



Agir collectivement
pour transformer
l'organisation social-santé.

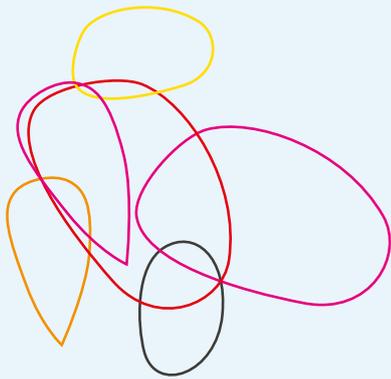


ANALYSE

Septembre 2022 – Juin 2023

Communautés de pratique

Fonctionnement & apports
Synthèse



Communautés de pratique

Fonctionnement & apports

Synthèse



Association sans but lucratif (Asbl) pluraliste et bicommunautaire active en Région de Bruxelles-Capitale, Brusano propose un service d'appui et de coordination à destination des professionnels de 1^{ère} ligne du secteur social-santé. Elle met à leur disposition divers outils et soutiens facilitant l'accompagnement des personnes en situation complexe et/ou en état de vulnérabilité. Les intervenants peuvent ainsi s'appuyer sur un travail d'information et d'orientation, des équipes d'appui clinique et méthodologique, des espaces de concertation et d'expérimentation. L'association accompagne par ailleurs la transformation du secteur vers une organisation intégrée et territorialisée.

En sa qualité de dispositif d'aide au développement de nouveaux rôles et de pratiques innovantes ancrées dans les contextes locaux, Brusano a suivi, entre septembre 2022 et juin 2023, quatre communautés de pratique dont elle a analysé le fonctionnement.

L'appellation « communauté de pratique » désigne un groupe d'acteurs du social-santé qui partagent un domaine d'intérêt et interagissent régulièrement en vue d'apprendre les uns des autres et d'améliorer leur pratique clinique. Les membres de ces communautés se définissent comme des « référents de proximité ».

Il importe de préciser que tous les espaces de rencontre et d'échange du même type ne revendiquent pas l'étiquette « communauté de pratique ».

Par ailleurs, nombre d'intervenants endossent de facto dans leur pratique le rôle du référent de proximité sans être identifiés comme tels.

Les éléments mis en exergue ici n'en sont pas moins pertinents à leur égard d'où le choix de préférer dans la suite du document les termes « participant » et « intervenant » à celui de « référent de proximité ».

Les communautés de pratique ayant participé au processus étaient ancrées dans quatre bassins d'aide et de soins : Centre, Nord-Est, Sud-Est et Sud. Chacune d'entre elles rassemblait des professionnels – salariés ou indépendants – de la santé, de l'aide et du social représentant un large éventail de disciplines, d'organisations et de secteurs des soins, de l'aide et de l'accompagnement.

Les quatre communautés se sont réunies à un rythme mensuel. Les séances étaient « facilitées » par deux modérateurs spécifiques tandis qu'une chercheuse – la « veilleuse » – a observé et documenté l'ensemble des échanges afin de capitaliser leur contenu.

Les modérateurs/facilitateurs et la veilleuse se sont retrouvés chaque mois pour réfléchir et échanger sur les thèmes abordés en séances, les méthodes et outils mobilisés, le travail des participants en matière de rôle et de posture. Ces rencontres leur permettaient également d'aborder les aspects organisationnels ainsi que les points forts et inconforts du travail de modération.

Cette note de synthèse expose les principaux enseignements retirés du travail mené et ne prétend pas à l'exhaustivité. Les lecteurs désireux d'en savoir plus pourront se référer au document présentant l'analyse complète du cycle de suivi « Analyse des communautés de pratique, cycle 2022-2023 » disponible sur le site brusano.brussels.

Communautés de pratique

Fonctionnement & apports

Synthèse



RÔLE DE L'INTERVENANT

Les échanges en séances ont permis aux participants de mettre en évidence des composantes fondamentales du rôle que l'intervenant assume dans des situations complexes.

