

L'intersectorialité : « on n'est pas tombé dedans quand on était petit » !

Se concerter, se coordonner, créer du partenariat, des liens entre les secteurs est une évidence pour les travailleurs psycho-médico-sociaux. Sur le terrain, force est de constater que la tâche s'avère peu aisée.

Mais alors quelles en sont les raisons ?

Pendant trois ans, le CBPS et l'asbl Repères ont mené une recherche exploratoire en rencontrant des acteurs de différents champs sectoriels. Cet article vous livre quelques éléments de cette recherche. Le CBPS espère bientôt diffuser une synthèse éclairante et accessible pour tous les travailleurs des secteurs concernés par la question.

Le travail en réseau est incontournable. Il semble évident que les projets, tout comme les usagers, gagnent à rencontrer des travailleurs d'institutions de différents secteurs pour créer des partenariats autour de missions communes. Une série d'obstacles sont régulièrement évoqués. Les agendas sont trop chargés. Il devient presque impossible de dégager du temps pour des partenariats externes qui, par ailleurs, représentent une surcharge de travail. Les travailleurs concernés observent aussi souvent que leurs collègues d'autres secteurs éprouvent de grandes difficultés à se représenter les réalités de leur travail et ses spécificités, ce qui complique les collaborations. Il est souvent très problématique de tenter de superposer les mandats et les missions, de même que les règles déontologiques ou les modes d'intervention propres aux différents secteurs.

Les pratiques de travail intersectoriel semblent davantage sous-tendues par des obligations structurelles, des nécessités de terrain que portées par une véritable réflexion de fond. Bien entendu, tous sou-

tiennent l'intérêt de réfléchir et d'organiser le travail en commun mais les barrières évoquées handicapent la mise en œuvre d'une logique de travail intersectorielle et de partenariat.

Ces constats, le Centre Bruxellois de Promotion de la Santé et l'asbl Repères y sont régulièrement confrontés dans leurs pratiques d'accompagnement de projet et de formation.

Les deux structures inscrivent leurs activités dans le cadre de la promotion de la santé qui a pour but de réduire les inégalités d'accès à la santé. Il s'agit de rendre les individus et les collectifs plus autonomes quant à la prise en charge de leur santé. Celle-ci est considérée comme un état d'équilibre de la personne intrinsèquement lié à un ensemble d'éléments psychologiques, sociaux, environnementaux, culturels, économiques. S'inscrire dans une démarche de promotion de la santé signifie penser les liens entre santé, social, enseignement, logement, culture, environnement... faire de l'intersectorialité.

Une recherche pour en savoir plus

L'intersectorialité serait-elle donc si problématique à mettre en œuvre ? Ne serait-il pas important d'approfondir cette réflexion afin de mieux comprendre les freins et les leviers du travail intersectoriel ? Le CBPS et l'asbl Repères ont décidé d'entreprendre un travail de réflexion commun au travers d'un projet de recherche exploratoire.

Le travail se déploie en trois étapes. La première est dédiée à la construction du processus de recherche soutenue par un comité d'accompagnement constitué à cet effet. Celui-ci est imaginé comme un véritable espace de maturation du processus de recherche. Il constitue pour les deux institutions, un tiers, lui-même intersectoriel et susceptible de faire écho aux pluralités de pratiques, de langages et de représentations : l'Observatoire de la Santé et du Social de Bruxelles-Capitale, le CBPS (Conseil Bruxellois de Coordination Socio-politique), la Strada (Centre



cbps©surlefil2012

d'appui au secteur bruxellois de l'aide aux sans-abris), le SALS (Service d'Accompagnement des Locataires Sociaux), Forest Quartiers Santé, l'Entr'Aide des Marolles, le SMES, la commune de Jette. Outre l'apport de structures témoignant de pratiques différentes, l'ensemble de ces institutions permet aussi de réunir des secteurs différents : santé publique, grande précarité, logement, action sociale, santé communautaire, santé mentale, politique communale et politique régionale.

Dans un second temps, il s'agit de proposer aux dispositifs intersectoriels existants un temps de prise de recul et d'analyse de leur fonctionnement. L'idée est que la démarche permette également aux groupes de dégager des éléments qui puissent

enrichir leur fonctionnement et celui de leurs participants, la méthodologie étant élaborée à l'image de ce qui est étudié. L'analyse transversale du matériel et les pistes de travail dégagées constituent la troisième étape du processus.

