ». Cette solution n'est pas idéale non plus.

En ce qui concerne les acteurs de terrain, ils ont des avis partagés sur cette question. Il en est de même pour les PME qui ont été interviewées. Les unes préférant l'intégration des fédérations et les autres la présence d'acteurs provenant des PME. Quoi qu'il en soit, aucune de ces deux possibilités ne sera choisie. Le coordinateur a son idée bien claire là-dessus ; idée qui n'a pas été discutée et négociée entre tous les acteurs présents aux réunions. Est-ce que la prise de décision par un individu sans concertation n'est pas contraire à la logique de réseau ? Tel un chef d'entreprise qui mène « sa barque » là où il veut parce qu'il a une idée précise qu'il souhaite concrétiser, le coordinateur sait alors que les membres ne le savent pas. Des rencontres avec les fédérations se sont

effectuées afin de les sensibiliser à la problématique des personnes pas ou peu qualifiées et au projet de coordination et ce, sans avis de la part des membres du réseau.

Quelle est la stratégie développée par les acteurs de terrain ? Ce qu'il faut, « *c'est rencontrer la demande de l'entreprise en regardant ce que l'on fait [...]. Je ne veux pas leur apporter tout mais j'aimerais qu'on fasse le travail ensemble. Les entreprises font un petit effort en prenant à l'essai un de nos gars et voient si ça va ou pas. On ne les oblige pas à les engager mais qu'elles essaient au moins (coordinateur) »*. Toute entreprise commerciale devrait pouvoir accepter en son sein des personnes qui souffrent d'un handicap social et recevoir la subvention correspondant au handicap. L'expérience montre cependant que la résorption du handicap social postule un environnement, un accompagnement et un savoir faire spécifique que ne peut offrir toute entreprise, sauf à vouloir et à faire le nécessaire pour s'inscrire dans cette voie. Elles doivent donc de leur côté faire également des efforts [Gazon, 2006, 83]. Mais, comment procéder à l'enrôlement de ce type d'acteurs ? N'est-ce pas en utilisant la séduction que le traducteur arrivera à les intéresser ? Qu'est-ce qui les séduirait ?

Le coordinateur accompagné d'autres membres du réseau devra faire « du porte à porte » afin de rencontrer les PME de la région qui sont susceptibles d'accueillir des stagiaires. C'est de cette manière que le réseau pourra « vendre son produit ». Cette démarche prendra du temps mais la négociation « en face à face », en regardant « *dans le chef de chacun les intérêts qu'il peut en retirer en fonction des besoins (PME A) »*, sera peut-être plus fructueuse. Cet instant est important car cette négociation aboutira sur la définition des rôles, des missions et des tâches du futur partenaire. Le coordinateur doit les intéresser en jouant sur les avantages que leur mobilisation peut leur apporter comme par exemple l'aspect financier (vu que souvent, c'est ce qui les attire), « *ça leur coûte au maximum deux euros de prendre un stagiaire. [...] Au départ, c'est vrai qu'il y a un manque de rentabilité et qu'ils doivent passer du temps à suivre la personne. On désigne des tuteurs dans les entreprises qui les suivent pas à pas. Ils y gagnent beaucoup par la suite parce que, s'ils repèrent un bon travailleur, ils peuvent l'engager (coordinateur) »*.

D'autres éléments comme l'instauration de bons contacts interpersonnels, le partage d'une expérience positive et d'une réinsertion réussie, la présence de subsides et de conventions garantissant le travail de chacun peut conduire une PME à accepter la collaboration. L'argent, l'obtention de travailleurs déjà formés ainsi que l'inscription du nom de son entreprise dans la maison de l'emploi par exemple peuvent être des éléments attrayants, c'est-à-dire des dispositifs d'intéressement. Ils sont intéressants à partir du moment où il n'y a pas de problème que ce soit avec les stagiaires ou avec un des organismes du réseau. Dans ce cas-là, la collaboration peut éventuellement s'arrêter. Ce qu'il faut, d'abord, c'est « *travailler sur des chantiers modestes pour apprendre à se connaître, voir comment ça tourne. Puis, progresser ensemble et établir une relation de confiance (PME B) »*.

5.3.4 L'enrôlement des services publics et organismes privés du tiers secteur

Les acteurs appartenant aux services publics ou aux organismes privés du tiers secteur qui ont accepté l'enrôlement ont, entre autre, pour mission d'être les personnes relais entre le réseau de coordination et leur organisme. C'est à chaque individu de définir les modalités de ce rôle et la manière dont il l'exercera. Certains feront des retours oraux alors que d'autres feront des rapports écrits du travail réalisé par le réseau de coordination. Pour certains ces retours seront ponctuels alors que pour d'autres non. Au moment où les individus ont été interviewés, la plupart n'avait pas encore parlé de la coordination à leurs collègues car ils attendaient la réponse du FSE quant à l'obtention ou non de subsides.

Ce rôle leur donne également pour tâche « *d'être présents aux réunions plénières. On ne va pas les multiplier pour les multiplier. Il y en aura six ou sept par an. De plus, je pars de l'idée que ce sont des porteurs de projets donc ils doivent participer aux groupes de travail. S'ils s'engagent dans un groupe [...], il faut qu'ils s'organisent et qu'ils s'auto-animent (coordinateur)* ». Bref, ils doivent s'investir personnellement car le réseau ne fonctionnera pas tout seul et ce, contrairement à ce que les acteurs du réseau *Aramis* croyaient [Latour, 1993]. Comme nous le verrons dans cette partie, les acteurs ont l'occasion de s'impliquer dans des groupes de travail traitant un thème spécifique.

Comment s'est déroulé l'enrôlement ? Quelles sont les méthodes utilisées par le coordinateur ? La méthode principale est la séduction à travers l'utilisation d'arguments convaincants tels que vus au chapitre précédent. En fonction des acteurs, il a dû mettre en avant plus ou moins d'arguments afin de les intéresser. Pour certains des acteurs à mobiliser, comme ceux dont une des fonctions du coordinateur est d'être administrateur délégué dans leur organisation, la méthode utilisée a pu être perçue par certains comme relevant du *consentement sans discussion* [Callon, 1986, 193] même s'il y a eu des discussions et ce, dans le sens où l'accord allait de soi entre autres pour les organismes dont le coordinateur est administrateur. Puisque les méthodes ont été identifiées, voyons ce qu'il en est au niveau des rôles attribués aux acteurs.

5.3.4.1 Les personnes relais

Les personnes relais sont les personnes désignées par les services et entreprises pour être le membre engagé dans le réseau et présent physiquement aux réunions. L'engagement d'un de ses employés dans le réseau implique également l'engagement de l'entreprise ou du service dans cette structure. Les acteurs membres sont pour la plupart les coordinateurs ou directeurs des services et des entreprises. D'autres appartiennent au service social de leur entreprise. Soit, ils s'auto-désignent soit, ils sont désignés parce qu'ils ont dans leur fonction l'attribution de missions comme la création de partenariats par exemple. Si, à l'occasion, l'acteur en question ne sait pas participer à une réunion de coordination, il désigne un(e) suppléant(e).

Tous s'interrogent sur leurs pratiques de travail et rencontrent des besoins comme l'obtention d'informations, de conseils, d'outils pour réaliser leur travail de façon efficace. Il peut s'agir par exemple d'un modèle de bilan de compétences²⁹, de grilles d'évaluation, etc. Ils ont besoin de se rencontrer et de faire connaissance afin de trouver des places d'accueil pour leurs stagiaires, d'obtenir des stagiaires ou des marchés, de trouver des solutions à leurs problèmes quotidiens et de se faire reconnaître par les autres acteurs comme étant un organisme appartenant au secteur de l'insertion socioprofessionnelle.

En résumé, les acteurs ont besoin d'échanger des informations, des pratiques, des conseils, des compétences, des connaissances, des outils, des solutions, etc. De plus, ils sentent qu'il est nécessaire de construire une identité collective propre à leur secteur de travail. Dans quelle mesure une structuration réticulaire répondra-t-elle à tous ces besoins ?

Comme évoqué à certains endroits, il est important de noter que les personnes relais doivent être considérées comme les nœuds du réseau car elles sont des points d'interconnexions par lesquels un flux peut passer qu'il soit de l'ordre de l'information, d'un bien matériel, de la participation à des réunions, etc. Ces flux passent par des connexions qui traduisent leur nature, leur densité, leur périodicité ainsi que leur force. Ces points sont *capables d'émettre ou de recevoir des communications, capables de participer aux échanges ou de structurer les flux de transport* [Assens, 2003, 50]. C'est par le fait d'être un « nœud » que les acteurs pourront satisfaire leurs besoins en s'échangeant rapidement et aisément, c'est-à-dire sans la contrainte de devoir suivre des procédures formelles, des informations, des outils, des conseils, des connaissances, des pratiques permettant de satisfaire les besoins qu'ils rencontrent dans leur travail d'insertion.

Cependant, ces acteurs constituent des nœuds à partir du moment où ils sont reliés à une organisation qui est entrée dans le réseau par le fait d'être concernée par la problématique de l'ISP et d'appartenir à un territoire spécifique. Cela signifie qu'ils sont interchangeables alors que les organismes ne le sont pas. Le nœud persiste à travers l'existence de l'organisation pour autant qu'elle adhère toujours au projet de mise en réseau.

Ce qui compte le plus dans le concept de réseau, c'est *l'articulation des relations entre les éléments* en l'occurrence entre les nœuds plus que *la nature des éléments en eux-mêmes* [Assens, 2003, 50]. Les acteurs créeront des échanges entre eux à partir du moment où ils se rencontreront régulièrement et qu'ils pourront mettre un visage sur un nom. C'est grâce à la mobilisation des acteurs qu'ils participeront à l'élaboration du réseau par le fait de créer de nouveaux intermédiaires.

²⁹ Il s'agit d'un bilan que chaque opérateur doit effectuer lors de l'accueil d'un demandeur d'emploi. N'est-ce pas une perte de temps que de refaire à chaque fois ce bilan ? N'est-ce pas ennuyeux pour le demandeur d'emploi d'expliquer sa vie privée et professionnelle à chaque organisation dans laquelle il passe ? La réalisation d'un seul bilan remédierait à ces inconvénients.

Ils doivent être actifs car *il suffit de ne rien faire pour tuer Aramis* [Latour, 1993, 117] ou tout autre réseau.

Ces points de connexions sont *autonomes* [Assens, 2003, 50] en ce sens que les individus sont en mesure de décider seuls comment ils s'impliquent dans le réseau mais également de donner des idées et de prendre des initiatives. Les acteurs peuvent proposer de créer des groupes de travail pour aborder certaines thématiques. Après l'accord de tous, ils peuvent poursuivre la mise en œuvre de leur initiative. A partir du moment où les idées proposées font avancer le projet, tout est accepté pour autant que la négociation entre les acteurs aboutisse à une réponse positive. Que se passe-t-il si les acteurs ne tiennent pas leur engagement et qu'ils ne réalisent pas les petits projets dans lesquels ils s'investissent ? Y a-t-il une forme de contrôle ? De la part de qui ? Du coordinateur ?

Les entités sont interdépendantes car un *dénominateur commun* [Assens, 2003, 50] les lie. Il n'est pas toujours aisé de voir quel est le dénominateur commun d'autant plus lorsque le réseau contient beaucoup de nœuds. On pourrait plutôt parler d'une action collective « ensemblière » ou d'une problématique commune qui est la question du sort des demandeurs d'emploi car ce sont elles deux qui interconnectent les acteurs et ce, peu importe la taille du réseau. Pour ce faire, c'est la définition de l'objectif commun qui accordera les différents acteurs sur l'action à mener.

Ces nœuds sont éloignés les uns par rapport aux autres car chacun est issu d'un organisme ayant sa propre histoire et sa propre identité. Les entités du réseau peuvent éventuellement avoir des caractéristiques communes dans leur identité par le fait d'appartenir au secteur de l'insertion socioprofessionnelle ou d'avoir le même statut. Cependant, ces éléments ne déterminent pas à eux seuls l'identité car d'autres facteurs sont à prendre en compte. Les nœuds peuvent être séparés par des distances spatiales mais cette dernière est limitée dans ce cadre-ci vu que l'action collective a pour caractéristique de se circonscrire dans un territoire spécifique : une sous-région. Le principe de l'éloignement est à nuancer car la distance entre les nœuds peut être courte vu qu'il y a des ressemblances entre certaines entités comme par exemple les EFT ou les fédérations entre elles. Par contre, la distance sera plus « longue » entre une EI et le CPAS.

Un autre élément est important à analyser au niveau des connexions car celui-ci peut être un parasite pour le développement du projet. Il s'agit du pouvoir. Les connexions sont des lieux où le pouvoir peut se loger. Les relations de pouvoir entre les acteurs peu importe leur fonction ou origine peuvent perturber la fluidité des flux. Dans un réseau, on peut remarquer la *domination de certains nœuds et dominance de certains circuits [...] de connexion* [Castells, 1999, 478] ce qui peut, éventuellement, engendrer la déconnexion de certains nœuds si ce déséquilibre est trop grand. Les connexions privilégiées dans le réseau sont celles entre le coordinateur et le président de la coordination ainsi qu'entre le coordinateur et le délégué du bourgmestre. La première relation s'est renforcée afin de piloter le réseau en concordance alors que la deuxième résulte d'une relation amicale.

Ces fortes connexions peuvent, éventuellement, donner l'impression aux autres acteurs que « *le réseau est très politisé [...] et qu'il y a beaucoup de décisions qui se prennent en dehors du réseau et qui le concerne [...] les gens se rencontrent à des niveaux politiques, dans d'autres lieux et prennent des décisions entre eux. [...] Ainsi, les acteurs de terrain n'ont pas l'impression de tout maîtriser (OISP)* ». Cette réflexion rejoint la question essentielle de : « comment se met en œuvre une action collective ? » Est-ce par le « haut » en l'occurrence par les autorités politiques ou par le « bas », c'est-à-dire par les acteurs de terrain ?

