

9<sup>èmes</sup> journées  
d'études nationales  
des Cadres de Santé

20 et 21 janvier 2005

**Cadre de Santé :**  
un métier,  
une posture,  
une professionnalisation  
requestionnés !

pour un positionnement  
de chacun dans une  
"perspective soignante"

**ACTES DES JOURNÉES**

## Ouverture des Journées

a a a a

## Enjeux et impact de la nouvelle gouvernance sur l'organisation et le management des « Hommes »

**Michel CREMADEZ**

*Professeur de stratégie et politique d'entreprise, HEC Paris*

a a a a

## L'éthique de la responsabilité

**Walter HESBEEN**

*Docteur en santé publique, directeur du centre de formation La Source (Lausanne-Paris)*

a a a a

## « Confiance et management »

**Jean-Michel PLANE**

*Professeur des universités en Sciences de Gestion, Université Montpellier 3*

a a a a

## La parole des cadres !

- **Bruno ARNOUX**  
*Cadre de Santé formateur – IFSI – CHU de Nîmes*
- **Annick BOUREZ**  
*Directrice de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de ROUEN, Vice-Présidente « Formation Cadre de Santé » du C.E.F.I.E.C.*
- **Marie-Line MALEVAULT**  
*Cadre de Santé – CHU de Montpellier*
- **Christine MARI**  
*Cadre Supérieur de Santé – CHU de Nîmes*

a a a a

## Les dynamiques de construction identitaire

**Mokhtar KADDOURI**

*Maître de conférences au CNAM, Paris*

a a a a

## Le processus de professionnalisation

**Anne JORRO**

*Maître de conférences Université de Provence, Sciences de l'Education*

**L'ouverture des 9èmes Journées Nationales d'Etudes des Cadres de Santé a été réalisée par :**

**Alain MAINVILLE**, Directeur Général du C.H.U. de Montpellier

**Elisabeth BRAUER**, Directrice de l'Institut de Formation des Cadres de Santé du C.H.U. de Montpellier

**Annick BOUREZ**, Directrice de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de ROUEN, Vice-Présidente «Formation Cadre de Santé» du C.E.F.I.E.C.

**Marie-Paule VALEIX**, Formatrice à l'Institut de Formation des Cadres de Santé du C.H.U. de Montpellier

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Participer à l'ouverture de votre journée d'études, constitue pour moi une opportunité, celle de saluer, au moment de ma prise de fonction, l'ensemble des cadres de santé en guise de message premier de considération et de remerciements à votre action quotidienne.

Force est de constater que la place et le rôle traditionnels des cadres de santé se sont modifiés dans un monde de la santé en pleine mutation.

Hier, il était demandé au cadre d'être :

- Ø leader référent,
- Ø gestionnaire d'une équipe,
- Ø relais entre la direction, son chef de service et son équipe,
- Ø interlocuteur privilégié de multiples acteurs intra et extra hospitaliers,
- Ø comptable des ressources matérielles,
- Ø expert dans un domaine spécifique...

Aujourd'hui ses fonctions ont évolué afin de répondre à des nouvelles exigences !

Ainsi, outre le management et l'animation de son équipe, exige-t-on qu'il soit :

- Ø Acteur et moteur de changement,
- Ø Concepteur et force de proposition,
- Ø Organisateur et porteur de projets,
- Ø Médiateur et négociateur...

tout comme il lui appartient d'appréhender et d'analyser avec pertinence les enjeux et les priorités auxquels l'hôpital doit faire face en lien direct avec sa hiérarchie.

De fait, l'enthousiasme, l'implication, la réactivité et le professionnalisme constituent des atouts essentiels d'une activité toujours orientée vers le bien être du malade, dans un contexte tout particulier d'un métier où les charges émotionnelles et psychologiques interfèrent nécessairement dans l'exercice de sa noble mission de soins.

Aussi, afin d'harmoniser une logique cohérente de qualité, d'efficacité et de coût, tout en respectant les droits du patient, le cadre de santé doit s'approprier les démarches spécifiques aux différents acteurs de l'hôpital.

De même, nous assistons aujourd'hui à une modification sensible des structures existantes et des modes de management imposés par une dynamique de coopération.

Ainsi, porteur de cette logique, le cadre de santé doit s'attacher à développer cette collaboration en s'ouvrant sur l'environnement. Aussi, le projet de la nouvelle gouvernance mérite-t-il un temps de réflexion pour mieux l'adapter à la dispersion des tâches multiples, à la pression du quotidien et à une rapidité des décisions.

