

Le changement en question

Son management sous coaching

Parce que le changement est une constante de nos pratiques et de nos conduites, il est indispensable de comprendre ce qui s'y oppose et ce qui le favorise... Voici présentée une approche guidée pour aider les équipes et les dirigeants à surmonter leurs angoisses et à œuvrer positivement aux évolutions inéluctables.

Dans cette démarche, le respect des autres, l'écoute et l'éthique sont toujours associés aux méthodes, aux outils, aux références...

Avant de s'engouffrer plus avant dans les spirales managériales, proposées par tous les convertis de la dernière heure à la Démarche Qualité, peut-être peut-on emprunter des voies ouvertes sachant marier la culture et le progrès.

INTRODUCTION

Le changement est complexe, sa définition ne peut être univoque, sa réalisation est incertaine. Changer fait peut-être partie des choses impossibles, à côté d'éduquer, soigner, psychanalyser.

Sous les impératifs externes de la démographie, de la culture, de la loi, de l'éthique, un organisme est **contraint** de changer :

- radicalement, sur injonction, pour répondre, par exemple, aux besoins insatisfaits de sa région d'implantation. C'est le cas de la reconversion totale d'un établissement,

Jean-Pierre Willaey
Psychanalyste

Jean-Pierre Willaey est psychanalyste. Il a dirigé un Institut Médico Pédagogique et travaillé comme superviseur auprès d'équipes pluridisciplinaires. Il intervient, comme formateur et coach, respectueux des personnes et des cultures, dans les établissements et services en cours d'approche qualitative. Il a rejoint une Équipe de chercheurs active depuis plus de quinze ans sur le thème du management de la Qualité.

- partiellement, pour améliorer certaines de ses prestations,
- progressivement, pour donner des réponses adaptées aux besoins nouveaux d'une clientèle évolutive,
- plus ou moins rapidement, pour répondre aux exigences d'une nouvelle législation (Loi de janvier 2002),
- sur une période déterminée, pour répondre à de nouvelles options éthiques, politiques, organisationnelles voulues par ses dirigeants (Démarche Qualité).

“Un organisme change de toute façon, parce qu'il est soumis aux Lois des êtres vivants”

Sous l'influence, à la fois externe et interne, des idées du moment, des savoirs qui augmentent et se remplacent, des nouvelles sciences qui articulent les connaissances aux questions éthiques (bioéthique), un organisme est **amené** à changer, pour mieux comprendre l'objet de son exercice, affiner ses techniques, mieux maîtriser ses pratiques, améliorer la qualité de son service.

Un organisme **change de toute façon**, progressivement, inconsciemment, parce qu'il est soumis aux Lois des êtres vivants. C'est justement parce qu'il est vivant qu'on le signifie du nom d'*organisme*, ce n'est pas une métaphore. Il naît, se développe et mûrit, assimile, stocke et rejette, prend de l'âge, se fatigue, se défend, entre en crise et repart. Et ses échanges s'opèrent dans un équilibre fragile.

Pour ces raisons, on ne peut lui imposer de modifications structurelles et fonctionnelles sans tenir compte de son état de santé et de sa capacité à métaboliser les nouvelles données.

Le caractère permanent, continu, interactif des phénomènes externes et internes concernant un organisme, nous force à abandonner la notion de changement imposé et à nous intéresser à la dynamique d'**adaptation** et de **transformation** dont il est capable.

Le changement ne se décrète pas, il s'accomplit à mesure que l'organisme s'adapte et se transforme. On l'accompagne par l'observation, l'analyse et la modélisation.

I - COMPRENDRE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Le sujet volontaire, qui entreprend une psychothérapie dans l'intention de changer, méconnaît les forces obscures qui vont œuvrer, en lui, contre la réussite de son projet.

Toute intention, proposition, imposition rencontre ce qu'il est convenu d'appeler **la** résistance au changement. Les auteurs, qui évoquent la résistance au changement dans le cadre d'écrits sur le management, n'y consacrent souvent qu'un chapitre de leurs ouvrages et semblent en ignorer la genèse et le mécanisme. Ils lient directement la difficulté à réaliser le changement aux attitudes d'opposition, plus ou moins conscientes et volontaires, manifestées en terme de :

- *peur*, sans une analyse fine des contenus, manifestations et raisons de cette peur,
- *inquiétudes exprimées*, par un collectif souvent syndical, quant aux statuts professionnels et aux avantages acquis,
- *refus exprimé et actif*, de la part de sous-groupe d'affinité craignant une perte d'identité groupale et/ou professionnelle,
- *refus passif*, immobilisme, plutôt individuel, par crainte de perte d'identité personnelle,
- *rupture d'équilibre*, par la modification des rapports humains dans la structure.

Il suffirait alors d'accorder des garanties matérielles, des compensations et d'ignorer les états d'âmes.

Le changement à l'épreuve de nos mécanismes de défense archaïques.

