



29 rue de la Rouillère
53000 Laval
Tél. 02 43 66 94 34
Mél. ceas53@orange.fr
Site Internet : www.ceas53.org



Quatre concepts à distinguer dans le travail social ou médico-social

Équipe

Partenariat

Coordination

Réseau

LES ENJEUX

- La distinction équipe / coordination / partenariat / réseau permet d'utiliser chaque concept à bon escient, ce qui peut éviter des malentendus dans les échanges.
- Le terme générique, englobant ces quatre concepts, serait le travail en collaboration (travailler avec d'autres à une œuvre commune), mais « collaboration » reste un mot ambigu car rappelant la pratique d'une politique de collaboration avec l'occupant durant la Seconde Guerre mondiale.
- On parle beaucoup aujourd'hui de « mutualisations ». Cela renvoie à une autre logique : la mise en commun de moyens humains, matériels, financiers.
- Au-delà des clarifications sémantiques, cette présentation fournit un guide méthodologique pour un fonctionnement optimal (conditions de réussite à remplir), ainsi qu'un outil d'évaluation (conditions de réussite remplies totalement, partiellement ou pas du tout ?).
- L'enjeu, dans tous les cas, vise la qualité du travail et le bien-être des acteurs (salariés ou bénévoles), ainsi que le bien-être, la santé, la sécurité de l'utilisateur, bénéficiaire d'un accompagnement personnalisé ou d'une intervention d'intérêt collectif.

Octobre 2018



Travail en équipe

Caractéristiques

- Il concerne des salariés (statuts identiques ou différents) et/ou bénévoles au sein d'une même structure (service, établissement, association). On peut imaginer la présence d'un prestataire extérieur sans que cela ne remette en question la logique du travail en équipe. Participation possible de représentants des familles ou de représentants des usagers.
- Quand le groupe comprend des personnes de différentes cultures professionnelles, on parle d'une équipe interdisciplinaire ou pluridisciplinaire, dès lors qu'elle vise à dialoguer, échanger des connaissances, s'enrichir mutuellement pour apporter une réponse qui sera commune (interdisciplinarité) ou des réponses complémentaires (pluridisciplinarité).
- Il peut être effectif avec un fonctionnement hiérarchisé ou collégial.
- Il peut réunir une partie ou l'ensemble des salariés et/ou bénévoles de la structure.
- Il est ciblé sur un objectif précis ou porte sur un objet plus global.
- Il peut être mobilisé pour une action ponctuelle ou s'inscrire dans une démarche permanente.

Conditions de réussite

- Volonté politique (pour donner l'impulsion parfois nécessaire et pour s'inscrire éventuellement sur le long terme).
- Accord interne sur les finalités (valeurs), le projet (service, établissement, association...), les modalités de fonctionnement (respect, écoute, acceptation de la logique du secret partagé, absence de jugement...), la méthodologie d'intervention (cohérence des réponses).
- Définition claire du rôle et des fonctions de chacun. Fonction de coordination.
- Capacité de l'équipe à intégrer de nouveaux membres.
- Compétences professionnelles. Confiance réciproque (d'où nécessité d'une bonne entente, de temps de convivialité, d'activités partagées...). Reconnaissance du travail de chacun (au-delà d'une juste rémunération).
- Implication personnelle de tous les membres de l'équipe (éventuellement rappel des obligations de chacun en lien avec son statut).
- Acceptation des cultures professionnelles différentes (complémentarité). Certaine liberté de parole (dans le respect des uns et des autres).
- Acceptation des opinions et des idées des autres (ouverture d'esprit) ; selon les dossiers, information, consultation, concertation ou participation aux prises de décision. Acceptation des désaccords, voire des conflits (régulation nécessaire).
- Transparence interne et gestion de la circulation de l'information.
- Temps de réunion à programmer. Maîtrise des techniques d'animation de groupe (conduite de réunion, formalisations écrites...). Nombre adéquat de participants.
- Mise en œuvre d'outils de veille et d'évaluation pour vérifier la qualité du travail en équipe.

Limites

- Nécessité de temps et parfois d'énergie (d'où un certain coût financier).
- Difficulté de mise en œuvre sous un fonctionnement autocratique : frein à l'expression des membres ; du côté du leader, risque de réticence à la délégation, d'exclusivité de la prise de décision... Le travail en équipe n'est pas un gage de cohésion. Possibilité d'un manque d'investissement, d'influences négatives...

Avantages

- Gain de temps : échange rapide d'informations.
- Efficacité du groupe pour la gestion de problèmes spécifiques, la recherche de nouvelles idées... Enrichissement réciproque. Confrontation de points de vue différents. Échange de connaissances. Ouverture d'esprit.
- Garantie d'une continuité de service (facilitation des remplacements).
- Garantie d'une qualité de service (cohérence d'intervention, complémentarité, repérage des situations de fatigue professionnelle, soutien interne, entraide et solidarité...).