Tous ces changements nécessitent un accompagnement des cadres de santé dans la compréhension des enjeux, le développement de nouvelles compétences,

l'analyse des situations et des pratiques quotidiennes afin qu'ils développent et qu'ils fassent valoir, avec pertinence, leur capacité d'adaptation et d'innovation.

L'enjeu de la nouvelle gouvernance s'inscrit dans le challenge où les cadres de santé du CHU de Montpellier doivent trouver toute leur place.

Depuis 1996, les journées d'études nationales des cadres de santé s'inscrivent dans cette logique en prenant en compte les évolutions en cours et en proposant un cadre de réflexion adapté à vos besoins.

L'objectif est de vous offrir une réflexion, un questionnement sur l'exercice de votre métier, son organisation, son environnement, sa pratique à partir de regards pluriels différenciés et d'experts expérimentés, sur des sujets d'actualité et en lien direct avec la mise en mouvement de vos fonctions.

En facilitant des échanges, des connexions, des réseaux internes et externes autour d'une réflexion actualisée et adaptée aux besoins des acteurs concernés, la formation proposée par ces 9èmes journées doit jouer pleinement son rôle d'aide à une évolution professionnelle performante.

Le processus est en marche et c'est ensemble que nous construirons l'hôpital du 21<sup>ème</sup> siècle.

Ce vœu, je le formule devant vous aujourd'hui pour un épanouissement complet de toutes celles et ceux qui s'inscrivent résolument dans la voie du progrès et de l'unité de votre profession.

Je terminerais mon propos en m'appuyant sur une pensée de René Descartes qui affirmait :

*« C'est proprement ne valoir rien que de n'être utile à personne. »*

Pour me réjouir en échos ici et maintenant de l'utilité qui est la vôtre dans l'exercice de votre métier.

A toutes et à tous, excellente journée de travail dans le sérieux et la bonne humeur.

**Alain MAINVILLE**  
**Directeur Général**  
**CHU de Montpellier**

Pour la 9ème année, nous sommes ravies de vous accueillir à Montpellier pour les Journées d'Etudes Nationales des Cadres de Santé.

Depuis 2002, ces rencontres professionnelles sont organisées en partenariat avec le CEFIEC.

L'I.F.C.S. de Montpellier, dans ses missions, accorde une place toute particulière à l'**accompagnement des cadres** dans l'exercice de leur fonction.

Ces journées des 20 et 21 janvier illustrent cette démarche

- en vous proposant ce temps de réflexion et de rencontre avec des professionnels et experts.
- pour nous interroger sur nos pratiques, partager nos approches sur des domaines pas toujours ou pas suffisamment explorés.

La nouvelle gouvernance nous invite à repenser nos schémas organisationnels et managériaux.

En effet, les cadres de santé sont aujourd'hui plus que jamais sollicités pour développer l'agir ensemble. L'attente porte sur leur capacité à créer du lien entre des équipes, des personnes, des professions, des logiques de travail différentes. Le défi consiste, non seulement à articuler la prestation de chacun, mais aussi à conduire les soins dans "le souci de soi, de l'autre", donnant ainsi du sens à la contribution de tous.

Travailler ensemble, susciter et expérimenter de nouvelles coopérations professionnelles, gérer les soins à la proximité des malades : les discours sont porteurs d'espoir. Il s'agirait d'offrir une meilleure prestation de soins et dans le même temps pour chacun, de donner plus de sens à sa contribution. L'idée est donc censée contenir une promesse de travail plus gratifiant pour soi-même et plus efficace pour les autres.

Mais l'observation du travail réel fait apparaître la distance entre les modèles théoriques affichés et les situations à vivre. C'est en reconnaissant et en accompagnant l'investissement subjectif des cadres de proximité, leur engagement et leur intelligence déployés en situation, que l'on peut espérer dépasser une vision normative et volontariste, insuffisante pour produire les changements escomptés.

Pour que cette coopération prenne toute sa dimension, n'est-il pas nécessaire pour chaque acteur, dans son métier :

- de disposer d'une assurance,
- de connaître sa spécificité,
- mais également une confiance en soi qui donne suffisamment d'assurance personnelle, de distance, pour appréhender les avis et approches différents.

Si je fais référence à mon vécu professionnel, j'ai souvent été interrogée par des situations de travail où, comme par magie, chaque membre de l'équipe a trouvé sa place dans le projet, s'est investi au-delà des espérances, comme une impression que le "pilotage automatique" était branché.

