Retour

OBJECTIF SOINS n° 0303 du 23/01/2025

L'analyse des pratiques professionnelles, facilitatrice de l'agir en management

ÉCRITS PROFESSIONNELS

Auteur(s) : Franck Cluzel (/recherche/article.html?query=%22Franck%20Cluzel%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance) Sylvaine Vanier (/recherche/article.html?query=%22Sylvaine%20Vanier%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

Fonctions : Cadre supérieur de santé, GHU Paris psychiatrie & neurosciencesCadre supérieure de santé, GHU Paris psychiatrie & neurosciences

***La doxa* managériale pensant le cadre de santé comme individu rationnel s'est trouvée questionnée lors des séances d'analyse des pratiques professionnelles organisées au GHU Paris psychiatrie & neurosciences. Le cadre de pensée semble évoluer vers un *agir en management* favorable à la santé des encadrants.**

Le travail du cadre de santé est aujourd'hui particulièrement complexe. Il est souvent pris en étau dans des débats de normes (Schwartz, 2010). Le propre de l'homme est en effet de se mouvoir dans un univers de normes. Le manager doit arbitrer entre des prescriptions, des normes antécédentes et des normes qu'il doit se donner lui-même pour vivre son travail. Les situations de management sont des événements qui sollicitent en permanence l'intelligence et les valeurs de l'individu.

Pour faire face à ce dilemme et aider les cadres de santé du GHU Paris psychiatrie & neurosciences, la direction des soins a sollicité l'institut de formation des cadres de santé (IFCS) pour les accompagner dans une réflexion et se distancier de leurs propres pratiques professionnelles.

Ces groupes d'analyse conduits entre 2022 et 2023 ont fait émerger des questionnements sur le travail, *l'agir en management*, mais aussi sur la fonction symbolique de la situation professionnelle comme situation vécue porteuse de sens et d'apprentissage en dehors des espaces formels de formation. Ces espaces sont venus questionner la rationalité sur laquelle est bâti le modèle managérial de l'organisation scientifique du travail (Taylor, 1911).

Contexte

Dans le cadre de la politique d'encadrement de la direction des soins du GHU, l'IFCS a été sollicité en juin 2022, afin d'accompagner les cadres de santé confrontés à différentes problématiques : cloisonnement des activités et des pratiques professionnelles quotidiennes, gestion des équipes, etc.

Au carrefour des différentes logiques administratives, médicales et soignantes, les managers vivent souvent leur position d'interface comme une contrainte. Certains peinent à se positionner. La gestion des exigences institutionnelles et réglementaires se traduit le plus souvent par un temps important passé au travail. La crise sanitaire liée à la Covid est venue révéler un isolement des équipes d'encadrement, motivant ainsi leur volonté de se retrouver ensemble pour échanger sur des situations parfois complexes.

L'hétérogénéité des expériences professionnelles et des parcours de formation ainsi que les multiples positionnements dans l'institution conduisent à une grande diversité de réponses aux situations professionnelles. Certains encadrants se sentent en difficulté, tendus, démotivés. D'autres, plus expérimentés, avec une conception plus claire de leur métier, parviennent à s'adapter et s'investissent au plan institutionnel. Mais le plus souvent, les cadres de santé développent des stratégies plus individuelles que collectives. Or, l'institution a besoin de ces professionnels, véritables « chevilles ouvrières ».

C'est dans ce contexte, que la direction des soins a souhaité faire intervenir les formateurs de l'IFCS, afin d'initier un accompagnement de ces équipes par la mise en œuvre d'analyses des pratiques professionnelles (APP).

Méthode/objectifs

Les formateurs ont fait le choix d'utiliser la méthode Gease (Groupe d'entraînement à l'analyse de situations éducatives). Il s'agit d'une démarche méthodologique d'écoute dans un cadre aidant et non contraignant, un apprentissage à la verbalisation des situations et des ressentis, dans le respect absolu des personnes.

Le Gease permet de mobiliser les intuitions et la créativité d'un groupe de professionnels autour d'une situation singulière. Il consiste en un protocole de discussion permettant à un groupe restreint d'élaborer des pistes concrètes pour planifier un projet ou surmonter des obstacles. L'approche est essentiellement réflexive et pédagogique, centrée sur les situations réelles de travail.

Pour le Gease, le premier ancrage est l'implication du narrateur et le travail sur le récit. Le premier bénéficiaire est celui qui apporte son histoire. L'objet d'analyse est le travail d'implication personnelle. L'ancrage spécifique fort est la multiréférentialité (Ardoino, 1993) reliée à une pratique réflexive centrée sur la force et la diversité du groupe pour tenter d'apporter une réponse plus riche à la complexité de la situation présentée. L'intérêt de la méthode réside dans l'utilisation de la richesse du groupe et de son soutien pour éclairer la situation exposée par un pair, et jouer sur la multiplicité des regards des autres participants.

