

MULTIAGRÉMENT

Fondée en 1926, l'Entr'aide des Marolles abrite plusieurs services : consultations sociales, médicales, diététiques, kiné, podologie, pédicure, dentiste, cours d'alphabétisation. François Baufay, son directeur, explique comment tout cela fonctionne.

Propos recueillis par Stéphanie Devlésaver, journaliste au Conseil bruxellois de coordination sociopolitique (CBCS)¹.

Travailler sous un même toit facilite la collaboration entre professionnels ?

François Baufay : Les services se sont développés au fil du temps et des besoins des publics. Ils n'ont pas été pensés de manière globale, ce qui a laissé peu de place à des réflexions en termes d'interactions, de collaborations, d'intégration entre eux. Ce n'est donc pas toujours évident de trouver l'intérêt de collaborer les uns avec les autres, de voir que des situations nécessiteraient un regard croisé entre différentes professions alors qu'elles cohabitent sous un même toit. À certains moments, cela peut créer de la proximité et du lien. À d'autres, cela peut amener des tensions.

Qu'est-ce qui fait particulièrement obstacle à des regards croisés entre services ?

F.B. : Certains services sont mieux reconnus et/ou financés que d'autres. Parfois aussi des histoires personnelles entre les gens. Enfin, la place donnée à l'utilisateur ou au patient, la vision du travail social et de santé jouent un rôle dans cette difficulté de rapprochement. Entre la maison médicale et le service psychiatrie par exemple, deux logiques peuvent s'entrechoquer.

Et c'est le rôle de la direction de veiller à rapprocher les angles de vue différents ?

F.B. : Cela fait partie de mon boulot de tenter de créer une dynamique entre les services, d'apaiser, de renouer le dialogue, de tempérer certaines visions, certains discours. Lors d'un nouvel engagement, j'insiste sur ces notions de travail à plusieurs, sur la reconnaissance des autres compétences, sur l'interdisciplinarité, etc. Dans la collaboration, il y a d'abord la volonté de travailler ensemble et puis celle de reconnaître l'autre dans ses particularités, dans

son expertise. On ne sait pas plus ou pas mieux que l'autre... on sait différemment.

Comment travailler cette philosophie au quotidien ?

F.B. : Le comité de coordination réunit une fois par mois les coordinateurs de chaque équipe. C'est au départ un lieu d'échange d'informations. Il tente de devenir un lieu d'échange autour de cette question : que pourrait-on réfléchir ensemble ? En parallèle, un groupe de travail réunit des travailleurs de chaque service pour déplier la notion de transversalité. La difficulté, c'est que chaque partie du travail de l'Entr'aide reçoit un agrément, mais il n'y a pas de reconnaissance d'un cadre de travail commun. C'est donc du temps de travail à grappiller sur une pause de midi, entre deux autres réunions. Pourtant, construire une logique institutionnelle partagée est essentiel. Que fait-on, par exemple, avec les marges budgétaires qui se dégagent ? Soutenir d'autres activités en difficulté n'est possible qu'à partir du moment où il y a cette réflexion institutionnelle partagée sur l'importance de soutenir l'ensemble du projet proposé par l'institution.

Comment rendre les travailleurs concernés par l'objet global de la structure ?

F.B. : Des endroits plus formels, comme l'AG, permettent de donner une vision claire de l'institution, de sa situation financière. Les comités de coordination permettent de discuter de nouvelles idées, de projets. Le cadre du nouveau décret en promotion de la santé a permis de réfléchir sur la nécessité de travailler autour de projets qui font lien entre tous les services. C'est une opportunité pour réfléchir de manière plus transversale, ce qui devrait se faire de manière plus systématique. ■

1. Le n°176 de la revue *BIS* (novembre 2018) est consacré à la réorganisation de la santé et du social à Bruxelles.