Par contre, dans d'autres cas (pas forcément en lien avec une situation plus complexe), le comportement de chacun était tout autre, manifestant peu d'engagement.

En **prenant appui** sur l'approche de V. LENHARDT dans le livre "*Oser la confiance*", il explique que le dirigeant doit permettre à une équipe de se repérer et de retrouver ce que l'on appelle la combinaison de la Protection, de la Permission et de la Puissance.

**Par Protection**, on entend toutes les interventions qui définissent les règles du jeu, les valeurs qui vont être mises en œuvre (confiance, transparence, langage de vérité, respect des personnes, désir d'encouragement, considération de l'autre, écoute,...). Cette protection est aussi la garantie qu'en cas de difficulté, de fragilité ou d'erreur, la personne trouvera un appui, que le dirigeant a mis des barrières, a défini jusqu'où on peut aller, de façon à protéger l'équipe, tant des dangers venant de l'extérieur que de ses propres fragilités internes.

**Si la Protection** est plutôt le pouvoir de dire non et de prévenir des dangers, **la Permission**, elle, consiste davantage au pouvoir de dire oui, ce qui suppose de la part du dirigeant, une attitude qui soutient, encourage, met de la chaleur, crée de la confiance.

La conjugaison de ces deux axes Protection et Permission, permet de dégager la Puissance, c'est-à-dire la libération de l'énergie des individus et des équipes. Protégés et encouragés, les êtres humains vont pouvoir libérer et mettre en œuvre leur énergie potentielle.

Dans l'exercice de ma fonction de directeur des soins, je suis particulièrement sensible à cette approche qui me semble intéressante dans un contexte où s'annoncent des modifications importantes.

En effet, notre responsabilité de cadre est de garantir à nos équipes protection et permission, permettant à chacun d'oser tous ses possibles.

Comme vous, j'ai beaucoup d'attentes concernant les intervenants de ces journées pour :

- repérer les stratégies les plus pertinentes,
- identifier les compétences nécessaires pour tenir ma place, notre place dans ce projet Hôpital 2007.

**Elisabeth BRAUER**  
**Directrice IFCS**  
**CHU de Montpellier**

Bonjour, monsieur le directeur général, mesdames, messieurs, chers collègues si nombreux aujourd'hui, je suis heureuse de vous retrouver et de représenter ici le comité d'entente des formations infirmières et cadres qui s'associent depuis plusieurs années à cette manifestation.

En premier lieu je vous prie d'excuser Martine PERRASSE présidente du CEFIEC qui est retenue à Paris par des contraintes professionnelles. Pour autant, elle s'associe avec moi pour vous dire tout l'intérêt que porte le CEFIEC à ce partenariat avec le CHU de Montpellier, tout l'intérêt qu'il porte à ces journées d'études, qui contribuent au fil des années depuis 9 ans je crois, à enrichir les réflexions des cadres de santé, mais aussi à construire du savoir à propos des cadres de santé, il me semble qu'on ressort toujours de ces journées en sachant un petit peu plus à propos des cadres.

Notre comité d'entente, qui regroupe plus de 350 instituts de formations en France, a pour finalité principale la promotion des formations en soins infirmiers initiales et spécialisées et la formation des cadres de santé à travers elle de la formation pluriprofessionnelles des cadres de santé. Aussi vous comprendrez que pour ces quelques mots, je centre essentiellement mon propos sur des éclairages en lien avec la formation. J'en ai retenu deux, pour ne pas être trop longue ce matin.

Le 1<sup>er</sup> éclairage que je vous propose est autour de la question sur la construction de l'identité professionnelle. En quoi les transformations actuelles, qui semblent profondes, de l'identité des soignants et des groupes professionnels interrogent-elles nos pratiques de formations ? Il me semble que c'est une question importante et pour ce matin je partagerais simplement 3 questions avec vous.

ú La 1<sup>ère</sup>, celle de l'anticipation : nos instituts ont le devoir d'anticiper ces évolutions. Comment arriver à les anticiper de manières pertinentes, pour offrir des formations toujours adaptées à ces évolutions ?