- **Il travaille « en ouverture avec la personne »** pour recueillir auprès de celle-ci et de son entourage les informations pertinentes contribuant à une prise en charge en phase avec sa réalité, ses objectifs, ses besoins et ses ressources.

- **Il reconnaît l'expertise de la personne et ses ressources, ne se substitue pas à elle mais s'adapte à ses capacités et à sa temporalité.** Il facilite son accès à l'information et l'aide à s'orienter dans le réseau, à « décoder l'univers dans lequel elle tombe ». Il la renforce dans sa capacité d'être actrice, « débloque des petites choses » et la soutient dans les moments de crise. Il l'épaulé dans la construction d'un projet qu'il négocie si nécessaire.

- **Il fait circuler l'information (informe et s'informe)** contribuant à la construction d'un plan multidisciplinaire de soins, d'aide et d'accompagnement de la personne. En collaboration avec celle-ci, son entourage et le réseau des professionnels impliqués, il veille à la cohérence du parcours proposé. Il contribue à trouver des alternatives, impliquer d'autres acteurs ou services, procéder aux ajustements que la situation et son évolution exigent. Sa connaissance actualisée de la situation l'amène à assurer un rôle de synthèse si la personne ou son entourage n'est pas en mesure de le faire.

- **Il est en lien avec le réseau naturel de la personne**, reconnaît l'expertise et le rôle de synthèse que certains aidants proches peuvent avoir.

- **Il peut jouer un rôle de « point de contact et d'information » pour assurer une continuité** lorsqu'il la personne change de lieu de vie ou de soins. Malheureusement, on constate le plus souvent une perte de contact (effet « trou noir ») en cas d'hospitalisation.

- **Il agit dans une approche globale, avec une vision holistique plus large que son métier stricto sensu** mais conscient des limites de ses compétences, de sa responsabilité et de sa relation avec la personne et son entourage. Cela lui demande parfois de mettre de côté des modes de fonctionnement organisationnels et/ou d'œuvrer en dehors des contours habituels d'exercice de son métier.

- **Il opère souvent dans les interstices du système social-santé**, faisant office de trait d'union entre les différentes parties lorsque les connexions entre celles-ci ne sont pas de nature structurelle.

La capacité à jouer ce rôle en matière de durée et d'étendue des activités apparaît fortement influencée par divers éléments.

- **Le contexte individuel de pratique** défini par le métier, la fonction, les compétences et les ressources à disposition de l'intervenant détermine à la fois les contours de son rôle et ce qui se situe à l'intérieur ou en dehors de sa zone de contrôle et d'action.

- **Le contexte institutionnel et les contraintes pratiques** liées aux normes de l'organisation jouent un rôle essentiel. Cette dernière établit en effet le cadre de travail et les ressources mis à disposition de l'intervenant en fonction de sa mission et de ses moyens. Cela déterminera notamment le temps pouvant être alloué à l'accompagnement de la personne, les ressources accessibles aux professionnels ou encore l'ancrage géographique de leur activité.

- **Le financement de l'activité première, les attentes quant aux résultats et à la durée de l'intervention** varient d'un secteur à l'autre. La position de certains participants leur a permis de fournir un soutien inconditionnel à la personne, sans obligation de résultat ni durée d'intervention prédéfinie. A l'opposé, d'autres ont opéré dans des contextes de contraintes qui ont influé sur le type de suivi et sa durée.

Communautés de pratique

Fonctionnement & apports

Synthèse



RESSOURCES ET DIFFICULTÉS DE L'INTERVENANT

La présentation et la discussion autour de situations complexes vécues par les participants ont mis en exergue les ressources sur lesquelles ceux-ci peuvent s'appuyer ainsi que les difficultés avec lesquelles ils doivent composer. De facto, ressource et difficulté apparaissent souvent comme les deux faces d'une même médaille.

Considéré par tous comme une ressource essentielle, « **le temps** » réfère à la fois aux moments passés avec la personne et son entourage, aux heures consacrées à s'informer sur la situation et à se mettre en réseau avec d'autres professionnels et à la nécessité de s'adapter aux temporalités différentes des acteurs.