Les auteurs peuvent être d'avis différents mais *un assez large accord existe dès lors qu'il s'agit de qualifier la situation empirique dans nos sociétés à l'heure actuelle. [...] Les cercles savants soulignent la complexité, la fragmentation et la fluidité qui s'y installent. Les problèmes collectifs et leur traitement public sont produits dans maintes circonstances par des processus de co-construction liant la puissance publique à des groupes tiers et à des institutions privées. [...] Finalement, la formulation de solutions est explicitement [...] au profit de l'adoption d'une activité collective appelée transcodage et qui se joue largement entre des groupements d'acteurs à géométrie variable selon les contextes spécifiques d'un problème* [Thoenig, 1998, 305 et 309]. Dans cette conception, tant les acteurs de terrain que les acteurs politiques ont leur place dans l'action vu qu'ils la construisent ensemble.

Il est important de noter que, dans un réseau, il est « normal » que certains points de connexion soient plus importants que d'autres car ils *sont des centres de traduction qui capitalisent l'ensemble (ou une partie) des inscriptions et des énoncés en circulation* [Callon, 2006, 270], ce qui est le cas du coordinateur car il joue le rôle de traducteur. La plupart des informations passent d'abord par lui. Il a également pour rôle de la diffuser vers tous les acteurs concernés. Le déséquilibre est momentané et doit l'être sinon on peut considérer qu'il y a rétention d'informations qui est un comportement parasite pour l'évolution du réseau.

D'autres relations provoquent des transferts plus importants de flux comme par exemple à nouveau entre le coordinateur et les responsables des entreprises dont il est administrateur. Néanmoins, le coordinateur doit veiller à rééquilibrer les flux entre toutes les connexions sinon certains nœuds peuvent se sentir à l'écart, ce qui peut faire émerger un manque de motivation et d'implication de la part de ceux-ci. Il doit, en permanence, continuer son processus d'intéressement. Voyons comment les membres s'organisent entre eux pour faire avancer le projet.

5.3.4.2 Les groupes de travail

Suite à une proposition du coordinateur, les acteurs du réseau ont décidé de fonctionner sous la forme de groupes de travail. En fonction des thématiques qui surgissent, les acteurs volontaires forment un groupe composé de quatre ou cinq personnes. Actuellement, il y en a trois : un premier se charge du financement du FSE mais il n'est pas encore actif vu l'attente de la réponse du FSE, un

deuxième s'occupe de la connaissance mutuelle des acteurs et un dernier s'active pour le projet de la maison de l'emploi et de l'ISP. D'autres se créeront en fonction de la suite des événements.

Chaque groupe de travail fonctionne de manière indépendante et autonome. Les acteurs se réunissent en dehors des réunions de coordination, c'est-à-dire des réunions se déroulant tous les deux mois où l'ensemble des acteurs est présent. Ces dernières permettent aux différents groupes d'exposer l'état d'avancement de leur travail. Elles deviennent donc des lieux où les acteurs peuvent confronter leur avis et réagir sur le travail produit par d'autres acteurs.

Des questions se posent quant à la participation « volontaire » des acteurs. Lors de la création de nouveaux groupes de travail, les acteurs ne se précipitent pas pour les intégrer. *« Il a fallu demander plusieurs fois qui voulait participer aux groupes. C'est vrai qu'on est au début, donc les gens se demandent ce que l'on attend d'eux (délégué) »*. Le coordinateur doit les convaincre, voire même presque, les désigner pour procéder à la constitution du groupe. *« En réunion, ce sont toujours les mêmes qui parlent. Est-ce que les autres sont là parce qu'il faut bien. Il n'y a pas grand monde qui se propose pour travailler dans les sous-groupes. Je serais coordinateur, ça me tracasserait un peu. Ce n'est que le début et j'ai l'impression que l'implication n'est pas fort présente. Le fait de parler et participer, c'est plus lié à l'individu et à son tempérament et qu'il voit plus vers où on va. Je ne vois pas ce que je pourrais apporter à un groupe (EFT Peserv) »*.

Comment interpréter ce manque de mobilisation et d'investissement de la part de certains acteurs ? *« Je pense que tout le monde est un peu full dans son propre organisme. Puis, ils (les acteurs) considèrent que c'est un travail supplémentaire [...] Veulent-ils se bouger un peu en plus de leurs soucis quotidiens ? Je ne sais pas. Est-ce que le message était assez clair ? Le franc tombera-t-il ? Je n'en sais rien. S'ils croient que la coordination est du « tout cuit », que c'est un service supplémentaire, c'est raté ! On peut donner certaines choses mais le reste, il faut le produire soi-même [...] il faut les interpeller (coordinateur) »*. Le coordinateur est bien conscient du fait que l'absence de mobilisation de la part des membres peut suffire à tuer le réseau. A peine né, le réseau peut mourir du fait que le processus d'intéressement se soit arrêté ou ait fortement diminué. Afin que le projet vive un temps, il est important que les démarches d'intéressement se poursuivent continuellement, sans relâche. Le travail est intense pour le traducteur car il doit veiller au développement et à la pérennité du projet.

Comment impliquer et motiver les acteurs à partir du moment où ils tiennent un discours comme : *« Moi, j'ai mon boulot. Si je ne vais plus au DIISP, j'ai toujours ma mission à remplir (SP Bervi) »* ? Comment enrôler les acteurs pour obtenir d'eux une (leur) mobilisation [Amblard et al., 2005, 162] ? *« On a donné une impulsion avec deux groupes de travail : « connaissance réciproque des acteurs » et « Forem et maison de l'emploi ». On espère que le reste va suivre (délégué) »*. Faut-il donner aux acteurs un rôle de « personne responsable » dans un groupe de travail pour qu'ils se mobilisent ? Donner ce type de rôle permettrait peut-être à quelques acteurs de *trouver du sens et de*

l'intérêt à l'élaboration du réseau. Le rôle n'est pas donné aux acteurs, il est à construire par eux dans une sorte de division des tâches qui permet tout à la fois de consolider le réseau et d'enraciner ceux qui, en le consolidant, se lient à lui [Amblard et al., 2005, 163].

Un acteur propose une autre piste pour motiver et mobiliser chacun des membres du réseau. « *Si le coordinateur a une idée concrète de ce que doit être le réseau, il devrait nous le dire car ça motiverait. Il devrait le proposer. Concrètement, je ne vois pas vraiment où on va. Autour de la table, il y a des gens qui voient peut-être vraiment vers où on va mais moi pas (EFT Peserv)* ». Ne pas connaître le but vers lequel on se dirige ne permet pas toujours de se motiver car aucune raison ne justifie cette mobilisation. Y aurait-il un besoin de clarification ou du moins de re-précision par rapport au projet, aux objectifs de celui-ci, au processus qu'il compte suivre, aux enjeux, etc ? Ces clarifications permettraient-elles d'ajuster les acteurs les uns par rapport aux autres ainsi que de les mobiliser ? Comment procéder à cette clarification dans une structure réticulaire ?

Dans un modèle pyramidal, l'acteur du sommet de la hiérarchie donnera, voire, imposera sa vision, sa définition des objectifs, ses consignes, etc. Le coordinateur n'est pas en position de supériorité par rapport aux autres acteurs sinon la configuration organisationnelle n'est plus réticulaire mais pyramidale. Dans une structuration réticulaire, la vision du réseau se construira sur base des contacts et échanges interpersonnels. Elle naîtra de l'ajustement entre partenaires. Il en est de même pour la définition des objectifs ainsi que pour la manière dont le travail s'effectuera. *Ce processus d'ajustement mutuel n'est ni hiérarchique ni démocratique et surtout pas contractuel [Duran et Thoenig, 1996, 586]. Il se fera, dès lors, dans les échanges informels ou éventuellement lors d'une réunion de coordination si des divergences trop fortes apparaissent et sont nuisibles pour le (bon) développement du projet. Vu le nombre d'acteurs, l'ajustement peut être plus difficile ou plus lent à réaliser car il est d'autant plus facile à faire que les participants sont peu nombreux et qu'ils sont socialisés aux principes et aux normes de conduite qui permettent de s'entendre à demi-mot sur ce qu'on peut attendre du partenaire et sur où ne pas aller trop loin en cas de divergences irréconciliables [Duran et Thoenig, 1996, 587].*

Dans quelle mesure ces groupes de travail ne sont-ils pas des lieux « de compromis » et de négociation ? Des lieux où une traduction se produit entre les acteurs ? Car *sans traduction, pas de compromis, sans compromis pas de réseaux. En effet, les réseaux résultent de négociations, de processus de coproduction où contexte et contenu, acteurs et projets s'entre-définissent les uns les autres en permanence. De cette entre-définition, de ces négociations surgissent des compromis qui sont autant de points d'ancrage des réseaux [Amblard et al., 2005, 176].* Ce n'est que par un investissement minimum de la part de chaque membre que ces négociations auront lieu et que les divers ajustements mutuels se produiront. C'est par les connexions entre les acteurs qu'il peut y avoir un processus de traduction. Sans connexions (interactions et échanges) entre les acteurs (nœuds), il n'y a pas de traduction donc pas de structure réticulaire.

S'ils ne s'investissent pas, les acteurs peuvent devenir des parasites pour le développement du réseau car ils ne seront pas des nœuds réceptifs aux multiples flux qui doivent passer par eux afin qu'ils soient des éléments constituant le réseau. S'ils ne s'activent pas, il peut y avoir une déconnexion ce qui engendre le retrait et l'éloignement, c'est-à-dire la sortie du réseau. Un nombre trop important de déconnexions peut mettre à mal le réseau.

Pourtant, on peut remarquer que les enrôlements sont multiples si l'acteur se laisse séduire par les rôles et les tâches qu'il peut s'attribuer ou créer lui-même. Il est dès lors aisé pour un acteur de se connecter au réseau s'il le désire et d'en devenir un acteur essentiel.

5.3.5 L'enrôlement du coordinateur

Le réseau parfait, en l'occurrence la téléphonie, fonctionne tout seul en l'absence de pilote. L'homme en est son client. Il l'active à chaque fois qu'il décroche son téléphone. *Un réseau peut fonctionner soit en l'absence de pilote donc sur un mode d'autodétermination soit avec un ou plusieurs pilotes, c'est-à-dire sur un mode supervisé* [Assens, 2003, 53 et 54]. A partir du moment où des humains intègrent le réseau, c'est-à-dire que l'on procède à une alliance entre technique et social, entre acteurs non-humains et humains, la gestion diffère car l'homme est empreint de comportements qui peuvent nuire au bon fonctionnement de la structure réticulaire. En fonction de son comportement, l'humain peut être une forme de parasite. La supervision par un pilote peut atténuer ces comportements tels que l'opportunisme, les rapports de pouvoir, la rétention d'information, etc en suscitant le passage des flux.

N'oublions pas que le pilote peut également être nuisible s'il adopte un de ceux-ci. *Le grand (le coordinateur) rend manifeste (sans que cela ne puisse être mis sur le compte d'une stratégie ou d'un calcul) qu'il n'est pas réductible aux propriétés statutaires qui le définissent dans son curriculum ; en présence, c'est une vraie personne au sens où loin d'accomplir mécaniquement son rôle social – à la façon dont on exécute un programme – il sait prendre ses distances et faire des écarts au rôle qui le rendent attachant. Mais ces qualités ne suffisent pas à définir l'état de grand, parce qu'elles peuvent être mises en œuvre de façon opportuniste, dans une stratégie purement individuelle de réussite* [Boltanski et Chiapello, 1999, 172].

5.3.5.1 Ses rôles, ses missions et ses tâches

Tout comme les trois chercheurs dans le texte sur les coquilles Saint-Jacques, un des premiers rôles du coordinateur est d'être la personne qui problématise, c'est-à-dire qu'il est en mesure de définir la problématique et tous les acteurs qui sont concernés par celle-ci. Il est également un traducteur de politique. Il a traduit la directive européenne dans le « langage » des acteurs de terrain afin qu'elle entre dans leur cadre de référence. Il y a ajouté les arguments nécessaires pour susciter l'intéressement des acteurs qu'il avait pour mission de mobiliser. Ce rôle de traducteur est crucial car

il est à l'origine³⁰ des différentes connexions entre les acteurs qui ont donné naissance à l'action collective. Le coordinateur est en quelque sorte le *créateur de liens* qui se trouve dans la situation temporaire de passage obligé (Callon, 1986) puisque tous ceux qui voudront à leur tour franchir les frontières du réseau [...] devront, pour un temps, passer par lui [Boltanski et Chiapello, 1999, 175]. Que les organismes membres du réseau aient été sélectionnés par le coordinateur ou qu'ils en aient pris l'initiative, comme la régie de quartier et la halte-garderie, tous sont passés par le coordinateur pour intégrer la structure réticulaire. Etre un PPO³¹ lui donne un rôle essentiel même s'il n'est que temporaire.

Un autre rôle, pour lequel il s'est proposé et que tous les acteurs ont accepté, est celui de pilote, de *médiateur* ou de *grand* [Boltanski et Chiapello, 2004, 161 et 163] voire *d'institutionnel entrepreneur* [Hardy et al., 2004]. Il a été admis et reconnu légitimement par les acteurs parce qu'ils ont la croyance que « *s'il n'y a pas de pilote, il n'y a pas de moteur. [...] Il faut une ou des personnes qui structurent, qui organisent, qui reprennent les avis. Ce sont eux les garants du cadre (OISP)* ». Même s'il n'est pas garant du cadre, il est en partie garant du projet en ce sens qu'il a pour mission, essentielle, l'intéressement et la mobilisation des acteurs. A ce propos, *il ne peut jamais suspendre le travail d'intéressement, laisser les choses tourner toutes seules* [Latour, 1993, 78 et 79] sinon, il mène le projet à sa perte. Il ne peut être à court d'idées, de projets d'activité, de connexions à établir, etc.

Etre pilote d'un réseau n'est pas évident car il ne faut pas tomber dans le travers de la relation d'autorité, ce que l'on retrouve dans la logique pyramidale. Il n'est pas là pour diriger le réseau mais il a une fonction beaucoup plus spécifique car il doit développer le potentiel du réseau et le canaliser vers les résultats attendus. Le pilote est *un animateur, un fédérateur et un moteur car il veille à enrichir le réseau en ressources utiles, à canaliser les apports vers l'intérêt/l'objectif commun et à préserver la cohérence (coordonner les ressources) et la confiance dans le réseau* [Tournier, 2005, 81].