ú La 2<sup>ème</sup> c'est une question plus centrée sur nos étudiants. Qu'ils soient infirmiers, infirmiers spécialisés ou cadres, comment les accompagner dans la construction d'une identité qui pourrait être en décalage avec celle des soignants qui les accueillent en stage ? Car, qui dit évolution, ne dit pas que tout le monde évolue en même temps, et ce n'est pas simple d'accompagner des jeunes professionnels dans la construction d'une identité qui peut se révéler en décalage, on l'espère pas trop important, mais en décalage tout de même avec les professionnels qu'ils côtoient sur les lieux de stage.

ú La 3<sup>ème</sup> question, c'est celle de notre participation, à nous instituts, dans l'évolution identitaire de nos groupes professionnels. Evolution sans créer, si possible, de ruptures trop profondes, car une rupture profonde est toujours source de violence pour les professionnels.

Il me semble que les réponses à ces questions passent tout d'abord par le maintien et surtout le développement d'un dialogue permanent pour nous instituts avec nos collègues soignants et notamment avec les cadres de santé. Cela me semble vraiment essentiel. Elle passe également par le repositionnement régulier de notre offre de formation et de nos instituts, dans le paysage de la formation professionnelle supérieure. Elle passe aussi, par une attention particulière à la formation initiale et continue des cadres de santé parce qu'elle permet de démultiplier les effets de nos actions. C'est bien par les cadres qu'on démultiplie les effets de nos actions. Et enfin, et ce n'est pas le plus simple, je pense que ces questions passent par un travail

collectif au sein des instituts, d'évolutions, voire de reconstructions, identitaires pour nous formateurs et directeurs d'instituts.

Le 2eme éclairage que je souhaite partager avec vous ce matin, est un bref éclairage, sur le processus de professionnalisation de nos étudiants. Je me suis demandée pourquoi ce processus a-t-il pris autant de place dans nos discours ces derniers mois. On ne parle pas que de ça, mais beaucoup de ça. Il me semble qu'au-delà des évolutions pédagogiques, bien évidemment qui sont une explication à sa présence forte dans nos discours, il me semble aussi que ce processus de professionnalisation, de nos étudiants, est devenu un enjeu très fort, à un moment où les instituts travaillent avec d'autres bien évidemment, à l'intégration de nos formations dans le dispositif licence-master-doctorat. Et donc, à sa modélisation sur le modèle universitaire, qui traditionnellement est plus tourné vers la production et la transmission de savoirs académiques, que vers la formation professionnelle supérieure et sa nécessaire réponse à des attentes et des enjeux sociaux.

Il me semble que c'est à ce moment où nous sommes en confrontation avec ce modèle, que la question du processus de professionnalisation de nos étudiants est devenue un enjeu fort. Un enjeu fort d'abord pour nos étudiants, car en défendant le maintien d'un caractère professionnel à nos formations, je crois que nous contribuons à respecter nos étudiants, à respecter les étapes que nécessitent ce processus. Mais c'est aussi devenu un enjeu fort pour nos instituts et à travers eux pour l'ensemble des groupes professionnels. Enjeu fort pour le maintien d'une place, je ne vais pas dire de la place, sinon nous ne serions pas dans l'évolution, mais d'une place des professionnels de santé dans la conception et la mise en œuvre des formations professionnelles. Il me semble qu'aujourd'hui, c'est un enjeu extrêmement important.

Je m'en arrêterais là, j'ai la conviction d'ailleurs que ces journées d'études vont nous permettre ensemble d'approfondir ces questions là et bien d'autres aussi, et je vous souhaite à tous d'excellentes journées d'études. Merci.

**Annick BOUREZ**  
**Directrice IFCS de ROUEN**  
**Vice-Présidente «Formation Cadre de Santé» CEFIEC**

Comment vous exprimer ma joie de vous voir aussi nombreux pour ces 9èmes journées d'études nationales des cadres de santé ?

Tout simplement en vous remerciant d'être là rassemblés, fidèles et mobilisés pour explorer, partager, comprendre et s'ouvrir à des perspectives ou des possibles qui n'existent pas encore en ces lieux !

Vous êtes aujourd'hui 320 professionnels présents, cadres de santé toutes filières confondues, cadres du secteur médico-social et aussi administratifs, directeurs venant de la région Languedoc-Roussillon ainsi que de plusieurs régions de France ! Pour la première fois nous avons dû refuser des inscriptions ! Ce qui nous conforte dans l'idée qu'il est grand temps de vous offrir un lieu de congrès digne des acteurs que vous êtes, je veux parler du Corum de la ville de Montpellier pour les journées de 2006 (dix ans d'existence des JEC).

