

réflexion

Le cadre de santé et les outils de la pratique du quotidien

■ L'hôpital, à l'instar des autres organisations de travail, connaît depuis quelques années de profondes restructurations ■ Il en résulte de nouveaux outils et de nouvelles modalités d'organisations qui ne pourront se développer que si chaque professionnel de santé n'est pas réductible à une simple ressource.

WALTER HESBEEN

MOTS CLÉS

- Cadre de santé
- Communication interne
- Exercice professionnel
- Management
- Organisation
- Outil
- Sens du travail
- Soignant
- Supervision

L' époque contemporaine est riche en restructurations diverses ayant conduit à penser de nouvelles modalités d'organisations bien connues aujourd'hui des différents professionnels du système de soins. Néanmoins, ces nouvelles modalités n'auront qu'un impact limité, voire décevant si elles ne s'accompagnent résolument d'une approche innovante des rapports humains au sein des structures en général et des équipes en particulier. Si les défis organisationnels à relever sont importants, il en est un autre infiniment plus subtil et exigeant, celui d'œuvrer pour nourrir l'espoir des professionnels d'exercer durablement au sein des structures un métier sensé, cohérent, source de plaisir et propice à l'épanouissement. L'humain n'est pas réductible à une ressource et l'organisation des activités professionnelles, dès lors que celles-ci se veulent explicitement soignantes et non seulement "agissantes", repose, d'abord, sur la capacité de voir en chaque professionnel une personne dont la parole est importante et digne d'intérêt, dont les talents peuvent être déployés en vue d'une pratique qui se caractérise, au-delà de l'étendue des savoirs mobilisés et des habiletés techniques requises, par la générosité d'une présence sensible autant que délicate et par l'intelligence autant que l'élégance relationnelles qui la sous-tendent.

L'HUMAIN AU TRAVAIL

Ne sous-estimons pas, pour la qualité même des pratiques exercées au sein du système de soins, l'impact de la nature du regard porté en nos organisations sur la personne au travail et, dès lors, celui de l'importance réelle accordée à sa parole. Bien que le terme "communication" soit fréquemment utilisé et décliné, il n'est pas certain que ceux qui y ont un recours abondant soient véritablement soucieux de se mettre à l'écoute du

sujet, dont la parole est pourtant essentielle à la constitution de son identité, donc à l'expression de sa personnalité. Or, si la personne n'est pas présente au sein de ses actes, ces derniers ne peuvent tout simplement pas être personnalisés. C'est que bien des comportements managériaux se fondent sur une approche principalement utilitaire de l'humain au travail. Et si ces comportements et l'instrumentalisation réciproque qui les justifient sont répandus au point, parfois, d'apparaître "naturellement incontournables", faut-il pour autant renoncer à les faire évoluer ? Cette question nous semble d'une acuité grandissante dès lors qu'en de nombreux endroits les professionnels déplorent un agir insensé et peu valorisé qui s'apparente davantage à une "frénésie du faire" qu'à une patiente et subtile quête de sens au sein de pratiques qui, quel que soit leur niveau de technicité, concernent à chaque fois la singularité d'une personne. Si nous ne pouvons ignorer les exigences associées à la "conduite des hommes" en vue de leur production professionnelle, lesquelles contiennent pour leur opérationnalité des ferments de l'approche instrumentale et utilitaire, nous ne pouvons néanmoins que déplorer l'importance de leur présence et encourager, chacun, de la place occupée, à tenter d'agir pour en atténuer les effets, ce qui n'équivaut cependant pas à vouloir candidement les éliminer.