Il est plus moins aisé pour lui d'avoir cette relation de partenaire avec les acteurs dont il est administrateur dans leur société. Tous savent, ainsi que lui-même, qu'il « *ne doit pas être trop directif non plus car nous sommes partenaires et pas subordonnés. C'est un rôle difficile car il faut aiguiller et stimuler sans avoir le droit et l'autorité pour donner des ordres [...] il faut savoir donner la dynamique, l'impulsion, savoir demander sans pour autant exiger et sans trop s'imposer sinon on brusque, on offusque donc ça provoque l'effet contraire (SP Bervi)* ». Ce rôle est plutôt bien perçu et décrit par la plupart des membres du réseau, le désignant comme un « *aiguilleur* », un « *facilitateur* »,

³⁰ Précisons que certains acteurs avaient déjà établi des connexions entre eux à la suite de projets en partenariat, d'échanges de stagiaires, de réunions diverses, etc.

³¹ Une petite remarque au passage. Le coordinateur a également été un PPO pour nous en ce sens que nous avons dû passer par lui pour accéder au terrain afin de récolter les données.

un « *moteur* », un « *rassembleur* », bref, un nœud qui établit beaucoup de connexions afin de favoriser le développement et l'extension du réseau.

Comme la fédération (F) a pour mission de créer des partenariats entre ses membres, il s'est proposé pour aider le coordinateur dans sa tâche. Le coordinateur est en bonne relation avec la personne relais de cet organisme ce qui devrait en soi éviter le problème du « chevauchement » des rôles car chacun connaît la place et le rôle qu'il doit exercer.

Un autre de ses rôles est d'être animateur des réunions de coordination. Il dresse l'ordre du jour qu'il soumet aux membres afin qu'ils inscrivent les points supplémentaires à aborder. Certains acteurs estiment qu'un autre membre devrait effectuer cette tâche afin que le coordinateur n'en cumule pas trop. Nous découvrirons dans le chapitre suivant qu'il a un autre rôle qui très important.

5.3.5.2 *Sa stratégie*

Tel *l'homme connexionniste*, il s'est appuyé sur ses qualités communicationnelles, son tempérament convivial, son esprit ouvert et curieux [Boltanski et Chiapello, 1999, 171] afin de mobiliser les acteurs concernés par la problématique. Comme il a beaucoup travaillé dans la région et dans le secteur tant de l'économie sociale que de l'insertion, il sait quel type de discours qu'il doit tenir auprès de chaque acteur. Il connaît les difficultés rencontrées par chacun ainsi que les avantages et enjeux des organismes qui entrent dans la structure réticulaire.

Une de ses difficultés lors de la création du réseau était d'exercer ce rôle de coordinateur en plus de son travail. Il estimait important de pouvoir s'y consacrer à temps plein. Il l'a fait dès qu'il a eu l'obtention de subsides afin de créer ce poste. La mobilisation du temps est indispensable pour développer le projet. Une fois à temps plein (1^{er} avril 2008), il a poursuivi comme objectif « *d'aller rencontrer³² tous les acteurs pour faire le lien entre eux et pour préciser leur vision, leurs demandes, leurs attentes par rapport au réseau (coordinateur)* ».

La rencontre individuelle de chaque acteur lui permettra d'identifier les éléments sur lesquels il faut effectuer un ajustement afin que tous les membres aient sensiblement la même vision du réseau ainsi que le même objectif. Il pourra également commencer un autre travail d'ajustement au niveau du langage utilisé par chacun afin d'obtenir un langage commun. La réalisation de ces actions a pour objectif de construire une identité propre au réseau. Les membres ne deviendront pas des *sous-traitants passifs pour le donneur d'ordre* car ils ne sont pas dans une relation d'autorité par rapport au coordinateur. De plus, s'ils font preuve de passivité, le réseau ne pourra perdurer. Ils ne sont pas non plus des *sous-traitants réellement partenaires*, car les organismes ne redéfiniront pas leur *propre*

³² Il fera le travail que j'ai effectué. Dans les entretiens que nous avons eus avec lui, il essayait d'obtenir des informations à propos de chacun des membres. En donnant des réponses courtes et générales, nous n'avons pas divulgué des informations pouvant mettre à mal les personnes interviewées.

organisation interne pour se conformer au niveau des nouveaux dispositifs de gestion [...] [Kuty, 2008, 16-17].

L'identité des organismes membres ne sera pas modifiée par la mise en réseau car le souhait est que chacun reste indépendant. Le réseau n'est qu'à sa mise en œuvre. Il faudra voir comment il évoluera et comment il sera dans un ou deux ans car peut-être que ce projet aura eu pour conséquence la modification des identités de ses organismes membres. Précisons que, par le fait d'entrer dans le réseau, tous les membres acquièrent de nouvelles identités : celles qui sont propres au réseau mais également celles qui sont définies par les différents enrôlements acceptés par les acteurs. Les identités ne sont pas fixes en ce sens que ce sont les connexions qui les déterminent. Elles sont, ainsi, en permanence dans un processus de construction et de déconstruction.

Le coordinateur est conscient que tous les acteurs du projet doivent « *avancer en faisant des essais et des erreurs. C'est normal car on ne sait pas évaluer tous les risques à l'avance. Je crois que c'est le problème de beaucoup d'acteurs. Ils pensent que tout est tracé et qu'on va leur apporter toutes les solutions mais ce n'est pas comme ça (coordinateur)* ». Il devra en permanence faire un travail de mobilisation des acteurs participant aux réunions de coordination pour qu'ils s'investissent au maximum dans les groupes de travail.

Il doit les *motiver* dans le sens où il doit leur *donner du pouvoir sur soi* (lui), *dans un jeu à somme positive [...] et non un jeu à somme nulle [Kuty, 2005, 204]*. Les membres qui s'impliquent dans la structure réticulaire acquièrent du pouvoir par le fait de participer aux groupes de travail et de devenir des acteurs encore plus essentiels pour le fonctionnement et le développement du réseau. Le partage « de pouvoir » doit permettre à chacun d'être satisfait et de retirer des avantages pour son travail et son organisme.

La mobilisation se traduit également par un travail de recadrage des acteurs dans le sens où chacun doit avoir son ou ses rôle(s) à jouer dans le réseau. Les rôles s'inventent et se négocient entre acteurs. L'acteur doit remplir ce rôle une fois qu'il l'a accepté. Mais, que faire si les acteurs du réseau ne s'impliquent pas dans leurs rôles ? Comme déjà évoqué, le coordinateur n'a pas de relation d'autorité envers les membres donc il ne peut pas exercer une pression afin de les obliger à remplir ces rôles.

Par contre, il peut mobiliser de nouveaux arguments et changer de stratégie pour enrôler les acteurs. Enrôler dans le sens de leur attribuer un rôle ou de faire en sorte qu'ils le remplissent. Il peut « ruer dans les brancards » pendant un temps comme il le dit. Si cela ne fonctionne pas, il en tirera les conclusions, considérant ainsi que les acteurs ne sont pas intéressés par le projet du réseau. Il y aura, à ce moment-là, des déconnexions.

Afin d'évaluer et de critiquer la manière dont il exerce son rôle, il souhaite faire appel à un service scientifique qui pourrait fournir une analyse critique. Cette démarche lui permettrait d'évoluer et d'être plus performant.

5.3.5.3 Sa succession

Vu l'âge du coordinateur, la soixantaine, les membres devront penser à sa succession et ce, en fonction de comment le réseau évoluera. Soit le projet s'éteint après quelques années ce qui ne nécessite pas de penser au remplacement du coordinateur, soit le réseau perdure au-delà de l'âge de la retraite du pilote laissant deux possibilités qui sont le développement d'une structure réticulaire autonome ou la nécessité d'avoir un comité de pilotage. Le coordinateur ainsi que tous les membres du réseau devront trouver un ou plusieurs remplaçants.

5.3.6 Pour quels résultats ?

A partir de quel moment peut-on dire que le réseau produit des résultats satisfaisants ? Il faut d'abord se tourner vers l'objectif qui a été identifié auparavant (cf. annexe 9). Pour voir s'il est atteint ou pas, des relevés du nombre de demandeurs d'emploi peuvent s'effectuer aux différents endroits stratégiques du parcours d'insertion. Ces chiffres sont intéressants pour d'une part, justifier les subsides auprès des autorités politiques et d'autre part, motiver les membres du réseau à poursuivre leur activité.

Ces résultats n'intéressent pas nécessairement toutes les personnes concernées par la problématique, entre autres les actants qui sont les demandeurs d'emploi et les PME. Par contre, les autres ont besoin de suivre l'évolution du projet afin de voir si leur mobilisation en valait la peine ou non. Leur objectif n'est pas de réinsérer tous les demandeurs d'emploi mais au moins de garder leur quota des quarante ou cinquante pourcent et d'augmenter le taux si le réseau fonctionne bien. Certains acteurs interviewés ont parlé de la nécessité de définir des indicateurs de résultats. Avant d'en arriver à ce stade, il est peut-être d'abord plus pertinent de mettre en place la maison de l'emploi et de l'insertion puis, d'effectuer une évaluation générale après un an de fonctionnement par exemple. A partir de ce moment-là, les acteurs pourront fixer des quotas sur base des résultats obtenus.

Les acteurs ne doivent pas être obnubilés par l'obtention de chiffres car dans *une cité par projets, l'équivalent général, ce à quoi se mesure la grandeur des personnes et des choses, est l'activité* [Boltanski et Chiapello, 1999, 165]. Ils peuvent « produire » beaucoup d'activités sans nécessairement obtenir des résultats percutants. L'activité n'est pas évidente à mesurer même si elle est inscrite dans des dossiers, ceux rendus au FSE, que l'on désigne par un nouveau vocable qui est *le concept de portefeuille d'activités* [Boltanski et Chiapello, 1999, 165]. Ce portefeuille constituera la base d'évaluation de l'activité du réseau.

Afin de perdurer, le réseau doit constituer une plus-value par rapport à tout ce qui existe dans la région. C'est par son existence même que les organismes qui en font partie pourront « *rendre un service plus performant, plus rapide, plus efficace à l'attention des bénéficiaires (Forem)* ». Le projet est *une poche d'accumulation temporaire qui, étant créatrice de valeur, donne un fondement à l'exigence de faire s'étendre le réseau en favorisant les connexions* [Boltanski et Chiapello, 1999, 157]. La mise en réseau est en elle-même une plus-value et ce, à partir du moment où le développement de celui-ci n'est pas enfreint par des parasites.

Les acteurs estiment que les résultats de la mise en réseau sont percutants à partir du moment où chaque partenaire concerné par une action spécifique est gagnant, par exemple, lorsqu'un stagiaire termine un stage dans une entreprise marchande classique et que l'expérience est positive pour lui-même, pour l'entreprise mais également pour l'organisme d'insertion qui l'a formé. Il s'agit d'après les acteurs du « win-win ». Peu importe les acteurs en interaction, *ils doivent pour que cela réussisse (leur projet), faire et donner confiance, savoir communiquer, discuter librement, et être aussi capables de s'ajuster aux autres et aux situations, selon ce qu'elles demandent d'eux, sans être freinés, par la timidité, la rigidité ou la méfiance. C'est à ce prix qu'ils peuvent se coordonner dans des dispositifs et des projets* [Boltanski et Chiapello, 1999, 168].

Finalement, *un réseau a une efficacité étroitement corrélée avec le dynamisme de son capital relationnel, qui lui-même tire sa pertinence de la continuité, de son inscription socio-historique. Ceci renvoie à l'importance de la cohérence entre les parties prenantes, qui détermine le degré de solidarité, c'est-à-dire la coopération dans la réalisation de projets novateurs et la fixation de nouveaux objectifs communs* [Carlier, 2005, 6].

5.3.7 Confiance et transparence

Cet essor de la confiance s'explique fondamentalement par la nouvelle incertitude radicale qui caractérise nos sociétés [Kuty, 2008, 1].

Comme on l'a vu tout au long de ce travail, des conditions sont nécessaires pour élaborer un projet rassemblant divers acteurs. Contrairement à cela, certains comportements peuvent parasiter le fonctionnement et le développement du réseau. On peut se demander si l'établissement de la confiance entre les acteurs est indispensable pour d'une part, élaborer le projet et d'autre part, atténuer les comportements parasites comme l'opportunisme, la rétention d'information et autres. Certains auteurs ont identifié *la confiance et les qualités relationnelles* comme constituant *le ciment des projets* [Boltanski et Chiapello, 1999, 179] en l'occurrence des réseaux. Une personne à qui on ne peut pas faire confiance et qui se la « *joue perso* » [Boltanski et Chiapello, 1999, 179] en ne diffusant pas les informations qu'il possède par exemple, ne pourra pas travailler en réseau. Axons-nous principalement sur le concept de confiance.

D'abord, commençons par en donner une définition. La confiance *peut être définie comme la certitude que l'autre joue les mêmes règles du jeu que son partenaire. La confiance est une conséquence de la connaissance du comportement de l'autre, connaissance acquise par observation de ce comportement et qui comporte donc une dimension temporelle* [Amblard et al., 2005, 247]. Les acteurs ont besoin de savoir dans quel jeu ils jouent et quelles en sont les règles. Le jeu ainsi que ses règles se construisent au fur et à mesure qu'ils se rencontrent et travaillent ensemble.

Comme déjà dit, lors de la création du réseau, un groupe de travail a pour mission de récolter des informations sur chacun des organismes afin de les faire connaître à tout un chacun. Cette étape est importante car « *la confiance ne peut se baser que sur une certaine connaissance des partenaires. La connaissance des uns et des autres est importante pour faire du bon travail. Ce n'est pas qu'une question de méfiance ou de confiance mais c'est connaître ses limites et faire son travail. A partir du moment où je connais un organisme, une équipe, leur manière de travailler, j'ai confiance donc je peux envoyer un stagiaire ou quelqu'un en toute confiance, c'est le cas de le dire (Fédération F)* ».