Les objectifs de ces groupes réflexifs, en dehors du temps de la décision et/ou de l'action, sont de permettre à titre individuel la prise de conscience des difficultés des participants, de faire émerger leur démarche professionnelle par l'expression, de favoriser l'activation des processus groupaux et de faire émerger un sentiment d'appartenance entre managers.

Un cadre contractuel du dispositif a été défini autour d'une participation volontaire des professionnels cadres, avec un nombre restreint de participants par groupe (8) ainsi que l'absence de l'encadrement supérieur pendant les séances. Cinq séances ont été conduites pour 16 cadres de septembre 2022 à juin 2023, pour une durée de 2 heures 30 chacune. Chaque séance a été évaluée par l'intermédiaire d'un questionnaire auto-administré ainsi que d'un bilan « à chaud ». Ceux-ci visent l'expression de chaque participant sur son vécu et tendent à identifier en quoi ces séances favorisent la prise de distance face aux situations managériales.

Résultats/discussion

Selon Albert Jacquard, « *Ceux qui prétendent détenir la vérité sont ceux qui ont abandonné la poursuite du chemin vers elle. La vérité ne se possède pas, elle se cherche.* »

L'analyse des pratiques professionnelles (APP) s'intéresse aux sujets professionnels en situation, en interaction et en évolution continue dans leurs rapports complexes avec le fonctionnement social dans lequel ils sont personnellement impliqués. La perception d'une situation professionnelle se construit pour les managers depuis leur vécu, leur imaginaire, leur subjectivité aux prises avec leurs représentations personnelles, leurs ressources et le monde qui les entoure. En analyse réflexive, ce cadre de référence théorique ouvre des pistes d'investigation vers un objet de travail singulier.

Sous la conduite du groupe, soutenu par le protocole défini au préalable dans le cahier des charges, les différents échanges ont permis aux professionnels de « lâcher prise » sur leurs premières tendances explicatives. Une mise à distance, inhérente au processus de co-construction, a favorisé l'émergence de nouvelles compréhensions collectives. L'objet de l'analyse n'est pas tant la « situation professionnelle » décrite que la « situation vécue et rapportée » par l'exposant. Dès qu'une situation professionnelle s'expose, le vécu du sujet la transforme en une « pratique », en une construction de savoir. Pour Piaget et Vygotsky, l'apprentissage est un processus actif de construction du savoir par l'individu, en interaction avec son environnement. Mais l'expérience seule ne suffit pas à produire des savoirs expérientiels. Cela nécessite que l'expérience soit signifiante pour l'individu et que celui-ci relie cette expérience à ses connaissances préexistantes *(figure 1)*.

C'est en ce sens que Beillerot (1998) présente les pratiques : *« La pratique, bien qu'incluant l'idée de l'application ne renvoie pas immédiatement au faire et aux gestes, mais aux procédés pour faire. […] Les pratiques […] ne peuvent se comprendre et s'interpréter que par l'analyse. »*

Les temps d'analyse se sont déroulés dans le *ici et maintenant* et se sont élaborés dans une dynamique originale faite d'influences, d'appuis, de réactions émotionnelles diverses, et dans un temps limité avoisinant une heure trente. La notion *d'après-coup* (Freud, 1937) traduit du mot allemand « *Nachträglichkeit* » (remaniement par le psychisme d'événements passés) a été conscientisée et verbalisée par les participants à plusieurs moments. Cet *après-coup* a été rendu possible par la capacité des groupes à élaborer des hypothèses pour chacune des situations. Les participants ont exposé, grâce au rapprochement d'informations et selon leur propre sensibilité, des pistes de compréhension des situations. Petit à petit, chacun a intégré une pensée dont il est, avec le groupe, le co-

auteur. C'est parce que tous les participants ont permis une écoute active de la parole de l'autre, que les hypothèses se sont enrichies les unes des autres. Ces temps de questionnement et d'élaboration ont fait surgir dans la pensée des participants de nouveaux points de vue, de nouvelles orientations de décryptage, de nouvelles compréhensions.

Cette « parole réflexive » témoigne d'une compétence qui a été acquise progressivement en séance, mais également bien au-delà de celles-ci. La posture réflexive demande un apprentissage nécessaire à l'accompagnement des déplacements, à l'écoute, dans le respect des rythmes de chacun.