Vers l'âge de huit mois, l'enfant fait une expérience angoissante. Jusque-là, il était gardé dans le monde stable nécessaire à son développement, à l'abri d'émotions trop fortes, dans une **illusion de totale sécurité**. Ses structures psychiques immatures le protégeaient de la prise de conscience prématurée d'un extérieur différent, autre, étranger, étrange. Mais, chaque chose vient en son temps. Sa nature humaine lui demande, lui commande à présent de devenir un être social, sociable. Pour sa propre sauvegarde, il lui faut découvrir l'inconnu et affronter sa **peur de l'inconnu**. Ses premières observations conscientes des visages non-familiers s'accompagnent de panique. C'est l'**angoisse du huitième mois**, une observation que nous devons à R. Spitz.¹

Désormais, tout événement survenant menacera l'**équilibre** de la structure établie et obligera le petit être humain à **s'adapter**. Dans un premier temps, son mode de défense est l'**évitement**. Il détourne le regard. Cependant, la réalité reste présente et insiste. Il faudra changer.

Le **changement** s'opérera d'abord chez les familiers de l'enfant, qui adopteront des comportements de soutien du bébé dans son effort d'adaptation. Ils lui diront : "*Regarde, c'est untel ou telle chose, n'aie pas peur, il n'y a pas de danger*". Ces comportements naturels de soutien apprennent simplement à l'enfant à **observer, nommer, identifier, exprimer le ressenti et finalement maîtriser l'inconnu**. C'est-à-dire que l'enfant développe progressivement de **nouveaux outils perceptifs, comparatifs, analytiques**. Les grands théoriciens du développement et de l'apprentissage, nous ont généreusement ouvert le sujet.²

Mais retenons que toute nouvelle découverte, s'habiller, aller à l'école, jouer avec les autres, faire une règle de trois est une nouvelle épreuve, un **changement**, qui vient bousculer quelque peu la construction psychique, ravive l'angoisse du huitième mois, avant rétablissement d'un équilibre (forcément provisoire).

1. René Spitz, psychanalyste, « *De la naissance à la parole* », PUF

2. Ne citons que Wallon, Piaget, Ajuriaguerra.

Le mécanisme de défense ne disparaît pas avec l'âge, il subsiste sous d'autres formes et, s'il entrave notre évolution, il nous protège aussi des mésaventures.

Bien sûr, il ne s'agit pas de voir dans les réactions d'un organisme sanitaire et social la réplique exacte des mécanismes de défense de la petite enfance. Mais les ressentis et leurs charges émotionnelles sont les mêmes et relèvent du même processus de résolution, c'est-à-dire du développement, sous accompagnement, de nouveaux outils perceptifs, comparatifs, analytiques. Outils qui s'appliquent aussi bien à l'objet anxiogène qu'aux comportements qu'il engendre.

Rappelons-nous l'arrivée de la loi de 75, dans les établissements de l'époque. Le secteur sanitaire est social avait, dans la décennie qui précédait, réalisé un développement important, en structures d'accueil et moyens logistiques, en organisation des conditions de travail, en possibilités de formations, en même temps que le discours libertaire ambiant mettait les professionnels à l'abri du doute sur la qualité de leur travail. Comment ne pas développer un sentiment de toute-puissance ? Comment ne pas se trouver dans l'illusion de la stabilité durable ?

“Un flou artistique enveloppe l'action médico-socio-psycho-éducative”

Les réactions à cette nouvelle loi furent le plus souvent hostiles :

- Vexation : *“maintenant, on va nous obliger à faire ce que nous avons toujours fait. On veut nous apprendre ce que nous avons inventé”*,
- Méfiance quant aux intentions : *“c'est coercitif. On veut nous punir pour notre indépendance, « ils » veulent reprendre le contrôle”*,
- Regret de l'époque empirique : *“on va abattre des forêts pour créer des espaces verts. On ne balise pas le parcours des pionniers”* (On avait le sens de la formule),
- Perte de confiance : *“Traître, le directeur, qui se fait maître d'œuvre de ces diktats. Il s'est mis de « leur » côté !”*

On y retrouve le **sentiment d'abandon, de trahison, de persécution** que peut développer le petit homme quand ses proches le poussent à grandir.

À la même époque, la Loi sur la Formation Permanente finissait de se mettre en place. Depuis, dans le contexte général qui privilégie la quantité, la formation et le stage sont devenus des produits de consommation ordinaires, mais peut-on affirmer que l'apport massif de connaissances, techniques et méthodes a véritablement doté les professionnels d'outils maîtrisés et efficaces ? Le même *ou artistique* enveloppe l'action médico-socio-psycho-éducative. Les mêmes incertitudes alimentent les mêmes con its. L'angoisse de fond qui anime les établissements et services augmente encore, parce que le temps des comptes et des contrôles est venu.

Les formations sont rarement suivies d'application stable. Ceci touche moins les activités administratives et techniques, qui ne s'écartent pas des pratiques de l'entreprise ordinaire, mais affecte davantage les prestations éducatives, pédagogiques et thérapeutiques, qui concernent un collectif pluridisciplinaire.

C'est que les archaïsmes défensifs, les objets et les ressentis infantiles, présents mais en sommeil chez l'individu tant qu'il se tient en équilibre, restent actifs à un niveau tangible dans les groupes. Le groupe se comporte inconsciemment comme si sa cohésion était réellement en danger. La personne qui rentre de stage a vécu un moment intense de découverte et d'espoir. Elle retrouve son lieu de travail où rien n'a changé et essaie de communiquer son enthousiasme. L'indifférence du groupe lui fait comprendre qu'elle doit revenir à sa place. Ses essais d'application ne sont pas soutenus, parfois même par la Direction, qui a favorisé le départ en formation, mais n'accorde pas les moyens nécessaires.