Tous ne sont pas enclins à faire cette démarche. Le Forem tient comme discours (sur un ton énervé) que « *ça fait vingt ans que ces gens-là apprennent à se connaître. [...] On apprend vraiment à se connaître quand on monte un projet ensemble. Ce n'est pas en faisant des répertoires de répertoires que l'on apprend à se connaître. Tout ça existe déjà* » par leur position de « régisseur ensemblier », il est normal qu'il possède une connaissance importante en ce qui concerne l'existence des différents organismes de réinsertion. Cette connaissance ne doit-elle pas être diffusée vers les nœuds afin de procéder à la création de connexions. N'est-ce pas une de leurs tâches ? Il est donc nécessaire que les nœuds s'ajustent les uns par rapport aux autres parce que certains n'ont établi, avant la mise en réseau, que quatre ou cinq collaborations. Ces derniers ne connaissent effectivement pas les autres acteurs, ce qui n'est apparemment pas le cas du Forem. Actuellement, ils sont une vingtaine autour de la table.

Les acteurs peuvent, éventuellement, connaître les autres par le fait que (presque) chaque organisme a son site internet et que certains sites rassemblent tous ces acteurs à la suite d'un événement ou d'un projet quelconque. Malgré l'existence de ces informations, il est tout de même important que le réseau de coordination ait son propre site internet et intranet pour véhiculer des intermédiaires informationnels, pour créer une interface et un point d'appui identitaire.

On peut se demander quels sont les facteurs qui permettront à la confiance de naître dans le réseau mis à part la connaissance interpersonnelle et inter-organisationnelle ? *Un premier élément fondateur de confiance est ce que l'on peut appeler la proximité. Il faut entendre par ce terme la proximité géographique, mais aussi socioculturelle* [Mariotti, 1999, 29]. Par le fait d'être un réseau territorialisé, il répond déjà à une des caractéristiques de la proximité géographique. En ce qui concerne la proximité socioculturelle, tous les acteurs sont concernés par la réinsertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi. Les valeurs dites « professionnelles » peuvent varier

si l'organisme est un service public, une entreprise marchande classique ou une organisation du tiers secteur. De façon caricaturale, les services publics et les organisations du tiers secteur auront tendance à favoriser les valeurs humaines alors que les EMC privilégieront le profit.

Une deuxième dimension sur laquelle se déploie la confiance est la dimension « temporelle » [Mariotti, 1999, 29]. Les interactions se déroulent dans le temps. Cet élément processuel est essentiel : les accords se précisent dans le temps, se renégocient, se redéfinissent. Il y a une confiance qui se vérifie, qui s'éprouve dans le temps. Il y a un apprentissage de la confiance. La confiance prend appui sur des garanties que l'on peut invoquer et mobiliser [Kuty, 2008, 12]. Tous les acteurs savent qu'ils devront investir de leur temps dans le réseau pour participer aux réunions et créer de l'activité grâce aux groupes de travail. Ces lieux permettront aux acteurs de se découvrir à travers la réalisation d'un projet et de s'ajuster mutuellement. C'est à travers le temps que les acteurs sauront s'ils peuvent compter l'un sur l'autre et, donc, se faire confiance.

Un autre élément favorisant la confiance est la présence d'un acteur fort dans le réseau en ce sens que *cet acteur fort dispose de compétences politiques de gouvernement des réseaux pour définir les rôles et affronter l'enjeu identitaire. Ces considérations ont une importance pour la confiance. La confiance n'est pas le fruit d'une communauté spontanée d'intérêts ou d'une logique technologique qui définirait de manière objective les tâches. La confiance est structurée par un acteur fort et dépend des conditions procédurales de la confiance qui sont tout aussi structurées [Kuty, 2008, 17].* Cet acteur fort est connu, il s'agit du coordinateur. Par le fait d'être un point de passage obligé, il se donne pour mission d'accepter ou de refuser l'entrée d'un nouvel acteur ou actant dans le réseau. Son entrée donne accès à de nouvelles identités qui naissent à la suite, entre autres, du processus d'enrôlement. Son comportement, ses actions, ses discours, etc peuvent faire émerger et régner la confiance entre les acteurs.

Contrairement aux entreprises intégrées ou pyramidales, les entreprises réseaux excluent l'autorité dans leurs relations. Elles se situent plutôt dans une relation de confiance qui est le principal vecteur de la coopération [Voisin, 2004, 54]. Les outils de pilotage des réseaux doivent associer confiance et « incitations » afin de réduire les risques d'opportunisme et d'appropriation. Ces outils limitent la présence de ces comportements peu favorables à un bon fonctionnement en réseau mais ils ne les éliminent pas. La confiance est un concept important pour la gestion, la stabilité et la pérennité du réseau. Elle est le principal ressort de l'adhésion des entreprises ou des membres au réseau. Le projet des coquilles Saint-Jacques a échoué du fait du manque de confiance entre les partenaires.

Toujours dans la même optique, la vigilance est de mise afin que les *chaînes de traductions*³³ [Latour, 1993, 35] ne soient pas déjouées par d'autres. *La vigilance consiste donc en une veille*

³³ Voici une chaîne de traduction : *pas de solution aux problèmes de la ville sans innovation dans les transports, pas d'innovation dans les transports sans la cinématique, pas de cinématique sans la compagnie*

permanente, exercice méticuleux de vigie à 360°, condition d'existence du réseau [Amblard et al., 2005, 165]. Les acteurs du réseau doivent être vigilants dans le sens où ils doivent pouvoir identifier à l'avance les risques qui pourraient mettre le projet en déroute comme les futurs événements politiques (élection en 2009, appel à projets, etc), la survenance de comportements parasites, etc. Finalement, vigilance et surveillance s'imposent, toutefois cette attitude ne doit pas se traduire par un manque de confiance vis-à-vis des membres du réseau [...] la vigilance ne doit pas se traduire par l'absence de transparence [Amblard et al., 2005, 165].

La transparence doit être permanente dans le réseau car elle conditionne la confiance entre les actants. Elle repose sur la visibilité (visibilité), la lisibilité, l'intelligibilité de ce qui est mis en œuvre dans, par et pour le réseau [Amblard et al., 2005, 166]. En l'absence de transparence, la méfiance et le calcul tactique dissimulé peuvent survenir. Les membres qui auront le sentiment d'être tenus à l'écart auront l'impression d'être manipulés et n'auront que de bonnes raisons pour penser qu'ils ont été trahis. « Si à un moment donné, on n'a pas de réalisation concrète provenant de la collaboration partenariale et qu'on a l'impression de se sentir utilisés parce qu'il fallait atteindre une certaine taille pour pouvoir déposer un portefeuille d'actions sur le territoire [...] il faut que ça passe par une transparence des informations et de la communication mais là, il y a des moments où c'est fort nébuleux (OISP)». Le coordinateur devra veiller à se maintenir, en permanence, dans un processus d'intéressement et de clarification afin de ne pas faire naître des sentiments de trahison ou de manipulation.

Automatisme et Technique ; et, bien sûr, pas d'Automatisme et Technique sans Bardet [Latour, 1993, 35]. Tout ceci évoque les multiples traductions auxquels il faut avoir recours afin de mettre sur pied « Aramis » ; un nouveau mode de transport en commun.

5.4 La mobilisation des alliés : les porte-paroles sont-ils représentatifs ?

Comme certains groupes d'acteurs sont très nombreux, il est important de voir si les porte-paroles désignés sont représentatifs ou ne le sont pas. Il faut d'abord identifier qui parle au nom de qui et qui représente qui. Nous reprendrons la même structure que pour les chapitres précédents donc nous verrons d'abord ce qu'il en est au niveau des autorités politiques. Puis, nous passerons au groupe des demandeurs d'emploi pour ensuite aborder les entreprises marchandes classiques. Enfin, nous terminerons par les acteurs appartenant aux services publics et aux organismes privés du tiers secteur.

5.4.1 Le porte-parole chez les autorités politiques

A partir du moment où les autorités politiques locales ont donné leur accord pour le développement du projet sur leur territoire, elles se sont engagées à octroyer un financement en cotutelle avec le FSE. Elles auraient pu se limiter à donner des moyens financiers mais elles ne se sont pas arrêtées. Elles ont souhaité désigner un de leurs membres qui aurait pour rôle d'être une personne relais mais également d'être le président de la coordination. Bref, elles ont choisi un porte-parole pour les représenter. Il s'agit de l'échevin des affaires sociales qui est en l'occurrence le président du CPAS.

La présence de ce type de nœud dans le réseau favorise le développement du projet dans le sens où il est un intermédiaire qui peut, lui-même, procéder à l'intéressement de ses collègues. Certaines démarches peuvent être plus rapides car il est proche de l'autorité communale. Il la connaît donc il sait comment il peut l'intéresser. C'est à travers l'alliance que les acteurs avanceront dans le projet du réseautage mais également dans leurs projets organisationnels. C'est en quelque sorte ce que l'on peut appeler dans le jargon populaire un « piston ».

On peut ainsi voir que cet échevin n'est pas seulement le président de la coordination mais qu'il est également le porte-parole des autorités politiques locales. Qu'en est-il des autorités politiques européennes ? Est-ce que ce porte-parole les représente également ? Elles n'ont pas de porte-parole qui soit désigné ou investi dans le projet. Vu que le financement se fait en cotutelle, on pourrait dire que le porte-parole local représente également l'Europe.

Même si les autorités locales et européennes ont le même porte-parole, les autorités locales ont néanmoins une longueur d'avance sur l'Europe en ce qui concerne la gestion territoriale dans le sens où un homme a un pied dans le projet. Il peut voir ce qui se passe et influencer le développement du projet par le fait d'être un nœud qui est en mesure de faire passer des flux. A partir du moment où les autres nœuds se mobilisent, ils peuvent envoyer des flux de pression sur le nœud du porte-parole des autorités. La gestion territoriale se fait en co-construction, c'est-à-dire par l'interaction entre les autorités politiques et les acteurs de terrain. C'est la multiplicité des nœuds et des acteurs qui crée le réseau et, donc, l'action collective.

5.4.2 Les porte-paroles chez les demandeurs d'emploi

Les trois chercheurs négocient l'intéressement des coquilles avec une poignée de larves qui représentent toutes celles, innombrables, qui échappent à la capture [Callon, 1986, 193]. Il en est de même pour les demandeurs d'emploi car le traducteur négocie la mobilisation de ces milliers de chômeurs avec seulement quelques centaines de ceux-ci. Par les interfaces du réseau, il espère en intéresser plus, c'est-à-dire en fixer plus dans les collecteurs qui correspondent aux entreprises et aux services d'insertion.

Les porte-paroles correspondent aux intéressements réussis. *Leurs interlocuteurs s'attachent aux nombres de fixations, les uns pour être convaincus de la généralité de l'observation, les autres pour être convaincus de l'efficacité du dispositif. [...] La seule question qui importe dans un cas comme dans l'autre est : « combien de larves se sont fixées » ? [Callon, 1986, 194].* Bref, ce qu'il faut savoir c'est le nombre de demandeurs d'emploi qui se sont fixés afin de pouvoir mettre ces chiffres dans des tableaux et d'en faire, éventuellement, des courbes et des diagrammes pour montrer que les interfaces jouent leur rôle d'outil d'extériorisation du réseau mais également que la structure réticulaire a toute sa raison d'exister.

Cependant, est-ce que le nombre de fixations révélera l'efficacité du travail de mise en réseau ou augmentera le taux de réinsertion socioprofessionnelle ? Sur base de quels critères et sur quels résultats le réseau sera-t-il évalué ? *« Si on n'a pas créé d'emploi supplémentaire, on n'a servi à rien. Les critères d'évaluation importants, ce sont la participation des acteurs où on peut imaginer statistiquement plus de stagiaires satisfaits, plus de stagiaires entrés dans le dispositif de l'insertion et surtout, plus de stagiaires sortis positivement avec un employeur. Ca, c'est l'évaluation pour le FSE et pour la région wallonne afin de justifier les subsides. [...] Dans le programme FSE, on a fait un poste pour l'évaluation. On a défini la méthode, que l'on évaluera sur base d'items que l'on va quantifier et qualifier mais également les objectifs, voire les échelles que l'on a mis en place pour évaluer. Bref, c'est tout ça (coordinateur) ».*

Le projet de mise en réseau sera évalué par les acteurs subsidants en l'occurrence les autorités politiques tant locales, régionales qu'européennes. Il est intéressant de noter que l'évaluation se fera à différents niveaux correspondant aux points de passages délicats identifiés lors de la problématique. Il s'agit du passage des stagiaires entre les organismes d'insertion mais également à l'entrée et à la sortie dans le DIISP. L'entrée correspond à la collaboration qui s'établit avec la coordination sociale alors que la sortie résulte du partenariat avec les entreprises marchandes classiques.

Toutefois, sur base de la théorie de la traduction, un réseau ne peut s'évaluer que sur base d'intéressement réussi, c'est-à-dire sur les relevés des taux de fixation. Il peut exister des chiffres aux différentes étapes du processus de réinsertion. La mobilisation du demandeur d'emploi est cruciale au départ car sa fixation dans un dispositif d'insertion constitue, pour autant qu'il n'abandonne pas, le début d'un enchaînement de divers intéressements. Un même demandeur d'emploi peut cumuler

plusieurs intéressements les uns à la suite des autres et ce, afin d'arriver au tout dernier intéressement qui correspond à la fixation dans une entreprise marchande classique.

Imaginons la situation d'un demandeur d'emploi qui se rend à la (future) maison de l'emploi et de l'insertion. Il s'inscrit dans une formation en l'occurrence en menuiserie dans une EFT. Après quelques jours, les formateurs de cette EFT se rendent compte que ce nouveau stagiaire ne sait pas calculer. Ils lui conseillent de suivre les cours de mathématique proposés par l'OISP. Puis, une fois que ce dernier maîtrise les chiffres, il se rend compte qu'il n'aime pas la menuiserie et préfère suivre une formation en horticulture. Il se rend de ce fait dans une autre EFT qui donne ce type de formation. Après ces quelques mois d'apprentissage, il décroche un stage dans une entreprise marchande classique. Satisfaite du travail de chacun, cette dernière lui propose un contrat. Ce parcours est peut-être idyllique. Néanmoins, il est réaliste pour certains.