Cet élément temporel s'apparente parfois à une difficulté, surtout pour les intervenants ayant un profil de soins généralistes et travaillant auprès d'un large segment de la population. Ceux-là partagent la perception que, dans leur domaine, « il y a une perte de temps relationnel » et que plusieurs aspects de leur pratique nécessitent un temps qui leur fait défaut. Ce ressenti est moins présent dans le discours des professionnels actifs auprès de populations spécifiques (les toxicomanes, etc.) ou dans des équipes d'appui.

La confiance que la personne prise en charge place dans l'intervenant est, elle aussi, vécue comme une ressource pouvant devenir une source de difficulté dès lors qu'elle renforce le sentiment d'engagement vis-à-vis de celle-ci.

Les professionnels détiennent et développent **des compétences expérientielles** liées au savoir-être qui façonnent leur posture et leur capacité à soutenir la personne à travers son parcours de vie. Ces compétences sont toutefois mises à l'épreuve en cas de charge émotionnelle importante. Certains participants ont évoqué la difficulté à prendre de la distance car ils étaient « confrontés au même désarroi » et à la même souffrance que la personne suivie. D'autres ont fait référence à l'exercice de « bascule » visant à trouver l'équilibre entre l'engagement envers la personne et ses propres limites.

L'intervenant se sent parfois « désemparé », « seul », « manipulé », « bloqué malgré son envie d'avancer ». Certaines situations sont tellement prégnantes qu'en voulant trouver une solution, il peut perdre de vue sa responsabilité et « se charger de choses qui ne sont pas de son ressort » ou « sentir que tout le monde se décharge et tout retombe [sur lui] ». Dans d'autres cas, le flou de la situation engendre une difficulté de comprendre « la vraie demande derrière la demande », ce qui constitue une source d'inconfort et d'incertitude.

A côté de ces éléments ambivalents, d'autres furent cités comme étant des ressources à part entière.

- **Le travail de proximité** sur un territoire donné (le quartier, etc.) qui permet de connaître la « population, le quartier et les codes culturels des personnes qui l'habitent ».

- **Les valeurs d'humanisme et de justice sociale**, le souci des plus vulnérables qui motivent l'intervenant à endosser ce rôle. Le fait de rencontrer dans le réseau des alliés partageant les mêmes valeurs constitue un « plus ».

Communautés de pratique

Fonctionnement & apports

Synthèse



Il est également des difficultés clairement identifiées comme telles.

- **L'information et la communication autour de sujets « tabous »** qu'il est difficile d'aborder, y compris entre professionnels d'une même équipe (exemple : les suspicions de violence intrafamiliale). Ces non-dits contribuent « au brouillard » entourant la situation et rendent difficile la définition de l'approche.
- **L'accès inégal à l'information**, pour des raisons légales ou techniques.
- **Le transfert de la relation thérapeutique et de soutien à un autre intervenant**, en particulier lorsque sa construction a été difficile.
- **L'exercice d'un rôle sans la formation nécessaire** à celui-ci.
- **La formulation et la formalisation des objectifs** avec la personne.
- **Les facteurs liés au contexte général du secteur des soins** influent sur la création d'un réseau autour de la personne. La pénurie ou le manque de disponibilité de certains professionnels (médecins généralistes, infirmiers) ou des intervenants à domicile rendent ainsi le processus particulièrement difficile.
- **La collaboration et la concertation autour de la personne** demeurent compliquées lorsqu'elles impliquent un travail de coordination des intervenants. Il s'avère parfois difficile de savoir qui « tient le fil ». Cela renvoie à la question de la légitimité face au réseau pour réaliser ou initier une série d'activités.
- **L'articulation avec le milieu hospitalier** et durant les transitions de soins reste difficile.

EFFETS RAPPORTÉS DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Les membres des communautés de pratique suivies s'entendent pour reconnaître dans celles-ci un espace de bienveillance et de confiance résultant d'une construction collective à laquelle les modérateurs ont très largement contribué. Selon eux, la participation régulière aux séances génère des effets bénéfiques tant au niveau individuel que collectif.