Une méthodologie participative

La méthodologie s'inspire de la Méthode d'analyse en groupe (MAG¹) telle que développée par Abraham Franssen et ses collaborateurs. Elle constitue un outil d'analyse des dispositifs complexes d'action sociale d'autant plus intéressant qu'il associe directement au processus de re-

cherche les acteurs concernés. En effet, le travail s'élabore sur base de récits de situations choisies par les participants dans leur pratique quotidienne en tant qu'éléments significatifs et représentatifs des dispositifs à étudier. Ces récits sont ensuite analysés par le groupe au travers des éléments questionnés par l'ensemble des participants, par la confrontation des regards sur la situation et par les pistes qui s'en dégagent. Ce travail est articulé par une méthode cadrée et validée. Il s'agit donc bien de produire du savoir sur chaque dispositif, savoir élaboré par les membres du groupe à propos de leur action commune, ici le dispositif intersectoriel, afin d'en améliorer son fonctionnement. Cette méthodologie a dû être adaptée aux spécificités de la recherche et des dis-

positifs qui en font l'objet. Un travail a été mené, préalablement, avec un membre actif du réseau MAG, afin de rendre possible la mise en œuvre de la MAG dans ce contexte tout en respectant les principes. Cinq dispositifs se sont engagés dans ce processus.

Quelques résultats

Une série de tendances émergent des données recueillies grâce aux séances de MAG, tendances qui ne peuvent être considérées que comme des hypothèses à valider en poursuivant le travail avec d'autres dispositifs pour évaluer la généralisation des constats.

L'intersectorialité : pour faire quoi ?

L'analyse du matériel fourni par les MAG fait ressortir un premier constat : il n'y a pas une intersectorialité mais plusieurs manières de mettre en œuvre des collaborations entre secteurs et entre institutions.

Première modalité : la nécessité de trouver des solutions à des situations concrètes et d'analyser ces situations pour mieux les comprendre, dans le but d'améliorer la pertinence des solutions ou des dispositifs. Toutefois, ces missions confiées aux dispositifs intersectoriels nécessitent d'être clairement définies afin de leur permettre de se doter d'outils et de méthodes adéquats par rapport aux objectifs.

Deuxième modalité : le besoin de se connaître. L'espace intersectoriel peut constituer une réponse à la méconnaissance des institutions et des secteurs les uns par rapport aux autres en termes de missions, de modes de fonctionnement, de logiques d'intervention. Le dispositif répond ici au souhait des participants de pouvoir débattre de leurs pratiques selon des modalités conviviales.

« Une étape importante est d'explicitier comment chacun travaille dans son institution. Et ensuite, on peut passer par une réflexion commune où on sait de quel point de vue parle chaque personne. »

Troisième modalité : l'aspiration des travailleurs à échanger des manières de voir en termes d'éthique, de valeurs, de projets de société. Le dispositif intersectoriel vient dans ce cas répondre à une recherche de sens.

Ces logiques, souvent peu définies et parfois co-existantes, déterminent bien évidemment les pratiques intersectorielles. Il convient de les repérer car elles appellent des moyens, des temps et des espaces différents et réclament des mandats précis de la part des institutions.

Le dispositif intersectoriel : pour moi d'abord...

Les dispositifs intersectoriels semblent instaurer la personne au centre de leur fonctionnement et les travailleurs qui y sont inscrits paraissent investir le lieu sur base de leurs attentes personnelles, comme une ressource pour trouver ce qu'ils estiment recevoir peu au sein de leur institution en termes de convivialité, de créativité, de valorisation. Cet espace est alors investi comme un en-dehors de l'institution permettant d'en contourner, parfois, le cadre et les règles souvent lourdes à porter.

« Ici on nous pousse à être nous-mêmes et donc ça nous renforce et surtout on peut dire des choses. »

Mais, par ailleurs, dans un même temps, les travailleurs expriment le besoin de se sentir soutenus dans le mandat qui leur est donné au sein de l'espace intersectoriel et qui assure leur place au sein du dispositif. Etre soutenus par l'institution pour pouvoir s'en dissocier afin de la représenter, cette ambivalence semble inté-

ressante à décrypter. Une des hypothèses des chercheurs est que la souffrance au travail des intervenants sociaux face à la complexification des situations, à la vulnérabilité de leur position, à l'urgence à laquelle ils se trouvent confrontés en permanence est déposée dans ce lieu tiers où elle peut être entendue et partagée grâce à la transversalité des projets dont il y est question.