Le professionnalisme des soignants requiert que ceux-ci soient capables de prononcer une parole autonome – dont ils sont les auteurs et non de simples porte-parole – et professionnelle relative à leurs actions. Une telle parole ne peut cependant émerger et durablement s'exprimer si l'humain au travail est désigné comme une simple ressource et non perçu comme une personne dont la parole, dès lors qu'elle s'élabore pour être autonome, est digne d'intérêt et dont les talents, lors-

qu'ils sont explicitement sollicités, se révèlent propices à la mission commune d'un ensemble pluri professionnel. C'est ainsi que Marc Hees, professeur émérite à l'Université catholique de Louvain (Belgique), indiquait dans l'un de ses ouvrages que « *la soumission et l'implication dans le travail restent les vertus majeures des "ressources humaines" et s'accordent mal avec la prise de parole. Qu'aurait donc à dire une "ressource" sur ce qui fait qu'elle est précisément considérée comme ressource ? La seule parole jugée pertinente, donc la seule parole tolérable par le management est... la sienne ou celle qui s'en fait le fidèle écho. Dans le cadre de la relation instrumentale, cela est parfaitement logique et détermine également le choix de la langue "véhiculaire", celle qui véhicule les informations et l'idéologie managériales. Les conseils que proposent aux nouveaux "dircom" (directeurs de la communication) divers ouvrages consacrés à la communication, tout comme la multiplication des consultants en "communication et motivation" sont à cet égard particulièrement éclairants. Il n'est plus ici question de parole, mais d'un "discours" qu'il faut faire "entendre" par les cadres et par le personnel afin qu'ils y adhèrent et l'intériorisent* »¹.

FAVORISER L'INTELLIGENCE PROFESSIONNELLE

Cette manière d'aborder l'humain au travail nous permet de poser un autre regard sur ce que l'on nomme parfois la "perte de la valeur du travail". Dans un article intitulé "La vraie crise de la valeur travail" et relatant une étude internationale (*World Value Survey*)², Thomas Philippon, professeur à la *New York University*, s'interroge : « *Pourquoi les employés sont-ils malheureux ? Parce qu'ils ne sont pas assez libres de prendre des initiatives et parce que leur travail n'est pas assez reconnu au sein de leurs entreprises. La France reste un pays où les hiérarchies sont rigides et le management autoritaire* »³. Or, comment un management, qui confond parfois autorité et autoritarisme ainsi qu'efficacité avec uniformité, voire rigidité, peut-il favoriser l'intelligence professionnelle ? En effet, l'intelligence professionnelle ne réside pas dans la nature des actes posés, même lorsque ceux-ci sont compliqués, mais bien dans la capacité du professionnel de mobiliser ses savoirs en vue de créer en situation une aide appropriée, donc personnalisée. Une telle intelligence requiert que ce soit la personne même du

professionnel qui habite les actes posés ouvrant ainsi la voie à l'expression de sa parole autonome autant que professionnelle ainsi qu'à la mise en valeur des talents déployés.

PENSER ET CRÉER SES OUTILS

Nous pouvons ainsi, à titre d'exemple, aborder la question du choix des modalités d'élaboration des outils de la pratique du quotidien au sein d'un établissement de santé ou d'un service, question qui donne une indication précieuse tant sur la conception des métiers exercés que sur la considération portée à la parole et aux talents des humains qui les exercent.

En effet, nous évoluons dans un environnement social qui, au-delà de ses développements technologiques, se caractérise par un attrait parfois très marqué pour la création d'outils uniformes contenant des promesses organisationnelles aux effets immédiats. De tels outils se fondent le plus souvent sur des approches conceptuelles superficielles et s'accroissent d'une instrumentalisation accrue des professionnels qui y auront recours et, de fait, des patients et des familles auxquels ces professionnels s'adresseront.

L'histoire récente des outils développés dans le cadre des diverses pratiques soignantes et managériales montre que les professionnels entrent en résistance dès lors qu'il leur est proposé – parfois imposé – des outils qui ne se révèlent pas "aidants" pour la pratique quotidienne. Des outils qui ne viennent pas en aide aux différents professionnels dans l'exercice de leur métier sont perçus comme autant de parasites, de moyens insensés empêchant le bon déroulement d'une pratique porteuse de sens et source de plaisir professionnel. Tout nouvel outil et toute nouvelle modalité d'organisation qui se veulent sincèrement respectueux des professionnels et soucieux de la qualité de leurs pratiques ne peuvent ni se penser ni s'implanter en dehors d'une démarche souvent exigeante de compréhension commune de la nécessité et de l'intérêt des modifications requis par l'évolution des pratiques et des contextes. Il ne peut dès lors s'agir de persuader les professionnels – ce qui signifie œuvrer habilement pour obtenir leur adhésion ►

Les professionnels entrent en résistance dès lors qu'il leur est proposé – parfois imposé – des outils qui ne se révèlent pas "aidants" pour la pratique quotidienne

NOTES

1. Hees M.

Le management : science, art, magie ? Pour un retour à la parole des "managés", Paris : Éd. Seli Arslan, 2000 : 65.