Cette année nous vous proposons d'explorer ce que nous faisons, ce que nous sommes et ce que nous souhaitons devenir. En effet l'idée consiste à vous inviter à questionner votre professionnalité c'est-à-dire le métier, votre professionnalisme c'est-à-dire la posture et votre professionnalisation c'est à dire le devenir à la lumière de la nouvelle gouvernance, de la confiance, de l'éthique de la responsabilité, du processus de changement identitaire et de la formation professionnelle.

Compte tenu de l'actualité cette semaine nous percevons bien l'intérêt et la pertinence de nos interrogations sur ce sujet pour construire l'avenir.

Face à l'accélération du rythme des évolutions au sein de nos structures sous l'influence d'un environnement économique contraignant, des modifications en profondeur sont opérées tant au niveau de l'organisation que du management. Comme le souligne M. Crémadez, nous passons d'un modèle d'action rationnel à un modèle en réseaux, en maillage. Ainsi nous passons de la primauté du territoire à la primauté de la relation ; conception qui est exigeante en termes de motivation et d'implication de la part des différents acteurs. L'exercice de l'autorité est différente et la précarité du rôle de leader constitue la principale source de souplesse.

Mais nous comprenons aisément, parce que nous le vivons de plein fouet comme l'ensemble des partenaires avec lesquels nous travaillons, (médecins, directeurs, ensemble de l'encadrement) que nous sommes confrontés à quelque chose de nouveau qui percute nos croyances, nos valeurs et le sens même de notre travail. Il semble que nous vivons une sorte de déconstruction identitaire dans un contexte peu transparent et dans un climat de confiance réciproque absent.

Qui sommes-nous ? Que faisons-nous ? Où errons-nous ? Où est le patient ou l'utilisateur ? Qu'est-ce qui nous engage ou nous désengage ? Avons-nous conscience d'une quelconque utilité sociale dans ce système ? Quel regard portons-nous sur l'Autre ?

Que faisons-nous pour comprendre la situation, pour retrouver la confiance et l'adossement à des valeurs partagées et des compétences nécessaires au positionnement de chacun dans « une perspective soignante », tout simplement pour porter une attention particulière à l'autre et aux autres : professionnels de santé et patients ?

Pour tenter de répondre à ces questions, il nous a semblé intéressant de le faire en allant « titiller » la part intime et personnelle de chacun dans l'exercice de son métier, de sa posture et de son devenir.

Travailler ensemble ne se décrète pas mais se vit avec des individus qui décident et assument leur part de responsabilité dans l'action collective.

Votre présence en témoigne, les cadres se mobilisent dans une dynamique de compréhension afin de ne pas subir mais pour construire en donnant du sens à leur action. Il s'agit pour nous tous d'être présents en ce « monde » !

Pour l'anecdote, lorsque nous avons réalisé les plaquettes, une coquille s'est glissée dans le titre et à la place de requestionnés nous avons réquisitionnés. Et ce, deux fois, à la réalisation de la plaquette et dans l'annonce de ces journées par la revue Soins cadres. Je me suis dit que c'était vraiment intéressant et pas anodin. En effet comme si pour vivre les évènements que nous traversons il fallait nécessairement convoquer, rendre obligatoire la présence de la professionnalité, de la posture et de la professionnalisation. Par définition utiliser d'autorité !

Sans le faire d'autorité nous ressentons bien la nécessité de revisiter ces aspects pour trouver et assumer pleinement notre place dans une perspective soignante.

Alors avec les experts conférenciers et cadres qui vont intervenir sur ces deux jours, acceptons de nous laisser bousculer, de nous laisser surprendre parfois pour se mettre dans une dynamique de reconstruction peut-être différente de celle que nous connaissons mais qui ouvre des chemins sur lesquels nous serons présents en toute conscience et liberté !

**Marie-Paule VALEIX**

**Formatrice à l'IFCS**

**Responsable Pédagogique des Journées d'Etudes**

# ENJEUX ET IMPACT DE LA NOUVELLE GOUVERNANCE SUR L'ORGANISATION ET LE MANAGEMENT DES « HOMMES »

Michel CREMADEZ

Professeur de stratégie et politique d'entreprise,  
HEC Paris

Michel CREMADEZ, nous sommes heureux de vous accueillir pour la seconde fois au cours de ces journées d'études nationales des cadres de santé. En effet c'est en 1997 que vous êtes intervenu pour nous inviter à trouver de nouvelles marges de liberté dans un cadre économique plus contraignant afin de concilier l'intérêt des patients, des acteurs et de l'institution.