On peut voir que ce demandeur d'emploi a eu cinq fixations au cours de son parcours de réinsertion correspondant à la maison de l'emploi et de l'insertion, l'EFT en menuiserie, l'OISP, l'EFT en horticulture et l'entreprise marchande. A chaque étape, il faut augmenter le nombre de fixations générales. Ainsi, les relevés de chiffres, à chaque stade par le suivi continu du demandeur d'emploi, permettront aux membres du réseau d'évaluer la pertinence de leur projet mais également la fluidité des flux entre les divers points de connexion.

Finalement, le nombre de fixations montrera la mobilisation permettant aux demandeurs d'emploi de travailler sur leur employabilité mais également la mobilisation faite pour atteindre un objectif de réinsertion. Même si la vision actuelle est de travailler sur l'employabilité, l'action du réseau ne se limite pas à cet objectif-là car les acteurs poursuivent une finalité qui est l'insertion dans des emplois stables et de qualité proposés par les entreprises marchandes classiques. Afin de valider la pertinence de leur projet aux yeux des autorités, il est peut-être préférable que le coordinateur visualise tous les taux de fixation et pas seulement le taux de réinsertion. C'est un des moyens pour faire émerger la plus-value de l'action en réseau.

5.4.3 Les porte-paroles chez les entreprises marchandes classiques

Puisque ces acteurs posent question et que, pour le moment, ils ne sont pas intégrés dans le réseau en tant qu'acteurs humains, il est difficile de dire à l'avance qui aura le rôle de porte-parole. Si, effectivement, les membres du réseau rencontrent chaque PME en face à face afin qu'elle soit leur cliente, ce sont ces dernières qui par leur accord seront les porte-paroles de leur catégorie.

Actuellement, les porte-paroles correspondent aux entreprises qui offrent des contrats de stage ou de travail aux stagiaires provenant des organismes d'insertion. Ce sont celles qui sont intéressées par le projet et que l'on retrouve, par exemple, en toute lettre dans les conventions de stage signées par un organisme de formation ou dans des listings de mails. Il est possible de déterminer leur nombre.

5.4.4 Les porte-paroles dans les services publics et organismes privés du troisième secteur

Comme on l'a vu dans la partie sur l'enrôlement, chaque organisme qui intègre le réseau désigne une personne relais. C'est cette dernière qui sera la porte-parole de l'organisation dans laquelle elle travaille. Sa désignation en fait un acteur essentiel pour l'activation du réseau. Elle peut se rendre d'autant plus indispensable en participant à des groupes de travail.

Néanmoins, elle est interchangeable car un de ses collègues peut se rendre aux réunions à sa place. De plus, si elle quitte l'organisme dans lequel elle travaille, elle sera remplacée par d'autres individus qui prendront « leur » place dans le réseau. Quand un acteur quitte le réseau, il part également avec toutes les collaborations et relations qu'il a établies. Le nouvel arrivant aura plus de facilités à entrer en contact avec les membres vu qu'ils sont désignés et rassemblés autour d'une table. Malgré cela, ce sera à lui de développer de « bonnes » relations interpersonnelles. Finalement, *un acteur c'est précisément ce qui ne peut pas être remplacé par qui que ce soit, c'est un événement unique, irréductible à tout autre. Sauf, naturellement, si vous le rendez commensurable à un autre grâce à une procédure de standardisation – mais même cela suppose un troisième acteur, un troisième événement* [Latour, 2005, 223].

Chaque catégorie d'acteurs contient trop de porte-paroles pour qu'ils puissent parler au nom du groupe entier, c'est-à-dire au nom du réseau de coordination. Il est dès lors important d'en désigner un ou plusieurs comme les trois chercheurs tels que définis dans la recherche sur les coquilles Saint-Jacques. Le porte-parole unique est celui qui a été légitimement reconnu par les membres du réseau. Il s'agit du coordinateur. Il est en mesure de parler pour les autres lorsque, par exemple, il faut présenter le projet de coordination. Il en est le représentant et cela fait partie d'un de ses rôles.

5.5 L'avenir du réseau

Rallonger le réseau est une des conditions de la solidité de celui-ci. Cette phase consiste à multiplier les entités qui le composent dans une logique qui conduit du centre à la périphérie [Amblard et al., 2005, 163]. Le réseau étudié se situe effectivement dans une logique de développement par le fait d'accueillir, au fil du temps, de nouveaux acteurs et actants. Il y a, d'abord, ce que l'on peut appeler le centre, c'est-à-dire les acteurs qui sont à l'origine du réseau par le fait d'avoir intégré leur projet dans le portefeuille d'activités pour le FSE (cf. annexe 8). On y trouve ainsi plusieurs services publics tels le CPAS avec son service de réinsertion et un responsable financier, un service des affaires sociales (Bervi) et la Province (Profor). Au niveau des organismes du tiers secteur, deux entreprises d'insertion et deux entreprises de formation par le travail en font partie. Une entreprise d'insertion (Consie) et une entreprise de formation par le travail (Charme) n'ont pas rendu de projet et leur présence dans le réseau n'est pas très claire. On peut y ajouter un organisme d'insertion socioprofessionnelle. A ces organismes, on peut joindre le coordinateur et le délégué du bourgmestre. Tous ceux qui viennent d'être cités constituent le noyau de base du réseau. On peut remarquer qu'il y a déjà des difficultés à cerner la présence de tous les acteurs. A ce premier mouvement, la halte garderie et la régie de quartier sont venues s'ajouter.

Plusieurs acteurs pensent qu'« *il faut d'abord se donner une utilité pour s'étendre après (délégué)* » mais dans la logique de réseau, la structure entame un processus d'extension dès sa naissance. Même si les acteurs ont estimé qu'il y avait deux freins au développement du réseau en l'occurrence le fait d'attendre la réponse du FSE pour les subsides et le fait que le coordinateur ne soit pas à temps plein, le réseau a continué à s'étendre pendant cette période. *Le rallongement du réseau correspond à une solidification, à la condition que la même attitude que celle décrite précédemment soit adoptée vis-à-vis des nouvelles entités : enrôlement, mobilisation, porte-parole* [Amblard et al., 2005, 163-164]. Ce processus d'extension est le même que pour celui de création du réseau : le traducteur doit poursuivre son travail d'intéressement et d'enrôlement des acteurs et des actants.

On peut identifier plusieurs mouvements au niveau de l'extension de la structure réticulaire. *Le réseau s'étend et se modifie sans arrêt si bien qu'il n'existe pas de principe pertinent pour arrêter à un moment donné la liste de ceux entre lesquels une balance de justice peut être établie* [Boltanski et Chiapello, 1999, 159]. Il s'étend et englobe tout le monde jusqu'à s'estomper en laissant les traces du projet tant visuellement qu'à travers les collaborations entre les individus.

Le premier mouvement a été l'intéressement des hommes politiques, situés au niveau régional, afin d'obtenir des subsides supplémentaires. En même temps, le coordinateur a travaillé à l'enrôlement du Forem, des fédérations appartenant au tiers secteur, d'une autre EFT. Pendant cette période, un centre de formation pour jeunes a souhaité rejoindre la structure réticulaire. Un autre mouvement d'extension s'est produit afin d'intégrer le comité subrégional de l'emploi ainsi que l'Agence Locale pour l'emploi. Puis, un travail d'intéressement s'est effectué auprès de l'organisme

qui a pour mission de s'occuper de la coordination sociale. Les deux coordinations devaient négocier leur collaboration. Enfin, un dernier mouvement s'étendra aux communes des alentours. On peut dire que *les réseaux sont des structures ouvertes, susceptibles de s'étendre à l'infini, intégrant des nœuds nouveaux tant qu'ils sont capables de communiquer au sein du réseau, autrement dit qu'ils partagent les mêmes codes de communications (par exemple, des valeurs ou des objectifs de résultat)* [Castells, 2001, 576 et 577]. Il est essentiel de noter qu'entre et qu'à travers tous ces mouvements les acteurs doivent faire en sorte d'intéresser leurs clients en l'occurrence les demandeurs d'emploi ainsi que les PME.

Pour revenir au « dernier » mouvement, certains acteurs se sont posés la question de l'existence d'une taille critique à atteindre en termes de nombre d'acteurs mais également la question du pilotage du réseau face à l'extension de la structure réticulaire car *plus le réseau s'étend et moins il devient facile à piloter, en raison du nombre croissant d'éléments en interaction* [Assens, 2003, 53]. « *Il ne faut pas se retrouver à cinquante ni à trois non plus [...] la taille est intéressante pour le moment donc entre quinze et vingt autour de la table (Fédération F)* ».

Comment définir la taille idéale pour le réseau de coordination ? Est-ce par rapport au critère spécifique qui constitue le réseau, c'est-à-dire le fait qu'il soit territorialisé ? Le réseau doit « *essayer d'avoir la bonne taille par rapport au territoire (EI Ruet)* » dans le sens où les acteurs travaillent avec un public cible en l'occurrence les demandeurs d'emploi, public cible qui correspond à une population locale peu mobile. Avoir un espace géographique délimité facilite les contacts interpersonnels car il est plus facile de se rencontrer lorsque les entités sont proches les une des autres que lorsqu'elles sont éloignées. Finalement, étendre le réseau de façon exponentielle a peu de sens vu la problématique traitée et les caractéristiques de la population. « *La notion de territoire est importante pour une facilité de contact. Si ça prend des ampleurs énormes, ça ne va plus. Le problème auquel on s'attaque correspond une population locale (EI Ruet)* ».

Il est clair que la structure réticulaire doit s'étendre parce que *à l'inverse, si le réseau cesse de se développer, le maillage perd de ses propriétés plastiques avec l'apparition d'une rigidité des liens provoquant l'excroissance de certains nœuds* [Assens, 2003, 53]. Pour le coordinateur, la taille à atteindre est une sous-région ce qui correspond à cinq communes ; communes qui ne sont pas choisies au hasard mais parce qu'elles rencontrent plus ou moins toutes les mêmes problématiques comme la précarisation, les chômeurs de longue durée, la faible qualification de la population et autres.

De toute manière, *ce qui importe, c'est de développer de l'activité, c'est-à-dire ne jamais être à court de projets, à court d'idées, [...] La succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour effet d'étendre les réseaux. L'extension du réseau est la vie même alors que l'arrêt de son extension est assimilé à la mort [...] Se refermant sur lui-même, il profite à quelques-uns mais ne sert plus le bien commun* [Boltanski et Chiapello, 1999, 166, 167 et 180].

Conclusion générale

Pour réaliser cette recherche, nous avons eu recours aux techniques d'entretien de type semi-directifs, à l'observation et à la consultation de documents. Ces méthodes nous ont permis de saisir au mieux l'objet d'étude ainsi que les acteurs qui le constituent. Elles sont complémentaires. Les limites ou les manques de précision rencontrés par l'une sont repoussés par l'autre.

Le courant théorique mobilisé en l'occurrence celui de l'acteur-réseau peut paraître difficile à appliquer en ce sens qu'il *constitue avant tout un argument négatif [...] Il ne dit rien positivement sur quoi que ce soit* [Latour, 2006, 206]. Le discours théorique est nuancé de telle manière qu'on ne parle *pas de groupe, mais des regroupements continuels ; pas d'acteur, mais des formes d'existence qui le font agir et dont on comprend mal l'origine et la force ; pas d'interaction face à face, mais de longues chaînes de médiations à travers des objets de toute nature dont la présence passe brusquement du visible à l'invisible* [Latour, 2006, 125]. L'analyse s'envisage sous un autre regard.

Il est intéressant de préciser que la conception large du processus de traduction nous a permis d'aller au-delà des organismes et des acteurs humains. Nous avons pu intégrer à l'analyse des acteurs non-humains ainsi que des objets techniques qui l'un dans l'autre constitue le concept de structure réticulaire. Ce « mélange » favorise la compréhension d'une action collective voire d'une réalité de façon plus globale. On se rend compte que les éléments du terrain s'imbriquent aisément les uns dans les autres au fur et à mesure que l'on a parcouru ce processus. De même, c'est le fait d'analyser l'objet d'étude en mouvement, en action qui nous permet de nous appuyer sur ce courant. Nous n'avons pas évoqué une forme de déterminisme quelconque chez les acteurs.

Puisque nous avons parcouru l'ensemble du processus de traduction, il est temps de tirer les conclusions. Pour plus de facilité, nous reprendrons les quatre étapes de ce processus à savoir la problématisation, le dispositif d'intéressement, l'enrôlement et les porte-paroles.

En ce qui concerne la première étape en l'occurrence la problématisation ou comment se rendre indispensable, il semble important de repartir de l'injonction de l'Europe car c'est grâce à elle que le réseau s'est constitué. Comme on a pu le voir à travers l'analyse, le FSE s'est rendu important par le fait que les acteurs du réseau le reconnaissent comme un point de passage obligé (PPO). Il n'est pas le seul à avoir cette caractéristique. Les autorités communales locales ainsi que le coordinateur et le Forem constituent également des PPO. Il est important de rappeler que le coordinateur l'est à titre temporaire et que le Forem est un PPO favorisant l'extension du réseau et non sa création. Ainsi, le « pouvoir » du FSE est à nuancer voire même à « partager ».

Dans le processus de traduction, il est essentiel que le traducteur en l'occurrence le coordinateur identifie tous les acteurs concernés par la problématique. *Le projet est précisément un amas de connexions actives propres à faire naître des formes, c'est-à-dire à faire exister des objets et des*

sujets, en stabilisant et en rendant irréversibles des liens [Boltanski et Chiapello, 1999, 157]. Le traducteur a pour mission de susciter la naissance de liens entre autres par l'identification des acteurs.

Cependant, comme on a pu le remarquer certains sont représentés en tant qu'actants comme les PME et les demandeurs d'emploi. Ces derniers sont souvent en dehors des actions collectives qui se mettent en place à « leur insu » et qui, pourtant, les concernent directement. On pourrait même ajouter à ces actants les ministres régionaux qui ont décidé de fournir des subventions.