2. La World Value Survey (WVS)

est une enquête internationale sur les valeurs et les attitudes des citoyens de plus de 80 pays. Cette étude comporte deux questions sur la valeur du travail et la France y paraît fort bien placée par rapport aux autres pays. En revanche, Thomas Philippon constate que « les Français aiment travailler, mais ils n'aiment pas les entreprises ». Il souligne ainsi que « la France souffre de son incapacité à engendrer des entreprises où il fait bon travailler ». Il pointe par là les « hiérarchies rigides ». In *Le Monde*, 1^{er} sept. 2006.

3. Op cit. *Le Monde*, 1^{er} sept. 2006.

4. **Tel que nous l'avons déjà exposé**, « la clinique soignante procède fondamentalement d'une démarche de co-création et s'inscrit dans un espace de souplesse marqué par la réciprocité, celle qui permet ce mouvement vers l'autre, mais aussi de l'autre à soi. Son intention première est celle de créer avec la personne – au chevet de celle-ci – l'aide à vivre qui lui convient en conjuguant les ressources en présence et en s'attendant à une compréhension la plus fine possible du sens que prend pour elle ce qui lui arrive, ce qu'elle vit ainsi que les désirs qui l'animent ou pourraient l'animer ».

.../...

► – et qui équivaut à une forme de manipulation aux effets superficiels et éphémères. Il s'agit, en revanche, de travailler avec eux le sens et les perspectives de pratiques nouvelles et en évolution, ce qui ne signifie pas nécessairement que ces dernières se présentent comme autant de révolutions. Le souci de la personne même du professionnel et la considération pour sa capacité de penser et d'exprimer par sa parole tant son activité professionnelle que sa contribution personnelle à une démarche d'ensemble sous-tendue par le service proposé à la population, invitent les responsables institutionnels à inscrire leurs démarches de modifications organisationnelles et de créations d'outils dans la nécessaire patience que requièrent les cheminements intérieurs. Une telle patience n'équivaut pas à ignorer les impératifs temporels mais à les relativiser pour y porter un regard enrichi. Il s'agit moins de constater l'aboutissement, voire la fin d'un projet, que d'accompagner sa dynamique, sa mise en mouvement féconde et de lui donner de l'intelligence par l'accueil aux ajustements qui surgissent inévitablement lorsque des groupes se réunissent pour ensemble créer de la pensée.

ÉCRITURE FONCTIONNELLE, ÉCRITURE SENSIBLE

■ **Parmi les outils de la pratique du quotidien**, celui de la communication relative aux soins nous semble particulièrement explicite quant aux enjeux qui y sont associés. En effet, si les impératifs organisationnels, réglementaires et sécuritaires ne laissent place à aucun doute quant à la nécessité, en tout lieu de soins, de se doter d'outils fonctionnels relatant les faits et assurant une circulation efficace et pertinente des informations, nous ne pouvons pour autant ignorer que toute pratique professionnelle résolument soucieuse du soin qui peut être mis dans les soins, qui se veut sincèrement soucieuse d'atténuer ou d'écartier le risque de banalisation de l'humain dans la quotidienneté des actes posés, ne peut faire l'économie, au-delà d'une écriture factuelle et fonctionnelle, d'une écriture sensible reflétant – sans sensiblerie – la sensibilité des personnes en présence. Une telle écriture est celle qui laisse trace d'une pratique professionnelle humaine et non instrumentalisée et qui tient compte de l'humanité des personnes en ne les réduisant pas à des situations, à des affections, à des actes posés ou à des soins donnés ou parfois oubliés. Une telle écriture complète l'écriture fonctionnelle et factuelle. Elle procède de l'autorisation que se donnent les professionnels d'une écriture plus engagée qui reflète l'intelli-