Pour se protéger, l'institution emploie autant de force d'inertie à refuser de changer que l'individu ne déploie d'énergie à apprendre.

L'illusion ; la pensée magique ; la toute-puissance infantile ; le mauvais objet

Le jeune enfant est envieux de la compétence avec laquelle les adultes, qu'il admire, craint et déteste tout à la fois, agissent sur les êtres, les choses, et maîtrisent les émotions. De plus, il peut ressentir le pouvoir de l'adulte, s'il en est l'objet, comme persécuteur. Il ignore encore ce qu'est l'expérience, il imagine que la compétence dont il observe les effets est un pouvoir d'ordre magique et il espère le partager un jour ou s'en emparer tout aussi magiquement.

Or, il devra refaire l'expérience de ses aînés, d'autant plus douloureusement qu'elle s'accompagne de désillusion, et fabriquer lui-même ses outils (ou ses armes).

On peut espérer qu'il n'existe plus d'organismes de formation qui laissent leurs clients dans l'illusion que l'acquisition d'outils, au moindre effort intellectuel et financier, (outils souvent non maîtrisés) donne le pouvoir d'agir sur les phénomènes complexes qui animent les institutions. On peut espérer que disparaissent les formateurs dont l'attitude renforce chez le stagiaire le sentiment d'être manipulé, stagiaire qui, dans ce cas, sur un plan imaginaire, réduit ses acquisitions à un système défensif ou à un moyen d'exercer une contre-manipulation.

Lors des formations en Démarche Qualité que nous animons sur le terrain, nous pouvons observer directement les manières dont l'objet du stage et les formateurs peuvent tout à fait être traités par les stagiaires, suivant les processus utilisés dans la petite enfance, parmi lesquels :

- l'évitement. On met du temps à prendre place. On reste entre familiers, sur sa réserve, on garde l'objet du stage et l'animateur à distance ;
- le refus de s'alimenter. On fait savoir que le besoin supposé n'est pas une réalité de l'établissement et que le programme est inadéquat ;
- la mise en échec de la compétence de l'adulte. Si le besoin est reconnu, il est présenté comme tellement massif, que l'animateur pourrait se sentir insuffisant ;

- la revendication d'une satisfaction immédiate. On veut brûler les étapes préparatoires pour aborder rapidement le « concret », c'est-à-dire produire de la procédure. On suppose que l'animateur est en possession de méthodes qu'il tarde à livrer et on le presse de donner ses recettes. On lui demande des photocopies de ses documents pédagogiques personnels (sa baguette magique en quelque sorte) ;

Les mouvements vis-à-vis de lui s'observent dans leur diversité et leur évolution : recherche de complicité, séduction, complaisance, agressivité, défi.

II - FAIRE DU CHANGEMENT UN PARCOURS DIDACTIQUE

Le premier principe de la Démarche Qualité est **l'engagement de la Direction**.

Or, lors des formations que nous animons sur le terrain, nous avons souvent la désagréable surprise de voir le chef d'établissement ouvrir la séance et retourner à ses occupations. L'éventuel adjoint qui le représente se trouve parfois en difficulté, car le travail en Démarche Qualité conduit forcément à évoquer le rôle et la responsabilité de l'absent.

“Le management du changement est une responsabilité qui ne peut être déléguée. Elle est du ressort de la Direction”

Le management du changement est de la responsabilité de la Direction (on entend par Direction, la personne ou l'équipe qui incarne la fonction) et, en aucun cas, cette responsabilité ne peut être déléguée, et surtout pas tacitement remise aux formateurs, comme c'est souvent le cas. Au delà des apprentissages qu'elle propose à l'assimilation par les participants, la formation interroge le fonctionnement et entraîne des échanges inhabituels et intenses entre membres des équipes, d'autant plus que la présence du formateur-témoin catalyse l'expression. Des remaniements profonds touchent progressivement les relations internes et le chef d'établissement se trompe lourdement s'il pense pouvoir ne pas s'y impliquer.

Donner au changement une forme didactique

Revenons un instant au développement du jeune enfant. Le parent du bébé de huit mois, bien qu'allié, familial et en principe sécurisant, appartient justement au monde extérieur, il se trouve lui-même soumis aux exigences sociales, et il est le représentant de ce monde devenu exigeant. S'il n'assumait pas son rôle de guide et maintenait l'enfant à l'abri des réalités, il laisserait s'installer des troubles relationnels irréversibles.

La Direction d'une institution sociale ou médico-sociale assume ce rôle de représentant de la société et de ses exigences. Si elle est dans une relation saine avec son équipe, son discours et son attitude signifie qu'elle n'est pas l'auteur de la Loi (au sens éthique) et qu'elle y est soumise comme tout le monde. C'est une condition pour que le groupe ne se sente pas victime de l'arbitraire.