Ainsi, le réseau n'est pas uniquement formé par des organismes concernés par le secteur de l'ISP comme on aurait pu le croire au départ. Il n'est pas uniquement composé d'acteurs humains. L'extension du concept d'acteur est intéressante pour montrer que la logique de réseau va au-delà des structures et des humains, englobant ainsi des actants et des objets.

À partir du moment où un acteur ou un actant doit être présent d'une manière ou d'une autre dans le réseau, la question de sa représentation émerge. On a pu observer que la représentation de certains laisse à désirer. En référence à Boltanski et Chiapello, les acteurs qui s'intègrent au projet doivent le faire de façon libre et volontaire. Comme le coordinateur possède plusieurs casquettes, il est parfois difficile pour certains de se sentir libres au niveau de leur engagement et de leur implication. Dans un réseau, il n'y a pas de relations d'autorité entre les acteurs ni même de la part du traducteur. Pourtant, comme certains acteurs ont l'impression que leur liberté est « restreinte », ceci peut faire penser à la présence de relations hiérarchiques.

Il est indispensable que les acteurs définissent ensemble un ou des objectif(s) commun(s) pour mener leur action et le projet à bien. Il est également nécessaire de définir un langage commun afin d'installer la cohérence entre les entités. La définition des objectifs et l'utilisation d'un langage doivent s'effectuer sur base du processus d'ajustement mutuel, ce qui constitue une différence supplémentaire par rapport à la logique pyramidale.

Divers objets, comme les instruments et les outils d'extériorisation, sont nécessaires pour l'existence de la structure réticulaire car ils lui permettent de développer des projets (colloque, maison de l'emploi et de l'ISP, site internet) mais également de servir d'interfaces. Sans ces dernières, le projet de mise en réseau ne pourrait se poursuivre. De même, la présence d'objets techniques favorise l'existence et le maintien de la structure réticulaire même si les individus le parasitent. En tant que contenant, ils permettent au contenu en l'occurrence aux informations d'exister et, inversement.

Le réseau a besoin d'intermédiaires, c'est-à-dire d'objets techniques et d'informations comme on vient de le citer mais également de financements ainsi que la présence d'êtres humains et de leurs compétences, pour se développer et perdurer. Ces intermédiaires, cimentant la structure, sont produits par l'interaction entre les nœuds (acteurs et actants).

Après l'identification des acteurs, il s'avère indispensable de parler de leur mobilisation. Ceci constitue la deuxième étape du processus de traduction dans laquelle nous avons relevé les différents

dispositifs d'intéressement qui ont joué (ou joueront) en faveur de la mobilisation de certaines catégories d'acteurs. Nous pouvons citer les différentes interfaces du réseau mais également le FSE et les organismes composants la structure réticulaire. Nous avons vu que le DIISP est également un dispositif d'intéressement. Nous avons remarqué que la mise en place d'une structure réticulaire permet de faire exister et de donner du sens au DIISP alors que les organismes ne peuvent le faire car elles se situent « à l'intérieur » du schéma. Le réseau est comme une méta-structure par rapport aux organismes qui les met en mouvement ; donnant ainsi naissance à un certain type d'actions collectives.

Le scellement d'alliances s'effectue aisément au niveau des autorités politiques et des organismes concernés par la problématique de l'ISP. La mobilisation des demandeurs d'emploi se réalisera au fil du temps. Il reste la question de l'intéressement des entreprises marchandes classiques. Elle pose plus de difficulté car le coordinateur n'arrive pas à percevoir les dispositifs d'intéressement auxquels il pourrait avoir recours pour les mobiliser.

Comme on l'a vu dans la troisième étape (l'enrôlement), les acteurs et actants doivent se donner des rôles, des tâches et des missions pour se mobiliser. Cette mobilisation aura pour conséquence de mettre en place le réseau et le faire perdurer. Le coordinateur peut avoir recours à diverses méthodes pour procéder à l'enrôlement des acteurs. La séduction est la méthode qu'il a utilisée principalement pour mobiliser les autorités politiques ainsi que les organismes du tiers secteurs et les services publics. Il se servira également de la séduction pour enrôler les demandeurs d'emploi ainsi que les entreprises marchandes classiques et, plus spécifiquement, les PME. Il est important de préciser que l'enrôlement de deux catégories d'actants se fera par l'intermédiaire des acteurs membres du réseau. Le coordinateur a eu recours au consentement sans discussion pour l'enrôlement des organismes dont il est administrateur.

Nous avons découvert que le réseau peut être mis à mal par toutes sortes de parasites comme, par exemple, une éventuelle réponse négative (partielle ou totale) de la part du FSE diminuant ainsi les ressources financières. Certains comportements humains sont des parasites tels l'opportunisme, les rapports de pouvoir (relation d'autorité), la rétention d'informations mais également le manque d'implication des acteurs provoquant, éventuellement, des déconnexions. Tous ceux-ci peuvent bloquer le fonctionnement ainsi que le développement du projet.

A l'inverse, l'implication des acteurs favorise les connexions, renforçant ainsi la structure réticulaire. On peut dire que *le réseau est actif [...] à partir du moment où chacun des éléments humains et non-humains qui le compose participe à une action collective que l'utilisateur doit mobiliser* [Callon, 2006, 271]. Les utilisateurs sont les demandeurs d'emploi ainsi que les PME. A chaque fois que l'un ou l'autre se mobilise et intègre un « collecteur », il active le réseau.

Il en est de même pour les organismes membres. Lorsque « leur » personne relais se mobilise, elle met la structure en mouvement. Elle lui donne vie. Il est important de noter que pour favoriser la

mobilisation tant des acteurs que des actants, le coordinateur doit réaliser en permanence un travail d'intéressement auprès de ceux-ci. L'intégration d'un « nouveau » dans le réseau n'est pas un acquis en soi. Il s'agit juste d'une étape. Le coordinateur peut s'appuyer sur les différents dispositifs d'intéressement qui sont, comme on l'a vu, le FSE, la maison de l'emploi et de l'ISP ainsi que le colloque pour fonder son argumentation.

Il reste quand même toujours la question de l'implication et de la motivation des acteurs dans les groupes de travail définis comme mode de fonctionnement. La mobilisation n'est pas uniquement l'intégration dans la structure mais elle concerne également la définition des rôles par et pour les acteurs ainsi que les actants. Il s'agit de l'enrôlement qui est en lui-même un intéressement réussi. Plusieurs types d'acteurs ou d'actants doivent être enrôlés : les autorités politiques, les demandeurs d'emploi, les organismes du tiers secteur, les services publiques, les entreprises marchandes classiques ainsi que le coordinateur. L'enrôlement des PME pose question au coordinateur car il n'est pas aisé à réaliser. Ce dernier ne sait pas nécessairement comment il doit s'y prendre. Comme on l'a vu, ce qui est également important, c'est qu'il crée des relations de confiance car elles favorisent la réalisation de projets et, donc, la pérennité du réseau.

En se référant au schéma du DIISP vu sous l'angle d'un dispositif d'intéressement, les membres du réseau pourront comptabiliser le « nombre de collectes » effectuées tant à « l'entrée » qui à la « sortie » du processus de réinsertion mais également entre les différents organismes « collecteurs ». Pour révéler au mieux les résultats produits par le réseau, des relevés en termes de chiffres doivent se faire à tous les stades du processus de réinsertion. Se baser uniquement sur le nombre d'emplois décrochés dans les PME ne peut refléter le travail réalisé par les acteurs en l'occurrence par la structure réticulaire.

Comme on l'a vu dans la quatrième étape, il est nécessaire que les différentes catégories d'acteurs et d'actants soient représentées par des porte-paroles dont le nombre varie. Des questions émergent à nouveau en ce qui concerne les PME. Il est important de noter que le réseau est représenté par un porte-parole unique qui est le coordinateur.

Un dernier chapitre sur l'avenir du réseau nous a permis de comprendre que pour perdurer un réseau ne doit pas se stabiliser mais il doit poursuivre un processus de développement et d'extension. Nous avons relevé plusieurs « mouvements » d'extension qui sont attendus mais seul, le temps nous dira s'ils se sont effectués. Entre ces mouvements, il est nécessaire que les membres du réseau s'activent en permanence afin de maintenir un processus d'intéressement auprès de « leurs clients » en l'occurrence les demandeurs d'emploi et les PME. C'est par le « comptage » du nombre d'intéressements réussis que le réseau pourra, d'une part, exister et de l'autre, définir les résultats qu'il a produits.

Nous avons réalisé l'étude d'un réseau bien spécifique dont l'objectif n'est pas d'en faire une généralisation. Nous pouvons cependant faire une synthèse reprenant tous les facteurs de pérennité

ainsi que les parasites à la mise en place et au développement du réseau étudié (cf. annexe 11). Il serait tout de même intéressant de poursuivre la recherche afin d'analyser l'évolution de cette structure à travers le temps. D'autres recherches pourraient être envisagées comme éventuellement la réalisation d'une comparaison entre le réseau étudié et d'autres structures réticulaires ayant ou non les mêmes caractéristiques. La comparaison permettrait de saisir les différences et/ou les similitudes au niveau de la mise en place et du développement des structures mais également au niveau des facteurs de pérennité. Nous pourrions ainsi voir si en d'autres lieux l'action collective se passe de la même manière.

Table des annexes

Annexe 1

Grille d'entretien acteurs actuels du réseau

- Identification de l'organisme et de la personne interviewée :
 - Qui est-il ? Que fait-il ? Depuis combien de temps existe-t-il ?
 - Où se situe-t-il dans le DIISP ? Comment s'est-il retrouvé dedans ?
 - Combien y a-t-il de travailleurs ? De stagiaires en réinsertion ?
 - Quel est le taux de réinsertion ?
 - Quel est la fonction et le rôle de la personne interviewée dans l'organisme ?
 - Si c'est une entreprise, quel est le chiffre d'affaire ?
- Contact avec les autres acteurs avant la création du réseau :
 - Avant la création formelle du réseau, aviez-vous des contacts avec d'autres organismes appartenant au DIISP ? Lesquels ? Pourquoi ? Dans quel cadre ? Quels sont les intérêts/besoins ? Comment les relations se passaient-elles ?
 - Avez-vous des contacts avec les entreprises marchandes ? Dans quel cadre ? Pourquoi ? Quels sont les intérêts à cette collaboration ? La collaboration est-elle formalisée ou non ? Par quels canaux de communication ? Est-elle ponctuelle ou de long terme ? Quels sont les facteurs de succès de ces collaborations ?
- Participation au réseau ?
 - Pourquoi est-ce vous qui êtes la 'personne relais' par rapport au réseau ? Comment l'organisme se situe-t-il par rapport au fait que se soit vous ? Y a-t-il d'autres personnes potentielles ?
 - Comment s'est passé la création du réseau ? Selon vous, qui a eu l'idée ? Pourquoi ? Qui vous a proposé d'en être acteur et comment cela s'est-il passé ?
 - Pourquoi le réseau se crée-t-il maintenant ? Pourquoi pas avant ?
 - Pourquoi voulez-vous vous mettre en réseau ? Quels sont vos intérêts, vos besoins ?
 - Quels sont les résultats que vous attendez de ce réseau ? Quelle est la valeur ajoutée de l'action en réseau par rapport à l'action individuelle ?
 - Existe-t-il d'autres réseaux ? La création de celui-ci est-elle nécessaire ? N'est-ce pas redondant par rapport à celui qui existe ? Pourquoi ?
 - Quel est le but, l'objectif du réseau ?
 - Pensez-vous qu'il y a des contraintes à se mettre en réseau ? Lesquelles ?
 - Quelles sont les ressources que les acteurs doivent investir dans le réseau pour qu'il tienne ? Y a-t-il un investissement financier de la part des acteurs ?
 - Qu'est-ce qui favorise/ne favorise pas la mise en place du réseau ?
 - Pensez-vous qu'il doit y avoir une personne désignée pour 'piloter' le réseau ? Pourquoi ? Qui doit remplir ce rôle selon vous ? Comment voyez-vous son rôle ?
- Légitimité des acteurs porteurs actuels ?

- Pensez-vous que les acteurs doivent avoir des valeurs communes/identiques pour faire partie du réseau ?
- Que pensez-vous de l'intégration des entreprises marchandes au réseau ?
- Avez-vous décidé comment le réseau allait fonctionner ?
- Qu'est-ce qui ferait échouer le réseau ? Que perdriez-vous ?
- Souhaitez-vous ajouter un dernier élément ?

Annexe 2

Grille d'entretien pour les entreprises classiques

- Présentation
 - Pouvez-vous vous présenter ?
 - Quels sont les activités de l'entreprise ?
 - Accueillez-vous des stagiaires ou articles 60 ? Combien par an ? Que deviennent-ils après ?
- Collaboration avec les acteurs du réseau
 - Avec qui collaborez-vous ?
 - Depuis combien de temps ?
 - Comment se sont établies les collaborations ? Dans quel cadre ? Sur base de contacts interpersonnels ?
 - Les collaborations sont-elles formalisées ou non ? Comment ?
 - La collaboration sont-elles ponctuelles ou sur le long terme ?
 - Quels sont les facteurs de succès des collaborations ?
 - Y a-t-il eu des éléments perturbateurs ou avez-vous eu des problèmes lors de ces collaborations ? De quels ordres étaient-ils ? Que s'est-il passé ? Comment avez-vous résolu le problème ? Avez-vous été satisfait ?
 - Aimerez-vous changer quelque chose à la collaboration ? Si oui, quoi ? Pourquoi ?
- Le réseau (expliquer le projet)
 - Trouvez-vous intéressant la présence des entreprises classiques ou des fédérations d'entreprises dans ce type de réseau ? Pourquoi ? Quel serait le rôle des fédérations par rapport aux entreprises si ce sont elles qui sont présentes dans le réseau ?
 - Qu'est-ce qui ferait entrer les entreprises classiques dans le réseau ou du moins établir des collaborations avec le réseau ?
 - Qu'est-ce que cette collaboration apporterait aux entreprises classiques ?
 - Pensez-vous qu'il faut un minimum de valeurs communes pour que les acteurs du réseau et les entreprises classiques puissent collaborer ?
- Souhaitez-vous ajouter un dernier élément ?