Les *verbatim* recueillis par les questionnaires auto-administrés à l'issue de chaque séance laissent entrevoir une nouvelle approche de *l'agir* pour les participants *(encadrés)*. Les organisations du travail génèrent parfois un contexte de travail dégradé au sein duquel les professionnels sont trop isolés pour faire face aux dilemmes de l'activité, avec des risques pour leur santé. Pour Clot, il faut soigner le travail pour que les professionnels se retrouvent en santé. *« Vivre au travail c'est donc pouvoir y développer son activité, ses objets, ses outils, ses instruments, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative. »* (Clot, 2017). Ainsi, se pose la question du sens au travail. Il renvoie à la signification des situations de travail pour l'individu. Le sens est le *« fruit de l'échange, source d'énergie »* (Clot, *idem*). Il y a perte de sens lorsque les buts de l'action divergent des aspirations personnelles et que d'autres buts plus adéquats sont en attente (déliaison). Lorsqu'il n'y a pas de congruence, il y a perte de sens et cela ampute le pouvoir d'agir (souffrance). La transformation du sens de l'action (la reconnaissance d'un nouveau but possible) augmente le rayonnement possible de l'activité et de la vitalité du sujet. *« L'intellect et l'affect s'y chevauchent, migrent brutalement l'un dans l'autre au bénéfice, même différé, du développement du pouvoir d'agir du sujet dans la situation et sur lui-même. »* (Clot, *Ibid.*).

Notre hypothèse est que les APP favorisent le *pouvoir d'agir en management*. Ce *pouvoir d'agir* s'appuie sur la perspective épistémologique de *l'agir en santé* (Parent *et al.*, 2019).

Il nous parait nécessaire de préciser que, dans l'expression *agir en management,* la fonction reliante de la préposition désigne un espace où se jouent des interactions entre le manager et l'ensemble des acteurs qu'il côtoie. Cet *agir* ne réside pas dans un *faire* mais implique un sens, une expérience professionnelle et d'apprentissage. Cette expérience réfléchie tend à considérer que le manager est un individu possédant une rationalité limitée, contrairement à ce que la *doxa* managériale, sur laquelle est bâti le management scientifique du travail, attend en termes de rationalité de la part des managers. En effet, *« Dans la pratique, le management reste une affaire de bricolage, de jeux d'ajustement, parce que l'être humain est fondamentalement un être peu rationnel. Il faut toujours s'adapter aux configurations locales, aux situations. »* (Le Texier, 2016). Le geste technique managérial idéalisé, maîtrisé, normé, est reconsidéré par les analyses de pratique. *« Ce geste est transformé en un geste de métier et appartient au stock des manières de faire acceptables et acceptées par les professionnels du milieu concerné. »* (Balas, Jacquens, 2021). Le geste professionnel du manager a été questionné lors de ces différentes séances et semble réinvestir son historicité. En effet, aux 18^{e} et 19^{e} siècles, manager signifiait « *prendre soin », « s'occuper de »* (CNRTL). Il s'agissait d'une pratique personnalisée mise à mal au tournant du 20^{e} siècle par le taylorisme qui a pris le « contre-pied » de ce modèle en le dépersonnalisant, en tentant de formaliser l'informel et en systématisant la rationalisation des adaptations locales, qui sont, par essence, singulières.

Conclusion

Les APP mises en œuvre auprès des cadres de santé du GHU Paris psychiatrie & neurosciences tendent à confirmer que les espaces de construction de la pensée sur le travail sont essentiels pour la santé des managers. Ils semblent donner du sens au travail.

Le travail est un liant entre les membres de la société, qui fait émerger le sentiment d'utilité. Contrairement à ce que considérait Nietzsche (1881), le travail est un élément ambivalent entre aliénation et épanouissement (dimension collective, sens et finalité). Il est une des dimensions fondamentales de notre participation au monde.

Ces séances révèlent que le travail de la subjectivité est un axe essentiel permettant aux cadres de se détacher des gestes techniques de management et de les reconsidérer dans des perspectives singulières.

Ces séances ont offert aux encadrants des espaces permettant de respirer librement dans un contexte où les organisations les soumettent à des tensions de plus en plus fortes.

Les auteurs remercient Isabelle Mabit, coordonnatrice générale des instituts de formation paramédicale du GHU Paris psychiatrie & neurosciences, Nadine Phan, coordonnatrice générale des soins du GHU Paris psychiatrie & neurosciences, et tous les cadres de santé et cadres juniors ayant participé à ces séances d'analyse de pratique.