Cependant, la personne qui incarne la fonction de représentation éprouve elle-même l'angoisse du changement. Ceci suppose qu'elle entreprenne un travail préparatoire qui aura

secondairement comme effet de la dégager suffisamment de sa propre angoisse. Sécuriser la réussite du changement revient en fait à sécuriser ses acteurs. Le porteur du changement, qui s'est soigneusement préparé, donne confiance et peut conduire le groupe vers la découverte et construire avec lui les indispensables **nouveaux outils**.

Il faut prendre du temps,

et se mettre résolument dans les conditions d'une communication vraie avec tous les partenaires.

il faut pendre le temps...

... de s'informer

- La Direction s'informe point par point du contenu de l'événement, de son origine, de sa genèse, de sa raison d'être, de ses modalités et essaie de mesurer l'impact immédiat sur le fonctionnement de l'établissement.

Modestement, il lui faut prendre connaissance, pour son propre équilibre, des exigences de changement, les apprivoiser, se laisser apprivoiser. Par cette démarche, la Direction assure sa propre sécurité et se prépare à soutenir l'équipe dans son effort de changement.

... d'informer

- La Direction diffuse les textes dans leur intégralité, en propose une lecture collective, informe largement de sa propre démarche d'information, de son ressenti, de ses propositions et intentions.
- La Direction attire l'attention des personnels sur ce qui se passe dans un contexte plus étendu que l'organisation concernée et replace l'événement dans ce contexte.
- La Direction rassure : *"Il n'y aura pas de bouleversement, mais nous allons devoir changer certaines choses. Les changements nécessaires, nous les ferons ensemble, lentement, progressivement"*. Elle n'hésite pas à faire part des contraintes qui lui sont imposées : *"J'aurais moi-même à..."*

Le temps est venu de la transparence. L'information doit porter sur des choses concrètes, des réalités, évoquées avec sincérité. La Direction doit faire connaître ses exigences avec précision.

... de négocier des délais

Quand il s'agit de nouveaux textes à appliquer, comme en cette période la loi du 2 janvier 2002, l'annonce en est faite longtemps d'avance et les autorités de tutelle donnent en général un délai d'application suffisant. S'il s'agit de modifications imposées, la Direction fait reconnaître aux auteurs de l'injonction la nécessité de disposer de temps et négocie des délais au nom des caractéristiques de l'établissement. Tous ces éléments renforcent la sécurité des acteurs.

... de re-connaître le terrain

Un directeur connaît-il vraiment son établissement ? Il est indispensable que la Direction ait la meilleure connaissance du terrain où s'opéreront les changements. C'est l'occasion de :

- analyser la population des personnels (âge moyen, stabilité, perspectives de renouvellement, niveau de formation) ;
- évaluer les besoins de formation institutionnelle et individuelle ;
- en équipe, analyser les pratiques (dépister et expliquer les routines, identifier les pratiques utiles, efficaces et conformes aux objectifs à atteindre) ;
- en entretiens individuels, reconnaître les compétences et les potentialités ;
- prendre connaissance de l'avis favorable ou défavorable de chacun ;
- consulter les représentants des personnels ;
- détecter les éléments du personnels susceptibles de favoriser le changement, sans écarter mentalement les opposants, les plus résistants, qui, une fois convaincus, deviennent parfois les meilleurs alliés.

C'est le moment de travailler sur la question de l'éternelle demande de reconnaissance.

Le langage, organisateur de la pensée, organisateur du changement

Les choses identifiées et nommées font moins peur. C'est la magie du langage que de fixer des prises sur les choses qui nous glissent des mains. Il faut donc :

- ⇒ pratiquer et favoriser la verbalisation (*verbalisation*), faire du verbe un outil de construction, mais ne pas se tromper, tromper et se laisser tromper ;
- ⇒ en équipe, rectifier, ajuster les termes employés, en adopter d'autres et en étendre l'usage à la communauté entière ;
- ⇒ s'assurer de la justesse de la compréhension des termes par chacun.

Le langage partagé assure la plus grande partie de la maîtrise des événements, il faut :

- ⇒ introduire un vocabulaire précis concernant l'opération de changement. On peut par exemple spécifier le changement comme obligatoire, nécessaire, souhaitable et préciser par rapport à quoi ;
- ⇒ **formaliser la démarche de préparation et de réalisation du changement et l'amener au niveau d'une pratique collective** ;
- ⇒ en équipe, déterminer les étapes du changement et en établir le calendrier. En Démarche Qualité, on nomme ce travail : PAQ, Plan d'Amélioration de la Qualité ;
- ⇒ à mesure que l'entreprise avance, l'équipe observe ce qui se passe, son propre travail, ses propres comportements et en cherche le sens ;
- ⇒ reprendre méthodiquement chacun des processus de changement partiels et, comme en Démarche Qualité, les corriger, améliorer, formaliser et les retenir comme techniques validées qui s'ajoutent au savoir et au savoir-faire de l'organisme. Ils témoignent des transformations de l'organisme.

III - LE COACHING - LE COACH

Comme le petit homme doit quitter sa position pour devenir un être social et sociable, le secteur sanitaire et social fut invité, en 1975, à se conformer aux règles de la vie en société. En 2002, la Société le presse d'entrer dans l'âge adulte et de se mettre entièrement au service de la communauté.

La Démarche Qualité, soutenue par le coaching, se propose comme passeur.