Annexe 3

Grille d'entretien pour le bourgmestre

- Comment s'est passé la création du réseau de l'ISP ? Est-ce à votre demande ou est-ce l'initiative d'acteurs du terrain ?
- Pourquoi cela se crée-t-il maintenant ? Pourquoi pas avant ?
- Quelles sont vos intentions par rapport à ce type d'initiative ? Quel soutien leur apportez-vous ? Pourquoi ?
- Quel est votre souhait en plaçant une de vos déléguées dans le réseau ? Quel est son rôle ?
- Comment imaginez-vous l'évolution de ce réseau ?
- Y a-t-il d'autres réseaux dans la commune ? L'un ne risque-t-il pas de faire de l'ombre à l'autre ?
- Souhaitez-vous ajouter un dernier élément ?

Annexe 4

Grille d'entretien pour l'association chargée de la coordination sociale

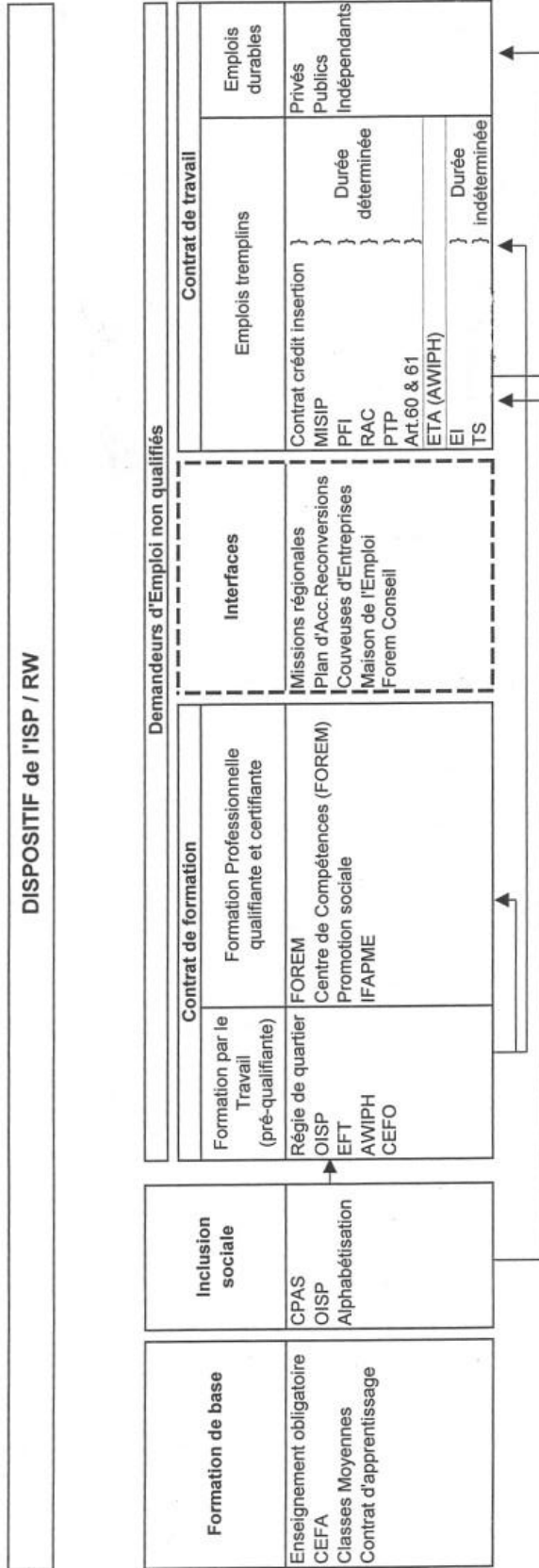
- Pouvez-vous vous présenter ainsi que présenter l'ASBL ?
- Réalisez des activités en établissant des partenariats ? Avec qui ?
- Avez-vous déjà créé des réseaux de partenaires ? Dans quel cadre ? Comment cela s'est-il passé ? Que sont devenus ces réseaux ?
- Qu'en est-il de la collaboration avec la coordination de l'ISP ? Deviez-vous vous en occuper à la base ?
- Comment souhaitez-vous que ces coordinations évoluent ? Pensez-vous qu'elles devront fusionner ?
- Souhaitez-vous ajouter un dernier élément ?

Annexe 5

Grille d'entretien pour le coordinateur du réseau

- Questions générales
 - Qu'en est-il de l'ASBL Oran ? Quel est son rôle par rapport au réseau ?
 - Comment s'est passé la création du réseau ? Pourquoi maintenant ?
 - Quelle est votre vision du réseau ? Est-elle partagée par tous les acteurs ?
 - Quel est l'objectif du réseau ?
- Participation au réseau
 - Qu'est-ce qui favorise/ ne favorise pas la mise en place du réseau ?
 - Quels sont les résultats que tu attends du réseau ? Quelle est la valeur ajoutée de l'action en réseau par rapport à l'action individuelle ?
 - Quelles sont les ressources que les acteurs doivent investir dans le réseau pour qu'il tienne ?
 - Y a-t-il des contraintes à se mettre en réseau ? Lesquelles ?
 - Qu'est-ce qui pourrait faire échouer le réseau ? Que perdriez-vous dans ce cas-là ?
 - Les acteurs doivent-ils avoir des valeurs communes pour faire partie du réseau ?

- Mode de fonctionnement du réseau
 - Comment s'est décidé le mode de fonctionnement en sous-groupes ? Y a-t-il d'autres sous-groupes qui devront être créés ? Lesquels et pourquoi ?
 - Les acteurs ne se proposent pas spontanément pour entrer dans les sous-groupes de travail. Qu'est-ce qui peut expliquer ce phénomène ?
 - Quelle est la taille optimale du réseau ? Qu'imaginez-vous ? Pourquoi ?
 - Comment et pourquoi se fait-il que c'est vous le pilote du réseau ? Comment cela s'est-il décidé ?
 - Comment définissez-vous votre rôle de pilote ?
 - Comment gérez-vous le fait d'avoir plusieurs casquettes (administrateur d'entreprises présentes dans le réseau, pilote, animateur) ? Est-ce clair pour tous les acteurs ? Cela peut-il entraîner des difficultés par rapport aux autres acteurs du réseau ?
 - Et après vous, y aura-t-il une relève ou le réseau fonctionnera-t-il tout seul ?
 - Le réseau de coordination sociale et le réseau de coordination de l'ISP seront-ils amenés à fusionner ?
- Légitimité des acteurs porteurs actuels et futurs
 - Pourquoi Concie n'est-elle pas présente dans le réseau ? Quelqu'un la représente-t-elle ?
 - Qu'en est-il par rapport au Charme ? Est-ce un membre potentiel pour le réseau ?
 - Le Forem est un nouvel arrivant dans le réseau ? Pourquoi vient-il maintenant et pas avant ? Pourquoi sa présence est-elle si importante ? Quels sont les enjeux ?
 - Pourquoi la Fédération Ecosoc et le centre de formation du quartier sont-ils présents dans le réseau ?
 - Pourquoi y a-t-il une volonté de se détacher de Mati ?
 - Formavoix est lié en partie à Mati, ça posera des problèmes ? Pensez-vous que Formavoix peut être considéré comme un acteur clé dans le réseau parce qu'il répond à toutes les demandes de formation ?
 - Pourquoi y a-t-il une forte présence de l'autorité communale dans le réseau ? Est-ce une volonté, une imposition, un souhait de collaboration ou autres ? La présence de l'autorité ne donne-t-il pas l'impression que c'est un réseau « politisé » ?
 - La présence de l'autorité communale a-t-elle une influence sur la mobilisation des acteurs ?
 - Le politique et les acteurs ont-ils la même dynamique ? Vont-ils dans la même direction et ont-ils le même objectif par rapport au réseau ?
 - Y a-t-il d'autres acteurs qui doivent être intégrés au réseau ? Pourquoi ?
 - Qu'en est-il au niveau des fédérations d'entreprises ? Vont-elles être intégrées au réseau ou pas ? Pourquoi ? Quelle est votre volonté par rapport à elles ? Auront-elles un rôle par rapport aux entreprises marchandes ?
 - Comment imaginez-vous l'évolution du réseau ?
- Souhaitez-vous ajouter un dernier élément ?



Annexe 7

Abréviations utilisées dans le schéma du DIISP

P.F.I. : un Plan Formation Insertion est un dispositif qui permet à une entreprise wallonne d'engager un nouveau travailleur (inscrit comme demandeur d'emploi) et de le former sur son poste de travail pour qu'il soit le plus rapidement compétitif dans l'entreprise et ce, moyennant une réduction substantielle des coûts salariaux grâce au maintien des allocations de chômage pendant une durée limitée. Adresse Url : http://marcourt.wallonie.be/apps/spip2_wolwin/spip.php?article340 Site consulté le 19 juillet 2008.

R.A.C. : il s'agit d'un Régime d'Apprentissage de la Construction pour les plus de dix-huit ans. Il dure au maximum dix-huit mois. Adresse Url : <http://www.segec.be/fesec/cefa/contrats.htm> Site consulté le 19 juillet 2008.

P.T.P. : il s'agit d'un Programme de Transition Professionnelle qui permet au demandeur d'emploi de bénéficier d'une formation qualifiante articulée autour du contrat de travail pour une durée de six mois à deux ans. Adresse Url : <http://www.leforem.be/particuliers/aides/emploi/ptp.html> Site consulté le 19 juillet 2008.

Article 60 : (Article 60 § 7 de la loi organique des CPAS) cette mesure concerne l'engagement par le CPAS d'un bénéficiaire d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente, et sa mise à disposition par le CPAS à l'entreprise. Le contrat est conclu à durée déterminée à temps plein, et couvre la période requise en fonction de l'âge du travailleur au terme du contrat [Gazon, 2006, 14].

Article 61 : (Article 61 de la loi organique des CPAS) cette mesure concerne l'engagement par l'entreprise d'un bénéficiaire d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente, moyennant le versement par le CPAS d'une aide financière. Le contrat est conclu à durée déterminée à temps plein, et couvre la période requise en fonction de l'âge du travailleur au terme du contrat [Gazon, 2006, 14].

Contrat crédit insertion : il a une durée maximale de deux ans. Il vise à fournir à la personne un accompagnement soutenu de la part du FOREM tout au long de son parcours et une coordination de l'action des différents intervenants (FOREM et opérateurs). Il entraînera une mobilisation et coopération de tous les acteurs en vue d'atteindre les objectifs fixés. Plus d'information et modèle de contrat sur : http://www.csefmons.be/images/csefmons/presentation_rmmenu_131006.pdf

M.I.S.I.P. : la Mise en situation professionnelle est un stage en entreprise non rémunéré, initié en fonction du projet du chercheur d'emploi. Cette immersion, d'une durée de cinq jours à temps plein (ou dix demi-jours), permet de rencontrer trois types de besoins : l'orientation professionnelle, la confirmation du projet professionnel ou l'opérationnalité de la recherche d'emploi. Ce stage offre ainsi la possibilité au particulier d'approcher concrètement le milieu du travail, de se familiariser à son contexte ou à son environnement, de discuter avec des spécialistes, d'observer ou encore de se tester à un poste de travail. Pour plus d'informations, consultez : http://cohesionsociale.wallonie.be/spip/IMG/pdf/4.12D_MISIP_vs.pdf Site consulté le 19 juillet 2008.

Annexe 8

Présentation des acteurs appartenant au réseau de l'ISP

<u>Mouvement</u> ³⁴	<u>Pseudonyme</u>	<u>Fonction</u> <u>pers inter</u>	<u>Statut</u>	<u>Agrément</u>	<u>Stagiaire ou</u> <u>art.60/an</u>	<u>Taux</u> <u>insertion</u>
FSE	Formavoix	Coordinat. Pédagogiq.	ASBL	OISP	80	40% formt ³⁵ 2% emploi ³⁶
FSE	Régie de quartier	Coordinat. Social	ASBL	/	20 stag.	50%
FSE	Verdure	Directeur	ASBL	EFT	150 stag.	40%
FSE	Peserv	Coordinat. Pédagogiq.	ASBL	EFT	200 stag.	30% dont 5% format°
FSE	Ruet	Accompag. Social	SCRL FS	EI	10 stag.	50%
FSE	Bamo	Directeur	SC SFS	EI	6 art.60	50%
FSE	Bervi	Chef de serv.	Serv.com.	/	4 art.60	50%
FSE	Service réins. CPAS	Coordinat.	Serv. Pub.	/	400	5% emploi 8% format°
FSE	Profor (esp. Format°)	Pédagogue	Serv. Pub.	/	Bcp	Variable
FSE	Halte garderie	Directrice	Serv.com.	/	/	/
FSE	Coordinateur alias pilote, traducteur	/	/	/	/	/
FSE	Président CPAS/réseau	Échevin	Serv.pub.	/	/	/
FSE	Financier du CPAS ³⁷	Respon.	/	/	/	/
FSE	Délégué	Délégué bourg	/	/	/	/

³⁴ En lien avec le chapitre sur l'extension du réseau.

³⁵ Tel pourcentage VERS la formation.

³⁶ Tel pourcentage VERS l'emploi.