gence personnelle qu'ils peuvent donner aux situations de soins et aux actes que celles-ci requièrent. Elle témoigne d'une pratique fondée sur la clinique soignante⁴ et du raisonnement en situation et de la créativité que celle-ci requiert. Si elle procède d'une autorisation que le professionnel se donne et que le contexte professionnel promeut et favorise, l'écriture professionnelle sensible ne s'improvise pas. Elle s'apprend, s'affine, se professionnalise.

■ S'il est possible de dire sa pratique en relatant ce qui a été fait et ce qui reste à faire

seuls des propos fonctionnels et aseptisés seront ainsi mis en partage. Ils contribuent à une visibilité extrêmement réduite des pratiques infirmières. Or, une pratique professionnelle qui ose la sensibilité ainsi que la co-création requiert pourtant des récits qui expriment cette sensibilité et ce qui se produit dans cet espace de co-création, sauf à proposer un récit asséché. Mireille Cifali rappelle ainsi qu'« un récit n'est ni une somme d'informations ni la scrupuleuse description d'un extérieur où l'auteur n'est pas engagé. La conception du récit renvoie à notre conception du métier. Nul récit, si le porteur de l'action n'assume pas sa subjectivité et nie l'impact de l'affect dans son métier. Ces deux conditions sont particulières et associent le récit avec l'expression, l'authenticité et l'exposition d'un "je". Le récit ne s'y réduit pas mais n'y échappe pas non plus. L'intérêt à développer une telle implication est notoire. [...] Un professionnel éprouve des sentiments et s'engage à les réfléchir : cela revient à les parler et parfois les écrire. Les avouer, c'est faire place à l'autre et accepter d'être atteint par lui ; les écrire, c'est oser dire "je" et prendre sa place dans l'action »⁵. Si des écrits "fonctionnels" sont requis pour certains aspects de transmission des pratiques, ils ne peuvent suffire à dire le contenu de la pratique, leur complexité, la sensibilité qu'elle requiert, sauf à réduire la visibilité des pratiques à ces seuls éléments fonctionnels.

LE CADRE ET LA CRÉATION DES OUTILS

Lorsqu'au sein d'un établissement, les équipes sont autorisées à penser leurs outils pour ensemble les créer, le cadre de santé peut cheminer avec son équipe et l'accompagner en ayant recours à trois grands axes opérationnels qui conjuguent, à la fois, la nécessité de penser et de dire sa pratique, les outils que celle-ci requiert et, enfin, celle de les mettre en œuvre concrètement.

■ **Le premier est celui de travailler**, c'est-à-dire de faire grandir, faire advenir une compréhension commune de la mission d'un ensemble pluriprofessionnel, de ses exigences, de sa subtilité. Vu la responsabilité sociale d'un

établissement de soins, de son rapport avec la population, une telle compréhension ne peut limiter sa vision aux aspects fonctionnels qui pourraient se satisfaire de "bien faire ce qu'il y a à faire". La mission pluriprofessionnelle s'inscrit dans une perspective qui est celle du respect et du souci de la personne, du refus explicite de la banalisation de l'humain, que ce dernier soit un patient, un proche du malade ou un collègue professionnel. Cela requiert, entre autres, de travailler à la considération sincère portée par tous à tous les membres d'une équipe, chacun porteur d'une parole digne d'intérêt et à laquelle il convient d'accorder de l'importance, quels que soient la qualification de celui qui la prononce, le métier exercé ou le statut acquis. Sans une considération sincère portée par tous à chacun, aucun travail d'équipe et aucune organisation en réseau ne sont durablement accessibles. Notons avec insistance qu'un travail de compréhension commune n'équivaut pas à celui de l'acquisition d'un langage commun. Un même langage peut être utilisé par les personnes sans qu'une compréhension commune, affinée et subtile ne soit acquise par les membres d'un même groupe.