“La Démarche Qualité, soutenue par le coaching, se propose comme « passeur »”

Il est facile aux établissements, avec du temps et quelques moyens logistiques et financiers, de se mettre en conformité avec la loi (adopter des comportements, créer des dispositifs d'accueil, etc...) et il est facile de vérifier la conformité. Cette application des textes peut se dispenser de réels changements, et présente peu d'intérêt.

Il serait très intéressant que les institutions sociales et médico-sociales comprennent la loi du 2 janvier comme l'invitation à s'intégrer, au niveau de toutes leurs activités, au système socio-économique de leur région d'implantation. Si l'invitation leur était formulée en langage familier, les équipes entendraient :

“Cessez de végéter dans vos habitudes, ouvrez-vous aux besoins des autres. On vous paie pour ça, vous n'existez pas en marge de l'économie générale. Prenez votre place juste dans notre Société”.

Donc, les institutions sociales et médico-sociales doivent changer !

Le coaching ou **entraînement** consiste à soutenir l'effort de changement par une présence compétente et bienveillante qui garantit le bon déroulement des travaux de dégagement, de clarification, d'application de nouvelles données théoriques, techniques, méthodologiques. Le coaching est particulièrement utile et efficace dans la mise en œuvre de la Démarche Qualité, pendant la phase préparatoire, la formation et ensuite pour l'adaptation aux caractéristiques de la structure concernée :

- le coach annonce clairement à l'équipe les raisons de sa présence et assure les participants de son indépendance et de sa neutralité vis-à-vis de l'éventuel commanditaire. Il annonce ses modalités de travail,
- le coach approche un établissement, un service avec humilité. Il prend d'abord connaissance de la personnalité de l'organisme. L'organisme a son histoire, sa culture, ses particularités nées de son histoire. Il a son sens propre, du fait de sa mission précise, de son lieu d'implantation, de son environnement et des besoins auxquels il répond,
- le coach assure aux équipes qu'il agira dans le respect de leur identité.

Pour assumer les exigences nouvelles, les institutions ont besoin d'affirmer leur identité. Le terme **Identité** présente une fructueuse ambiguïté. Il s'entend dans deux sens en apparence contradictoires :

1. être identique, pareil, conforme, et, en même temps,
2. être distinct, présenter des particularités.

La coexistence et le jeu de ces deux faces de l'identité résout l'anxiété existentielle. C'est une question d'image.

Un organisme sanitaire et social a, en tant qu'être vivant, besoin de se reconnaître, c'est-à-dire de se voir dans sa conformité avec les modèles théoriques et ses points communs avec les organismes de même nature, et besoin en même temps d'être reconnu dans et par ses différences. C'est ce qui se dit à l'animateur, à la pause, quand il entend : *“Nous, ici, on...”* La suite est souvent anodine, mais le message est clair. Or, il est peu probable que l'ensemble des personnels ait une perception claire de l'identité de la structure où ils travaillent. Le coaching, dans un premier temps, propose aux équipes de parcourir l'ensemble de leur organisation et de leurs activités à la découverte de leurs caractéristiques identitaires.

“Le coach est là pour donner de la valeur à ce qui se fait et se dit”

Les premières séances de coaching sont un temps de découverte réciproque. Le coach, au contact de l'équipe au travail, prend sa propre information sur la personnalité de l'organisme, mais il accorde davantage d'importance à ce que les équipes mettent à jour d'elles-mêmes pour elles-mêmes. Il précise aux équipes qu'il n'utilisera pas ses notes pour son propre compte, n'en fera pas des éléments de diagnostic, qu'il n'a ni l'intention d'évaluer l'établissement par rapport à ses propres modèles ou aux normes en vigueur, ni l'obligation de faire un bon rapport. Il demande aux acteurs de prendre également des notes et promet une synthèse après chaque séance.

Alors, que fait le coach s'il ne dénonce pas les dysfonctionnements, n'impose pas ses solutions ? Il écoute.

Le coach écoute pour permettre aux personnes avec lesquelles il vient travailler en sa position bien particulière et pour un temps, de verbaliser, de mettre en forme communicable les difficultés de leur exercice, d'explorer le réseau complexe de leurs relations. Il se tait et laisse place libre à l'expression de ce qui préoccupe les professionnels dans leur pratique quotidienne.

Le coach est là pour donner de la valeur à ce qui se fait et se dit. Et, s'il amène ses éléments d'explication, ses indications et les outils qui manquent, c'est au moment opportun, quand le besoin est présent et que l'application en est possible dans l'immédiat.

Il n'exerce aucun pouvoir, mais il a une compétence. Il a la compétence du bottier. Le bottier connaît son métier, il sait choisir le cuir, la peau, il entretient ses outils, il est habile, soigneux, précis, il fabrique un bel objet, mais sa compétence ne se trouve pas là. Sa compétence est de savoir ajuster parfaitement la chaussure à la conformation unique de son client, qui peut présenter une différence entre le pied gauche et le pied droit.

Préalablement aux travaux, le coach donne quelques définitions, recommandations et annonce quelques principes à observer concernant les comportements de langage et de communication, dont voici quelques exemples.

□ Événement

Nous appelons événement ce qui se donne à notre perception. Un événement peut être un fait, une personne, une chose, une idée...