Travail en coordination

Caractéristiques

- Il s'inscrit plus dans la logique de l'aide aux personnes, de leur accompagnement, que dans celle des interventions d'intérêt collectif (travail en partenariat ou en réseau).
- Il vise la mise en œuvre de la ou des réponses les plus adaptées possible à une situation individuelle problématique (cohérence des interventions). Les intervenants peuvent s'inscrire dans la logique de l'interdisciplinarité ou de la pluridisciplinarité.
- Il se met en œuvre autour d'une situation individuelle aussi bien au domicile qu'en établissement.
- Il peut réunir les responsables institutionnels, les professionnels d'intervention, les personnes directement concernées par une intervention (personne elle-même, membres de la famille).
- Il peut aboutir à ce que deux acteurs, de structures différentes, interviennent conjointement pour une prestation de qualité : on parlera alors de travail en coopération.

Conditions de réussite

- Réunir l'ensemble des acteurs concernés, ce qui implique, à un moment donné, que l'un d'eux prenne l'initiative de cette coordination.
- Faire accepter la professionnalité indépendamment du statut (salarié / bénévole).
- Dépasser la question du « secret professionnel », mais rappeler les règles de confidentialité (logique du secret partagé).
- Faciliter l'expression et prendre en compte la parole des professionnels de terrain, quelle que soit leur qualification (logique d'égalité) ; veiller à une bonne circulation de l'information au sein d'un service (entre intervenants de terrain ; entre ceux-ci et leurs responsables).
- Susciter l'accord sur les orientations prises (ce qui implique qu'en l'absence de leurs responsables, les professionnels d'intervention puissent bénéficier d'une certaine autonomie). Rédiger et diffuser un relevé de décisions.

Limites

- Difficulté à gérer une situation d'urgence qui appelle une réponse immédiate (difficulté à concilier l'agenda des uns et des autres).
- Difficulté à financer les temps de coordination, d'où difficulté à mobiliser l'ensemble des acteurs concernés.
- Difficulté de mise en œuvre en cas de manque de professionnalité chez l'un ou l'autre des acteurs (perte de confiance).
- Difficulté pour échanger en présence de la personne concernée.

Avantages

- Écoute et prise en compte des souhaits de la personne.
- Réponse qualitativement plus satisfaisante. Recentrage de l'intervention par rapport aux besoins de la personne elle-même. Partage de l'information facilité.
- Démarche facilitant des réponses personnalisées parfois inhabituelles, innovantes.
- Meilleure compréhension des logiques d'intervention des uns et des autres. Prévention du ressentiment à l'égard des autres intervenants.
- Démarche formatrice pour l'ensemble des acteurs.
- Prévention de l'usure professionnelle.
- Reconnaissance collective du travail de chacun.
- Facilitation du travail en partenariat, voire en réseau.



Travail en partenariat

Caractéristiques

- Il vise la réalisation d'un projet pour laquelle s'associent librement diverses structures (possibilité de ne pas s'inscrire dans un partenariat).
- Il n'y a pas forcément égalité dans les rôles, les fonctions, les responsabilités. Ce n'est pas forcément parce qu'on travaille ensemble à un projet qu'on est tous au même niveau. Par exemple, il peut y avoir un pilote, un référent, un coordinateur.
- On peut choisir avec qui on souhaite s'associer.
- Les relations entre les partenaires peuvent se formaliser dans une convention qui a un caractère juridique (en particulier lorsqu'il y a des enjeux financiers) et/ou dans une charte qui a une dimension plus déontologique ou éthique.
- Le partenariat peut être technique, opérationnel, quand il s'agit de travailler ensemble sur un même projet. Le partenariat est financier quand l'un des partenaires finance la réalisation du projet. Le partenaire porte alors un intérêt pour l'action, à la différence du mécène qui vise d'abord sa notoriété à travers l'action réalisée. Le partenaire financier (ou le mécène) peut également être l'un des partenaires techniques ou opérationnels s'il s'associe à la mise en œuvre du projet qu'il finance. Son implication peut être plus ou moins politique (participation à un comité de pilotage : validation du travail réalisé et réajustements à opérer) ou technique.

Conditions de réussite

- Éviter le partenariat d'opportunité financière (se reposer à soi-même la question du sens). Refuser l'instrumentalisation (ne plus avoir politiquement le choix).
- Veiller à ce que chacun s'engage pour la durée du projet et, si possible, avec les mêmes interlocuteurs.
- Éviter la confiscation du projet par un partenaire (difficulté à déléguer, mais aussi à travailler avec d'autres partenaires).
- Ne pas fermer le projet dès le départ. Permettre l'apport d'idées. Associer le plus étroitement possible les partenaires aux décisions à prendre.
- Permettre à chacun de trouver sa place dans un positionnement de respect.