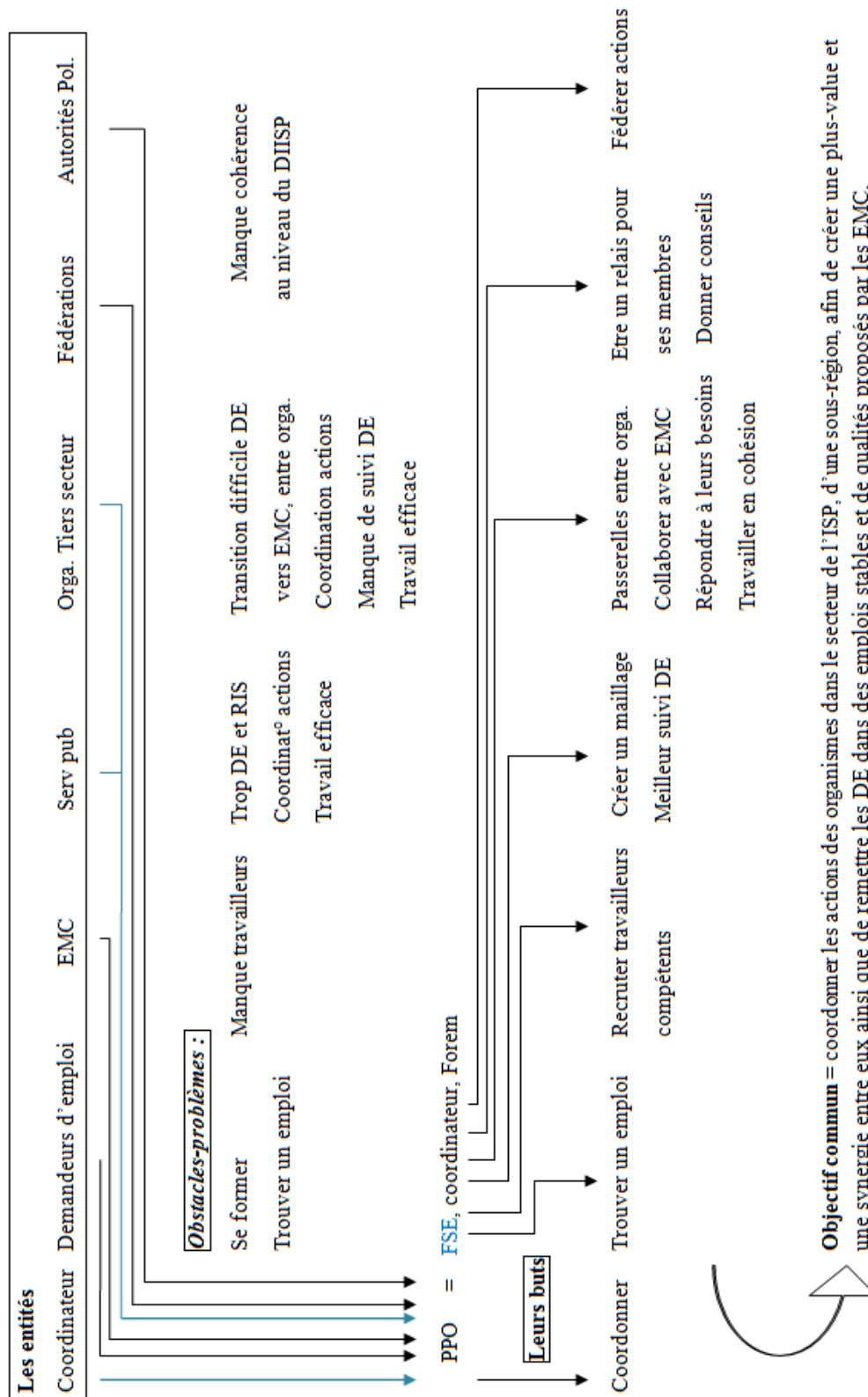
³⁷ Projet au FSE pour que les demandeurs d'emploi puissent passer leur permis de conduire gratuitement.

FSE ?	Consie	?	SCRL FS	EI	?	?
-------	--------	---	---------	----	---	---

<u>Mouvement</u>	<u>Pseudonyme</u>	<u>Fonction pers inter</u>	<u>Statut</u>	<u>Agrément</u>	<u>Stagiaire ou art.60/an</u>	<u>Taux insertion</u>
Extension 3	Charme	Future directrice	ASBL	EFT	/	/
Extension 3	Fédération F	Permanent	Fédération EFT/OISP	/	/	/
Extension 3	/	?	Fédération EI	?	?	?
Extension 3	Forem	Responsable serv. Parte.	Serv.pub.	/	/	/
Extension 4	ALE	/	/	/	/	/
Extension 4	Comité subrégional	/	/	/	/	/
Extension 5	Coordination sociale	/	/	/	/	/
Extension 6	Autres communes	/	/	/	/	/

Annexe 9

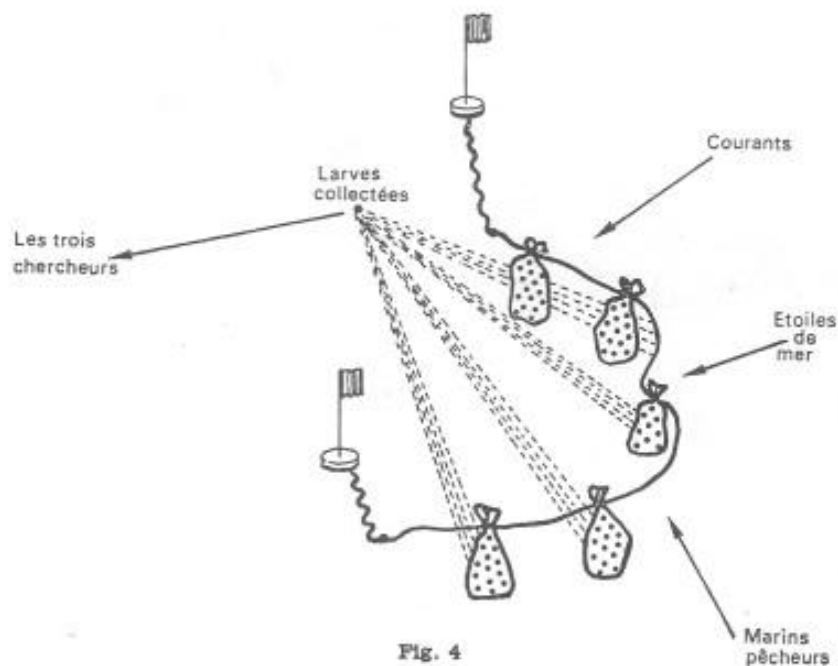
Définition de l'objectif commun



DE = demandeurs d'emploi
RIS = revenu d'insertion sociale

Annexe 10

Schéma du dispositif d'intéressement de Callon [1986, 188] : la filière et ses collecteurs



Le schéma du DIISP peut être vu comme un dispositif d'intéressement. Son objectif est de faire « tomber » les demandeurs d'emploi dans ses filières et ses collecteurs.

Tel qu'il est représenté ici, le schéma est relativement simple. Vu le nombre d'organismes, d'acteurs et d'objets intervenant dans le réseau étudié, il peut se complexifier et augmenter le nombre de filières et de collecteurs.

Légende

- Les trois chercheurs = le coordinateur.
- Les larves collectées = les demandeurs d'emploi.
- Les sacs alias les collecteurs = les interfaces (colloque, maison de l'emploi et de l'ISP, site internet), les organismes du tiers secteur, les services publics et les PME. Ce sont des lieux dans lesquels les demandeurs d'emploi peuvent se « fixer ».
- Le fil entre les sacs, alias la filière, correspond à l'éternelle question du passage entre ceux-ci. Contrairement aux larves, les demandeurs d'emploi doivent passer d'un sac à un autre, en référence au schéma du DIISP et ce, pour atterrir dans un emploi durable et de qualité.
- Les marins pêcheurs, le courant et les étoiles de mer sont les différents parasites = tous les parasites possibles à la mise en place du réseau comme le comportement des acteurs, l'absence de financement ou de coordinateur, etc.

Annexe 11

Tableau de synthèse des facteurs de pérennité et des parasites du réseau

Facteurs de pérennité	Parasites
Intensité des échanges	Réponse négative du FSE
Objectif commun	Image négative des organismes
Langage commun	Absence aux réunions
Création d'activités	Opportunisme
Pilote = traducteur	Rapports de pouvoir
Outils d'extériorisation	Rétention d'informations
Intermédiaires	Méfiance
Dispositifs d'intéressement	Calcul tactique
Enrôlement	Trahison
Porte-paroles	Connexions trop fortes ou faibles
Confiance et transparence	Manipulation
Mouvements d'extension
... ..	

Rem : comportements humains = tueur de réseau au sens de Orgogozo.

Bibliographie

AKRICH, M., CALLON, M., LATOUR, B., 2006, *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Les Presses Mines, Paris

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y-F., (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (nouvelle édition augmentée, 2005), Seuil, Paris

ASSENS, C., 1996, « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », *Flux*, Cahier du CNRS, n°23, pp.38-42

ASSENS, C., 2003, « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management international*, vol. 7, n°4, pp. 49-59

BERNOUX, P., 2006, « Théories sociologiques et transformations des organisations », CNRS - Université Lumière Lyon-2. Adresse Url : http://ses.ens-lsh.fr/ac16/0/fiche_article/&RH=SES, Site consulté le 27 mars 2008

BOLTANSKI, L., et CHIAPELLO, E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, nrf essais, Paris : chapitre 2, pp.154-256

CALLON, M., 1986, « Eléments pour une sociologie de la traduction », *Année sociologique*, vol. XXXVI, p.169-208

CALLON, M., 1989, *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La découverte, Paris

CALLON, M., et LATOUR, B., 1991, *La science telle qu'elle se fait*, La découverte, Paris

CALLON, M., LASCOUMES, P., BARTHES, Y., 2001, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Editions du Seuil, Paris

CASTELLS, M., 2001, *La société en réseaux*, Fayard, 2^{ème} édition (1^{er} ed. 1998), Paris

DAIDJ, N., GARDET, E., et MOTHE, C., 2006, « Le Keiretsu de production : un réseau interentreprises en mutation ? Le cas de l'automobile », *AIMS XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève*, Juin 2006, Adresse Url : <http://www.strategie-aims.com/aims06/www.irege.univ-savoie.fr/aims/Programme/pdf/SP39%20MOTHE.pdf>, Site consulté le 10 février 2008

DURAN, P., et THOENIG, J-C., 1996, « L'état et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, Vol 46, N° 4, pp.580-623

FRERY, F., 1997, « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », *Acte de conférence de Montréal*, Adresse Url : <http://www.strategie-aims.com/montreal/frery.pdf>, Site consulté le 27 octobre 2007

GAZON, J., 2006, « Articulation de l'économie sociale marchande à l'économie privée et publique », Etude réalisée par PRIMM S.A., Région wallonne, Belgique

GHIGLION, R., et MATALON, B., 2004, *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratique*, Armand Colin, Paris

GIDDENS, A., et BLAIR, T., 2002, *La troisième voie. Le renouveau de la social-démocratie*, Editions du Seuil, La couleur des idées, Paris

GUITTET, A., 2002, *L'entretien : technique et pratique*, Armand Colin, Paris

HARDY, C., MAGUIRE, S., LAWRENCE, T., 2004, « Institutional entrepreneurship in emerging fields : HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, Vol.47, n°5, pp. 657-679

HEITZ, M., 2000, « Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau », Cahier de recherche n°2000-14, GREFIGE, Nancy

HEITZ, M., et DOUARD, J-P., 2001, Les critères de performance dans différents types de réseaux d'entreprise. Eléments de réflexion », *22^e Congrès de l'AFC*, Université de Metz, 17-19 mai, France

JACQUY, Emilie, « Economie Sociale. Quand profit rime avec éthique et solidarité. » *En Marche*, janvier 2008, pp.5.

KUTY, O., 2005, *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*, Editions de Boeck Université, Ouvertures sociologiques, Belgique

KUTY, O., 2008, « L'inter-contrôle et la nouvelle confiance procéduralisée », in LOBET, GOUJON & al., *Confiance et gouvernance. S'engager dans un monde incertain*, Fundp, Belgique

LABIE, M., 2005, « Economie sociale, non-profit, tiers secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat », in FINET, A., (dir.), *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boek Université, Management, Bruxelles, pp.101-124

LASCOUMES, P., et LE GALLES, P., 2007, *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, Paris : chapitre 1, pp.7-24

LATOURE, B., 1993, *Aramis ou l'amour des techniques*, Editions La découverte, Paris

LATOURE, B., 2006, *Changer de société, refaire de la sociologie*, Editions La découverte, Paris

« Les partenariats locaux d'insertion en Région wallonne », 2005, Etude réalisée par le GIRSEF (UCL)

MARIOTTI, F., 1999, « L'apprentissage de la coopération dans l'entreprise-réseau », France. Adresse Url : <http://upmf-grenoble.fr/cristo/membres/Mariotti/home.htm>, site consulté le 21 avril 2008

MARIOTTI, F., 2004, « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », *Revue française sociologique*, n°45-4, pp.711-737

MULLER, P., 2005, « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue française de science politique*, Vol.55, n°1, pp.155-187

PACHE, G., et PARAPONARIS, C., 2006, *L'entreprise en réseau : Approches inter et intra-organisationnelles*, Les éditions de l'ADREG, France

PACHE, G. et PARAPONARIS, C., 1993, *L'Entreprise en réseau*, Paris, PUF, Collection « Que sais-je » n°2704

PALIER, B. et SUREL, Y., 2005, « Les « trois I » et l'analyse de l'Etat en action », *Revue Française de science politique*, vol.55, n°1, pp.7-32

QUIVY, R., et VAN CAMPENHOUDT, L., 2006, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris

RAYNAUD, F., 2006, « Synthèse des recherches basées sur la littérature des réseaux d'entreprises », AGATE, Dynamique Territoriales et Entreprises, Adresse Url : http://www.dinamicaterritorial.com/documentos/Synth%C3%A8sedesrecherchesth%C3%A9oriquessurlesr%C3%A9seauxd_entreprises_2.pdf, Site consulté le 10 février 2008

RORIVE, B., 2006. Entre contrôle de la ressource et contrôle de l'activité : les chemins de stabilisation de l'entreprise réseau. *Thèse de doctorat en Stratégie et Management des organisations*. Université des sciences et technologies de Lille

RORIVE, B., 2003, « L'entreprise réseau : unicité de la formule, diversité des situations », *XIVème congrès de l'AGRH de Grenoble*, novembre 2003, Adresse Url : <http://www.relier.org/docs/EntrepriseReseau.pdf>, Site consulté le 4 octobre 2007

SUREL, Y., 1998, « Idées, intérêts, institutions dans l'analyse des politiques publiques », *Pouvoirs*, n°87, pp.161-178

TOURNIER, F., 2005, *Formaliser et piloter un réseau d'entreprise : réflexion, outils et conseils pour un réseau coopératif stratégique*, Editions liaisons, Entreprise Carrières, France

VOISIN, C., BEN MAHMOUDJOUNI, S., et EDOUARD, S., 2004, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Editions Economica, Recherche en Gestion, France