□ Réalité

Quand nous parlons, nous sommes persuadés de rendre compte des événements dans leur réalité. Et nous avons raison, à ceci près que la réalité n'est pas le réel, la réalité est une construction de notre esprit et nous ne parlons que des représentations que nous avons du réel.

En effet, il suffit que les professionnels expriment leur perception des événements pour qu'apparaissent des différences considérables entre leurs réalités. C'est que les images et les symboles qui tissent nos réalités sont modelés par notre expérience personnelle.

Ceci ne veut pas dire que nous ne pouvons plus parler et entendre juste. Au contraire, continuons, mais ne perdons pas de vue ce principe pour éviter les erreurs et sortir des conflits sans solution.

Ce sont donc les réalités quotidiennes de l'établissement, définies de cette manière, que le groupe prend comme support à son travail sous coaching.

□ Prise de conscience

La prise de conscience se distingue de la révélation. Les révélations sont des événements préconscients, qui trouvent leur forme verbale après une démarche d'observation et d'analyse menée en équipe. Il s'en produira pour chacun de vous, faites-en part au groupe. Les conclusions et déductions du formateur sont aussi des révélations.

La prise de conscience, elle, éclôt après une lente maturation, une élaboration qui se fait sans recherche consciente. Les prises de conscience modifient la perception.

□ Le langage

Le secteur sanitaire et social se dit de culture orale ou plutôt les professionnels reprennent cette assertion à leur compte. Il est vrai qu'ils écrivent peu et se prévalent d'une tradition orale qui les dispenserait d'écrire. Il n'est pas certain qu'ils sachent tous que l'un ne remplace pas l'autre et que dans les cultures orales la parole est une valeur.

En fait, ils prennent des notes, mais ne les travaillent pas. Ils ont au moins écrit un mémoire de fin d'études, mais ils ne le présentent pas et on ne le leur demande pas à l'embauche. Leurs écrits restent lettres mortes.

Les personnels du secteur sanitaire et social sont des gens de communication, ils n'ont cessé de l'affirmer. Or, lorsqu'ils abordent le sujet, la première motion exprimée est un regret : *Oh ! La communication, ici...*

Mais ils parlent. Le coach attire l'attention des professionnels sur l'usage qu'ils font de la parole et du langage oral.

*Vous serez attentifs à la manière dont vous parlez, dont vous écoutez. Nous allons nous **entraîner** à une communication verbale, claire, qui porte sur des choses concrètes, avec un vocabulaire adapté et vérifier que nous sommes compris. Nous allons permettre à l'interlocuteur une expression complète et nous assurer de comprendre.*

Nous allons mettre en pratique quelques principes simples de la Sémantique Générale, que vous connaissez peut-être. Vous avez souvent entendu dire : "La carte n'est pas le territoire" ou "Le mot n'est pas la chose". C'est le premier principe.

□ La communication.

En attendant que le travail d'entraînement à la communication porte ses fruits, le coach demande à tous les membres du personnel d'appliquer une règle simple : s'abstenir d'exprimer en aparté ses insatisfactions ou malaises. Essayer de les dire en réunion.

Les apartés son préjudiciables au climat social.

Au cours des débats, le coach ne manque pas de rappeler aux protagonistes ces définitions et principes. Il introduit les suivants à mesure qu'il voit progresser le groupe dans l'application des premiers, et surtout quand la situation présente se prête à leur mise en pratique.

La transmission des outils se fait par l'exercice, en situation réelle. C'est l'avantage de l'intervention sur le terrain, que privilégient les organismes affiliés à l'I.D.Q.S.³, par rapport aux formations par stages. La Démarche, appliquée dans l'ici et maintenant, prend son effet didactique, en même temps que sa valeur opérationnelle.

L'analyse des pratiques : une base de travail féconde proposée aux équipes

Les pratiques sont plus ou moins anciennes dans un établissement. Certaines subsistent en ayant perdu leur raison d'être. Leur sens a glissé, elles servent d'autres besoins que ceux pour lesquels elles ont été mises en place. Mais les équipes pensent-elles s'interroger sur leurs pratiques ?

La méthode d'analyse proposée est simple. Ce sont des questions.

La pratique porte-t-elle un nom connu de tous ?

En quoi consiste-t-elle ?

Est-elle généralisée ?

Quelle est sa genèse et son histoire ?

En existe-t-il des traces écrites ?

À quel besoin répondait-elle ?

À quel besoin répond-elle, aujourd'hui ?

Comment chacun d'entre vous pratique-t-il ?

Que ressentez-vous de cette pratique ?

Aimez-vous travailler comme ça ?

Y a-t-il lieu de modifier, d'améliorer, d'abandonner cette pratique ?

Qu'avez-vous appris de vous-même en faisant cette analyse ?

Le résultat du travail est étonnant. Une pratique banale, comme la gestion du linge ou la présence aux repas, apparaît, à l'analyse, dans ses conséquences sur l'ensemble du fonctionnement. Elle se révèle aussi lieu de projection des problématiques entre personnes. Pour un coach, au delà du soucis de réhabiliter la pratique elle-même dans son statut de prestation-service de **qualité** à l'usage des bénéficiaires, c'est l'occasion de poser les « bonnes questions », celles qui permettent aux protagonistes d'atteindre des révélations.