■ **Le deuxième axe consiste à identifier les outils et les modalités d'organisation les plus pertinents** issus de ce travail de compréhension commune et, dès lors, ceux et celles perçus comme les plus utiles, les plus sensés, les plus aidants pour une pratique pluriprofessionnelle ancrée dans le soin porté à la personne quelles que soient les caractéristiques du métier exercé. De tels outils recèlent la richesse d'une perspective commune tout en n'ignorant pas les caractéristiques et les exigences propres à chaque métier qui évolue au sein de l'ensemble pluriprofessionnel et contribue à la mission qui lui est dévolue.

■ **Enfin, le troisième axe conduit à créer les outils, à les expérimenter et à évaluer les modalités organisationnelles.** Une telle évaluation procède tout d'abord d'une mise en évidence, d'une mise en valeur de ce qui va et de ce qui ne va pas. L'évaluation, si elle est utilement soutenue par des instruments de mesure, ne se réduit néanmoins pas à la seule collecte de données observables et mesurables. Dès lors, l'évaluation des outils et de l'organisation repose fondamentalement sur la qualité du dialogue que des professionnels sincèrement soucieux d'une pratique sensée fondée sur le soin porté à la personne, riches d'une perspective commune et capables d'exprimer leur considération pour toutes les personnes composant un ensemble pluriprofessionnel, sont capables de mener.

■ **Ces trois axes opérationnels requièrent**, le cas échéant, l'accompagnement des cadres sous forme, par exemple, de supervision. Néanmoins, celle-ci ne trouve de réelle nécessité que lorsque la démarche entreprise se veut sincèrement accueillante à la complexité des rapports humains au sein des organisations. Sans accueil sincère à cette complexité, donc aux exigences qui en découlent, voire aux contrariétés ressenties, la démarche de création d'outils se résume à leur seule implantation ce qui ne nécessite pas d'accompagnement particulier.

QUELLE PERSPECTIVE MANAGÉRIALE ?

Il est possible de donner plusieurs orientations au management et, dès lors, d'inscrire celui-ci de manière plus ou moins explicite dans plusieurs perspectives. Si la question de la bonne organisation du travail et des structures ainsi que celle de la gestion économe des moyens disponibles ne peuvent être ni ignorées ni écartées, il n'en demeure pas moins que l'évolution sociale et, avec elle, celle du système de soins, requièrent aujourd'hui plus que jamais qu'une vigilance particulière et explicite soit promue au sein des pratiques managériales, celle qui conduit à écarter ou, à tout le moins atténuer, le risque de banalisation de l'humain, c'est-à-dire celui de l'oubli, voire du déni de l'humanité même de l'humain, de sa singularité et de sa sensibilité, quels que soient son statut et sa fonction.

Le risque de banalisation de l'humain est aujourd'hui accru par les différentes pressions tant financières que réglementaires et juridiques qui renforcent insidieusement l'instrumentalisation des personnes

Cette vigilance particulière est associée au défi même que pose aux professionnels la notion subtile de "qualité du soin" non réductible à celle plus aisément mise en avant de "qualité des soins". Ce risque de banalisation de l'humain est aujourd'hui accru par les différentes pressions tant financières que réglementaires et juridiques qui renforcent insidieusement l'instrumentalisation des personnes. Penser les pratiques managériales en vue de combiner tant les aspects opérationnels de la gestion du quotidien que le refus de cette banalisation consiste, avant tout, à penser sa pratique d'humain au contact d'autres humains sans les réduire – ni se réduire soi-même – au rang de ressources. ■

NOTES

4. .../... In **Hesbeen W.** Travail de fin d'études, travail d'humanité. Se révéler l'auteur de sa pensée. Masson, 2005.

5. **Cifali M.** Démarche clinique, formation et écriture. In **Paquay L, Allet M, Charlier E, Perrenoud Ph.** (sous la dir. de) Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies ? Quelles compétences ?, Bruxelles, De Boeck, 1996 : 119-35.

L'AUTEUR

Walter Hesbeen, infirmier, docteur en santé publique, secrétaire général de l'Institut La Source, Paris (75) w.hesbeen@institutlasource.fr