Au niveau individuel

- Un renforcement de la formation initiale (particulièrement autour de la relation d'aide), enrichie par l'acquisition d'outils et de connaissances sur les dispositifs existants utiles à leur pratique. Toutefois, selon un membre ayant plusieurs années de participation à une communauté, les apports et apprentissages semblent « s'estomper » avec le temps. Celui-là affirmait ainsi avoir atteint un stade dans le travail en réseau où « on est capable d'aider les autres mais la communauté de pratique m'apporte peu ».
- Un effet positif de ressourcement via le travail sur la posture professionnelle : « On se sent aidé dans la recherche de ses limites et pour découvrir d'autres perspectives. »
- Une prise de conscience de facteurs ayant induit des positionnements bloquant la situation. Il en est ainsi, par exemple, de la loyauté envers son organisation et les engagements pris par celle-ci auprès de la personne alors qu'ils sont clairement disproportionnés et/ou mettent en difficulté les professionnels impliqués.

Communautés de pratique

Fonctionnement & apports

Synthèse



Au niveau collectif

- Nous avons observé chez les membres des communautés, particulièrement chez les nouveaux, une prise de conscience progressive de la puissance des processus d'intelligence collective leur ouvrant de nouvelles perspectives. Les interactions en séances ont par ailleurs encouragé les pratiques collaboratives et renforcé la conviction de « la valeur ajoutée du travail en réseau ».

- La communauté de pratique conduit à l'interconnaissance des membres, à une meilleure perception des autres, de leurs réseaux et, à travers eux, d'autres acteurs actifs sur le territoire. Les échanges ont ainsi abouti à une prise de conscience de l'abondance des dispositifs existants et des organisations œuvrant en région bruxelloise. Ils ont également permis d'obtenir des informations chaudes sur l'actualité d'autres secteurs et organisations. In fine, les renseignements collectés ont incité les participants à faire appel à des dispositifs et services mal ou pas connus jusqu'alors.

- Les participants ont exprimé leur ressenti d'une évolution collective dans un cadre où ils pouvaient se poser et réfléchir en dehors, notamment, des enjeux organisationnels ou d'équipe, « du rythme quotidien de travail » et « du problème précis ».

Les communautés de pratique – et les espaces d'échanges similaires – constituent donc :

- un **lieu de rencontre** (particulièrement important pour les professionnels plus isolés par leur statut ou leur fonction) permettant de « se sentir emparé par la communauté et un peu moins seuls face aux difficultés » ;

- un **lieu de bienveillance envers soi-même** où les discussions aident à « être moins critique envers soi-même » et à se considérer avec bienveillance « quand on bloque dans une situation » ;

- un **lieu de reconnaissance** « de l'accompagnement que l'on fait de la personne » ;

- un **lieu d'ouverture** « à d'autres perspectives disciplinaires qui aident à mieux comprendre les autres [professionnels] » ;

- un **lieu d'inspiration**, l'écoute des difficultés rencontrées par d'autres professionnels ayant un effet miroir. Les participants se reconnaissent dans le travail des autres, sont touchés et inspirés par leurs pratiques d'accompagnement.

L'hypothèse de fonctionnement des communautés de pratique considère que les apprentissages se propageront au sein des équipes, des services et des organisations.

Au terme de ce cycle, il apparaît que la transmission du travail réalisé en séances et de ses acquis s'avère compliquée. Le « j'ai du mal à faire le feed-back de ce qu'on fait ici » exprimé par un participant était partagé par nombre des membres. Cela peut s'expliquer par la difficulté de synthétiser et transmettre de manière utile un travail de nature collective et/ou l'absence, au sein des équipes ou des services de moments dédiés au partage de ce que l'on apprend à l'extérieur. Le temps nécessaire pour un tel échange entre en concurrence avec d'autres réunions internes sur un cas ou des questions propres à la structure.