3. Institut pour Développement de la Qualité Sociale. 20 rue Franz Schubert, 64230 Lescar.

C'est rarement la pratique en elle-même qui est la vraie source de problèmes et de conflit. Un des protagonistes, à un moment donné, dira : *“Ce n'est pas le linge, le vrai problème. Parce que ce que je ressens de toi, je le ressens dans d'autres circonstances. Ce que je ne supporte pas c'est...”*

Un exemple de pratique complexe.

Une pratique devenue courante : l'exercice de la fonction de **Référent, de Garant, de Coordonnateur du Projet Individualisé ou Chargé de suivi.**

À « l'Époque des châteaux », cette fonction incombait naturellement et tacitement au *responsable de groupe* et ne portait pas de nom. On a qualifié parfois le praticien de *substitut parental*.

Le terme en usage dans l'établissement correspond en principe à ce qu'on attend de la personne. Mais sous le même titre, deux praticiens conçoivent parfois leur rôle de manière opposée. On voit immédiatement la nécessité de définir le rôle en équipe.

Il se trouve une certaine équipe, un peu pointue, pour qui la fonction se définit spécifiquement à l'admission, en rapport avec la problématique du bénéficiaire, de même que la personne qui remplira la mission. Pour d'autres équipes, ce n'est pas une question, il suffit qu'on sache à qui s'adresser ou de trouver quelqu'un qui rédige la synthèse, et la personne désignée est celle qui n'a pas atteint son quota de *suivis*.

Un certain établissement désigne, pour le même usager, un référent **et** un coordinateur de projet. Le référent est la personne qui est particulièrement sensible au bénéficiaire et qui a établi avec lui une relation affective jugée bénéfique. Le coordinateur connaît bien le dossier du bénéficiaire, sa problématique, son environnement et veille à la réalisation du projet.

L'équipe a défini les deux rôles avec précision et explique le bien-fondé du dispositif à partir de son expérience. Il reste à cette équipe à étayer son choix technique par des éléments de théorie partagée et surtout à se doter du moyen de contrôler l'accomplissement correct des missions.

À l'analyse, on peut découvrir que la pratique, que nous nommerons *Fonction de Référence*, comporte des risques. La personne mandatée peut se retrouver, seule, dans une responsabilité totale, sans contrôle, ni aide, ni soutien, par désintérêt de ce qu'on ne peut pas appeler une équipe. *“C'est son affaire”*

La personne mandatée peut prendre un pouvoir non contrôlé. On ne peut plus rien entreprendre ou décider sans elle, et une relation préjudiciable à l'évolution du bénéficiaire peut s'installer sans que personne ne s'en préoccupe ou ose intervenir.

Le rôle peut satisfaire les besoins de la personne mandatée plutôt que ceux de l'usager. Toutes les identifications et projections peuvent jouer librement.

Le travail d'équipe

L'exercice d'analyse d'une pratique complexe démontre la nécessité et même l'obligation déontologique, pour les praticiens de l'action médico-socio-psycho-pédagogique d'accomplir leurs missions sous un **regard tiers**. La fonction de contrôle peut et doit être assurée par l'équipe pluridisciplinaire. Le travail d'équipe, aussi imparfait et difficile soit-il, est la meilleure garantie contre les dysfonctionnements et perversions⁴, tels que cités précédemment.

“Les équipes pluridisciplinaires font rarement un véritable travail pluridisciplinaire”

Les équipes *pluridisciplinaires* font rarement un véritable *travail pluridisciplinaire* parce que ce type de travail, même s'il existe de la littérature, s'apprend surtout par l'expérience de terrain et qu'il faut s'y entraîner méthodiquement.

L'équipe, qui se dote du Système Qualité, a déjà progressé dans cette direction du fait d'avoir créé des références communes. À ce propos, nous ne saurions trop rappeler la préconisation ISO d'examiner minutieusement les processus préalablement à toute écriture de procédure. Dans le cas de la fonction de référence, une procédure soignée de Projet Individualisé comporte un sous-processus de clarification du rôle et de l'élection de la personne mandatée comme référent.

Ces bases organisationnelles étant acceptées et opérationnelles, il est plus facile de s'essayer à un véritable travail pluridisciplinaire.

Auditer sa pratique, exercice périlleux, mais libérateur et structurant

Le coach se place en position de témoin neutre, garant du bon déroulement des échanges, dans le cas où un praticien serait prêt à vivre l'expérience d'auditer sa pratique. La formation psychanalytique du coach et son expérience lui permettent de gérer le contenu émotionnel des motions des assistants pour qu'elles soient supportables et réutilisables. Naturellement, l'expérience se garantit aussi du niveau d'entraînement atteint par l'équipe au cours du travail déjà accompli en Démarche Qualité.

Le coach propose une période d'entraînement à ces pratiques, sous son contrôle et suivant un engagement progressif. L'expérience peut se modéliser, et s'inclure à la culture de l'équipe.

L'analyse des pratiques révèle encore beaucoup d'autres aspects des valeurs actives dans un établissement.