Limites

- Complexité de mise en œuvre (temps...).
- Risque de perte de son autonomie, de son identité collective ou professionnelle (concessions). Risque d'instrumentalisation.
- Pas un gage de démocratie (maintien des enjeux de pouvoir).
- Dérive possible : le partenariat n'est pas une obligation, une fin en soi, une valeur, un gage de qualité...

Avantages

- Choix des partenaires (groupe fermé pour une action).
- Contribution au décloisonnement institutionnel (par exemple privé/public ; sanitaire/social).
- Mutualisation des ressources et des dynamismes (économies de moyens humains, matériels, financiers).
- Mise en œuvre de projets de plus grande envergure.
- Démarche apportant crédibilité, légitimité, lisibilité, donc du poids politique, et permettant une plus grande efficacité, notamment en termes d'utilité sociale.



Travail en réseau

Caractéristiques

- Il concerne une problématique et un territoire. Il aboutit à la mise en œuvre d'une politique pour répondre au problème qui fait l'objet du réseau même.
- Il implique une idée de durée, de permanence.
- Il suppose une organisation plus ou moins formelle.
- Il réunit des membres concernés par l'objet du réseau ; ils sont incontournables, mais leur adhésion reste volontaire.
- L'action du réseau peut s'exercer au niveau des acteurs et/ou des usagers.

Conditions de réussite

- Porteur(s) de projet qui impulse(nt) la démarche.
- Temps nécessaire à l'identification de tous les acteurs concernés par une problématique, à l'interconnaissance, à la réalisation d'un état des lieux, à la mise en œuvre de premières actions (partenariat), à la réflexion sur une méthodologie d'intervention (charte ?), à l'élaboration d'un projet de réseau.
- Implication de l'ensemble des acteurs concernés dans un territoire donné (y compris des représentants des usagers).
- Minimum de moyens financiers pour l'animation du réseau.

Limites

- Organisation un peu lourde à mettre en œuvre (moyens humains et financiers).

Avantages

- Réalisation d'un travail de fond sur une problématique donnée. Approche globale de cette problématique.
- Repérage des dysfonctionnements, des manques, et recherche de solutions.
- Mutualisation des moyens.
- Contribution au décloisonnement institutionnel. Moindre isolement pour certains acteurs.
- Travail de fond s'inscrivant dans la durée.

Une illustration concrète

Le Centre local d'information et de coordination gérontologique...

travaille en équipe :

...quand les salariés, avec quelques administrateurs, se réunissent pour apporter des réponses à un problème particulier.

travaille en coordination :

...quand il prend l'initiative d'organiser une réunion au domicile d'une personne âgée avec l'ensemble des intervenants afin de réajuster les réponses aux besoins qui ont évolué.

travaille en partenariat :

...quand, par exemple, il s'agit d'organiser, avec d'autres acteurs, une action ponctuelle d'information ou de sensibilisation du public.

travaille en réseau :

...car il réunit tous les acteurs concernés par le soutien à domicile et l'hébergement en structure collective, et parce qu'il élabore et met en œuvre une politique gérontologique territorialisée dans l'approche la plus globale possible.



Interdisciplinarité ou pluridisciplinarité ?

L'interdisciplinarité évoque les relations entre professionnels de diverses disciplines. Ils ont des approches différentes d'un même problème, mais ils recherchent une réponse commune, consensuelle. Cela suppose le dialogue et l'échange de connaissances. Cela permet un enrichissement mutuel.

Ex. Une situation complexe avec un malade d'Alzheimer très agressif dès que l'on évoque une douche : gériatre, psychologue, ergothérapeute, infirmier, aides-soignants vont rechercher ensemble une solution adaptée, satisfaisante, tant pour la personne que pour le ou les professionnels qui interviennent.

La pluridisciplinarité évoque la rencontre de professionnels de disciplines différentes autour d'une situation qui pose problème. Ils ont des approches complémentaires et vont aboutir à une réponse consensuelle, mais avec addition de contributions spécifiques.

Ex. Dans la situation précédente, le gériatre va adapter le traitement médicamenteux ; le psychologue propose de rencontrer régulièrement le malade ; l'ergothérapeute va proposer des aménagements techniques pour éviter des douleurs ; l'infirmière donne des conseils à l'aide-soignant...

La transdisciplinarité évoque le recours d'un professionnel à diverses disciplines sans se soucier de leurs frontières.

Ex. Un psychologue va trouver des réponses dans la psychanalyse, mais aussi dans l'école rogérienne ou les écoles humanistes.