« Quand on vient dans son équipe avec une nouvelle activité du réseau, on s'imagine qu'elle va la cautionner. Mais il peut y avoir un certain clivage entre ce qui se passe et se dit au sein du réseau et ce qui est avalisé et transmis aux équipes. Se mettre ensemble et parler, c'est parfois difficile. »

Toutefois, cette ambivalence des travailleurs face au dispositif est accentuée par celle des institutions. Force est de constater que les institutions semblent peu enclines à s'engager vraiment dans des pratiques et des dispositifs intersectoriels qui apparaissent comme une obligation supplémentaire venant s'ajouter à l'insécurité liée aux problèmes de concurrence, de financement et au poids des problématiques internes. Sans doute manquent-elles en leur sein d'une réflexion sur l'approche concertée des situations et probablement ont-elles peu de repères par rapport à ce que suppose la collaboration inter-institutions et intersectorielle. Mais elles ne sont certainement pas aidées en cela par les politiques d'agrément et de financement qui renforcent, au contraire, le cloisonnement des secteurs et la rivalité entre institutions.

Quel cadre ? Pour qui ? Pour quoi ?

« L'institutionnalisation, c'est lorsqu'un travailleur, dans ce qu'il amène dans une situation, n'est plus que l'émanation de son institution. Effectivement, il y a un cadre de travail mais à quel moment peut-

il s'en détacher ? En a-t-il l'autorisation, la capacité, la possibilité pour pouvoir se positionner en tant que professionnel ? Un professionnel avec des compétences, avec une déontologie qui peut rejoindre celle des autres... »

Le dispositif intersectoriel est, de par sa nature, un espace de confrontation de cadres et, par nécessité, un lieu générateur de cadre, celui du fonctionnement du dispositif. Ceci questionne bien entendu la fonctionnalité de ce cadre.

Lors des MAG, on peut remarquer que cette question du cadre se pose de manière variée au sein des dispositifs. Mais deux choses importantes apparaissent. Les participants pensent qu'un engagement clair de leur institution dans le dispositif intersectoriel favorise le fonctionnement de celui-ci. Pourtant, en même temps, ils se plaignent de la difficulté de porter dans cet espace les enjeux de leur institution. Peut-être, et cela reste une hypothèse, parce que la participation au dispositif peut permettre une remise en question du cadre de leur structure.

Par ailleurs, au sein-même du dispositif intersectoriel, la structuration du cadre semble estompée. Quelques éléments récurrents apparaissent comme ce qui a trait à l'organisation du travail du dispositif (participation, rythme de travail, organisation des tâches). La fonction de coordination est prépondérante.

Il est probable qu'ici encore, le rapport peu investi des institutions aux dispositifs intersectoriels entraîne un désinvestissement des questions relatives au cadre et ce d'autant plus que les travailleurs peuvent nourrir ces espaces avec des attentes individuelles fortes.

Or les chercheurs rappellent que l'adaptabilité des cadres de travail peut générer des confusions vis-à-vis des places et des rôles des individus et des institutions. Ils insistent sur le fait que la structuration des dispositifs intersectoriels garantit leur

crédibilité, leur reconnaissance et la qualité des rapports avec les secteurs et les institutions et partenaires.

L'ambiance... ce qui autorise

L'ambiance, c'est sans doute ce qu'il y a de plus fragile. Ce qui va faire que quelque chose bouge et ainsi permettre qu'on puisse passer à autre chose. L'ambiance agit comme une sorte de laisser être.

Jean Oury écrivait « Cela se sent, il y a une certaine odeur, une saveur, une atmosphère qui est là, comme ça. L'ambiance peut permettre qu'il y ait du désir, de la décision et rend possible une relation de confiance qui fait qu'on n'est pas là « pour quelque chose » mais qu'on est là parce qu'on est là. »

Tout au long de ces rencontres avec les travailleurs, ceux-ci ont souligné l'importance que revêt cette dimension. Elle évoque la convivialité, le plaisir de travailler ensemble qui permet de partager des valeurs qui les mobilisent, qui donnent le sentiment de vivre quelque chose

d'important mais aussi d'utile et porteur de sens. Cette convivialité s'apparente à un mouvement, une dynamique, à quelque chose de spontané, éloigné de toute contrainte.

Dans cet élan, la « bonne collaboration » se transforme en « bonne entente » et en plaisir de travailler ensemble qui favorise la liberté d'adapter les règles, de « leur tordre le coup », d'assouplir les engrenages et d'assainir des situations vécues par les usagers ou des modes de fonctionnement. Il s'agit de « se lâcher », de déployer de l'ingéniosité pour trouver des solutions inédites, co-construire des projets où les ressources de chacun seront mutualisées.

L'« ambiance » c'est ce qui favorise l'accordage ; cette écoute mutuelle en recherche de la meilleure solution possible. ■



Le CBPS

1. Van Campenhoudt L., Chaumont J.M., Franssen A., *La méthode d'Analyse en groupe, Coll Psycho Sup, Dunod, 2005.*



cbps@surlafil2012