« Les APP nous permettent d'analyser les situations vécues, elles produisent de la pensée, reconnaissent les valeurs et transforment nos pratiques. »

Verbatim, juin 2023.

« Les APP permettent la validation de nos pratiques par les autres collègues mais aussi une remise en question de nos actions. »

Verbatim, avril et juin 2023.

« Ces moments, à mon sens, nous permettent de nous libérer en comprenant ce que nous faisons. Nous ne pensons plus de la même manière après l'APP. Nous avons de nouveaux champs, de nouvelles grilles de lecture. »

« Je me découvre, j'ai l'impression d'éclore. Mon positionnement et ma posture ont changé. Je m'enrichis des échanges, des liens qui se sont tissés à l'intérieur et à l'extérieur. »

« Ces temps d'analyse m'ont permis le développement de l'esprit critique. »

« Parole libre sans jugement, un espace de réflexion avec un collectif bienveillant. »

Verbatim, décembre 2022, avril et mai 2023.

« Je vous remercie pour ces moments de partages professionnels qui m'ont permis de nourrir ma curiosité intellectuelle et de réfléchir sur ma pratique managériale régulièrement. Ce travail d'élaboration et de prise de parole s'est fait progressivement, à mon rythme. »

« Je me sens plus à l'aise que lors des séances précédentes. Le temps me met en confiance. »

Verbatim, juin 2023

« Je vous remercie pour avoir su donner la place au débat. Ces moments, à mon sens, nous permettent de nous libérer en comprenant ce que nous faisons. »

« Les APP me remettent d'aplomb, me rétablissent, car nos métiers sont secoués, mis à mal. »

Verbatim, avril 2023

« *Prendre du recul sur des situations, en discuter, redonne pour moi du sens. Je comprends mieux ce que je fais. Je me sens alors en accord. »*

« Les séances permettent de se recaler par rapport à ses propres valeurs et par rapport aux valeurs professionnelles. »

Verbatim, décembre 2022 et juin 2023.

« Je me sens confiante avec la conscience qu'il existe toujours un chemin pour avancer malgré l'obstacle qui paraissait insurmontable. Le groupe cadres apporte des points de leviers qui soulèvent des réflexions alimentées par l'apport théorique du formateur et par les expériences des collègues. C'est un espace soutenant grâce à la réunion de ses pairs. Le questionnement éveille l'envie de questionner ses pratiques et de les adapter à chaque situation. »

« Une prise de recul nécessaire et une mise en mot essentielle pour mieux penser ce que l'on fait. »

« L'exposé et l'analyse de la situation me rendent capable de les utiliser dans un autre contexte professionnel. »

Verbatim, avril et juin 2023.

Bibliographie

- Ardoino, J. (1993). L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives. Pratiques de formation ; 25-26 : 15-34.

- Balas S, Jacquens W. (2021). Enseignement des gestes de métier en formation initiale sanitaire et sociale : comment apprendre à faire pour « se faire » professionnel ? HAL Id: hal-03446734

- Beillerot, J. (1998). L'éducation en débats : la fin des certitudes. L'Harmattan.

- Clot, Y. (1997). Le travail est-il supportable ? Armand Colin.

- Le Texier, T (2016) Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale. Editions La Découverte.

- Kolb, D. (1984). Experiential learning. Prentice Hall.

- Nietzsche, F. (1881). Aurore, Livre III, § 173.

- Parent, F, Aiguier, G, Berkesse, A, Reynaerts, M, Rolland, F, Wardavoir, H, Jouquan, J. (2019) yess Penser l'éthique des curriculums de formation professionnelle en santé au regard d'une perspective épistémologique de « l'agir-en-santé ». Pédagogie médicale. 19 : 127-135.

- Schuartz, Y. (2010). L'activité humaine, à la fois intellectuelle et humaine. Les éclairages complémentaires de Pierre Pastré et d'Yves Schwartz. Éditions Raison et Passions, « Travail et Apprentissages ». 2010/2 ; N° 6 : 25-45.

- Taylor, F. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers.

(https://www.espaceinfirmier.fr/images/d25/2fb8fb0091a2d2278267402c957cd/OBJ-Ecritsprofig1.docx)

Figure 1. Le cycle d’apprentissage d’après Kolb (1984).

(https://www.espaceinfirmier.fr/images/33c/7eb04343eb47cbcd96e179b57d036/OBJ-Cluzel.jpg)

(https://www.espaceinfirmier.fr/images/c8c/8b581eba3952a4e770fcf0adad666/OBJ-SVanier.jpg)

(https://www.espaceinfirmier.fr/images/aae/df0422882535e195c36b6cb712a29/OBJ-ECRIT.ai)