Nous nous limiterons à citer l'Éthique pratiquée, les Compétences individuelles, la Compétence d'équipe, les Con-its, les Références, les Outils, autant de questions qui peuvent être reprises point par point avec l'aide du coach.

4. *Perversion signifie, ici, détournement du but. Usage pervers.*

La Métrologie

En ce qui concerne la métrologie⁵, nous sommes renvoyés aux travaux du Professeur Jean-Luc Joing⁶. La métrologie sociale est une éthique clarifiée, mise en forme et opérationnelle, qui prend en compte et articule le droit, l'état des connaissances et le travail d'équipe.

Les Compétences

L'adéquation entre les besoins de compétences de l'organisme et les compétences des praticiens restera un problème tant que les partenaires ne se seront pas sortis des confusions et des incompréhensions. Pour les responsables, l'adéquation entre les besoins de compétence de l'organismes et la formation des praticiens est réalisée quand les compétences correspondent au projet d'établissement. Pour les praticiens, il s'y ajoute l'importante dimension de la réalisation et de l'épanouissement personnels.

Nous avons des compétences complémentaires les uns des autres.

Ça veut dire que chacun travaille dans son coin.

Il faut qu'une personne soit reconnue dans ses compétences pour être efficace (Cf : La valorisation des rôles sociaux).⁷

Faut pas confondre savoir-faire technique et compétence.

Il y a une différence entre les compétences et la compétence ?

Les compétences ça va de soi, en théorie, les gens ont une bonne formation de base, mais cette formation de base ne les rend pas compétents.

Sûrement, mais c'est pas ça !

Proposition du coach : La compétence naît de la **qualité de rencontre** que permet l'organisme entre les personnels formés et l'utilisateur.

Les équipes sont confrontées parfois à des questions d'éthiques où la métrologie fait défaut. La procréation chez les personnes handicapées, par exemple, est une question incontournable pour les équipes des Services d'Accompagnement à l'Habitat, sans qu'elle puissent s'appuyer sur un travail réalisé au niveau national. Sous coaching, une équipe de SAH a adopté une solution transitoire. Elle accompagne, sur demande, les jeunes handicapées enceintes et aide les couples en difficulté, mais elle s'abstient d'intervenir en amont et d'exprimer toute opinion personnelle.

5. *La Métrologie est la science de la mesure et de l'application.*

6. Jean-Luc Joing. Université de Lille. « Éthique et Qualité dans les sciences humaines ». L'Harmattan, septembre 2002. AFNOR, octobre 2002.

7. Wolf Wolfenberger. « La valorisation des rôles sociaux ».

Les Conflits

Les dispositifs du Système Qualité ont deux effets. Ils apportent des solutions aux problèmes d'organisation, sources de conflits et ils ont un effet d'apaisement, du fait de mettre en relation les personnes, au cours des travaux en commun, sur des modes inhabituels. Cependant, les conflits ont leurs avatars et leurs voies de reconversion. Le coach aide une équipe à comprendre les mouvements et à adopter des méthodes de résolution.

Les Références, la clinique

Les références pour une équipe sont moins la somme des connaissances de ses membres que les enseignements qu'elle tire de sa pratique. Habituellement, on nomme cela l'*expérience*, mais les praticiens se trouvent en difficulté si on leur demande en quoi consiste leur expérience.

Au cours des réunions de synthèse, il arrive que quelqu'un dise : *Ça fait penser à...* L'intervenant fait *référence* à une situation observée antérieurement, mais oubliée entre temps et qui n'aide pas vraiment à la compréhension du cas.

Le coach encourage les équipes à retrouver les observations devenues inconscientes et à les cultiver, c'est-à-dire, les enregistrer, les mettre en relation avec des points de théorie, les ordonner en système signifiant et créer ainsi la **clinique** propre à leur établissement et à son projet.

Les outils

Le coach laisse aux équipes quelques **outils** bien maîtrisés, dont la validité et la solidité résultent de leur expérimentation sur place, dans les conditions réelles du terrain d'application.

IV - LA CULTURE D'ÉTABLISSEMENT

Il ne suffit pas, pour un organisme médico-socio-psycho-pédagogique, d'avoir approché et examiné ses objets anxigènes, d'avoir par le travail de dégagement sous coaching, amélioré son système de communication, fait l'inventaire de ses moyens et compétences, de s'être assuré de la maîtrise de ses pratiques pour parler de culture. Il lui faut monter d'un degré dans le langage, c'est-à-dire créer, utiliser et entretenir un système de représentation, capable de rendre compte de son propre travail, de ses rapports avec son environnement, des changements qu'il réalise.

La culture d'établissement pourrait se définir comme l'effet permanent d'un travail permanent de réflexion, de conceptualisation, de formalisation. Ou comme une conscience de ce que l'on est, de ce qu'est l'environnement, des relations qui existent entre la compétence que l'on a et les personnes que l'on sert. Ou comme ce qui organise et articule les actions médicales, sociales, psychologiques, éducatives, thérapeutiques, pédagogiques, rééducatives....

Il y a culture quand cette communication cette articulation se fait naturellement, quand spontanément les actes et les paroles sont en accord avec des références communes. Un organisme conscient de sa culture peut renoncer à ses systèmes défensifs et envisager le changement sans angoisse.