Michel Crémadez, vous êtes Professeur de Stratégie et Politique d'Entreprise au groupe HEC. Vous intervenez également à Caen (DES) et dans le cadre du Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises à Montpellier.

Vos principaux centres d'intérêt dans le domaine de la recherche sont le management des entreprises multiculturelles, la gestion des systèmes de santé et des hôpitaux, le management du changement dans les organisations et les réseaux inter et intra entreprises.

Vous travaillez dans de nombreux pays en voie de développement (Afrique de l'ouest, Amérique centrale et Amérique du sud) dans le domaine de l'éducation. Vous avez créé d'ailleurs l'Ecole Supérieure de Commerce d'Abidjan (ESCA) et aider les universités mexicaines et brésiliennes à concevoir et mettre en œuvre des stratégies tournées vers une plus forte contribution au développement économique local.

Vous avez créé une firme spécialisée dans le conseil en stratégie et organisation dans le domaine de la santé pour laquelle vous travaillez en qualité de consultant dans les hôpitaux et cliniques. Vous avez donc une expérience concrète et diversifiée de notre milieu.

Nous vous connaissons également au travers de nombreux articles dans les revues spécialisées dans le management des hôpitaux et dans la Revue Française de Gestion.

**Vous êtes coauteur du " Management Stratégique Hospitalier " (Inter Edition, 2ème édition 1997) , coauteur de Strategor (Dunod, 3ème édition 1997) et plus récemment en 2004 auteur d'Organisations et stratégie chez Dunod.**

Avec le projet d'ordonnance portant nouvelle gouvernance, l'organisation interne de nos hôpitaux est modifiée, ce qui n'a pas été fait depuis 1991. Nous vivons, nous les cadres comme l'ensemble des acteurs des établissements de santé, un changement en profondeur. Un véritable changement de paradigme ! Nos places, nos rôles, notre identité, nos relations en sont fortement bousculés !

Une évolution imposée dans le management peut-elle réussir ?

Dans cet univers instable, voire de crise, vous dites dans les derniers articles publiés (Echos de Jeudi en Septembre 2004), *qu'il est essentiel, pour qu'ils vivent plus sereinement dans un univers instable, de donner aux acteurs la possibilité d'intervenir dans la conception même des structures en développant leurs capacités d'analyse et leurs ressources méthodologiques.*

Nous vous sollicitons aujourd'hui sûrement pour nous permettre de développer notre capacité d'analyse afin de mieux comprendre les enjeux de la nouvelle gouvernance sur l'organisation et sur le management des Hommes.

**Marie-Paule VALEIX**

# L'ETHIQUE DE LA RESPONSABILITE

Walter HESBEEN

Docteur en santé publique, directeur du centre de formation La Source (Lausanne-Paris)

Pour des raisons techniques indépendantes de notre volonté, la conférence de W. HESBEEN ne peut être diffusée. Ses propos sur le sujet peuvent être retrouvés dans les ouvrages dont il est l'auteur, en particulier et entre autres :

- La qualité du soin infirmier, penser et agir dans une perspective soignante, Ed. Masson
- L'ensemble des revues intitulées : Perspective soignante, Ed. Seli Arslan, Paris.

Walter HESBEEN, Infirmier et docteur en santé publique, vous avez été directeur des soins infirmiers au Centre Neurologique William Lennox (UCL-Belgique) avant de devenir Professeur à l'Ecole Nationale de Santé Publique à Rennes. Vous êtes aujourd'hui Responsable de l'Unité de Recherche & Développement de l'Ecole La Source de Lausanne et Directeur du centre de formation l'Institut La Source de Paris. Vous êtes également chargé de cours à l'Université Dauphine (Paris) dans la Maîtrise de Gestion Hospitalière ainsi qu'à l'Université de Haute Alsace dans le D.U de Soins infirmiers de Réadaptation.

Nous vous connaissons aussi comme conférencier et membre de plusieurs organismes internationaux. Nous vous retrouvons associé au congrès international de Bruxelles les 26 et 27 mai 2005 autour du thème de «L'intermétier - approches innovantes dans les institutions de soins» et au congrès mondial des infirmières et infirmiers de l'espace francophone du 15 au 19 mai 2006 à Québec sur le thème «Le dialogue au cœur du soin».

Vous êtes auteur de nombreux ouvrages et articles relatifs au soin, à la santé et à la qualité de la pratique soignante. Membre fondateur et Rédacteur en chef de la revue *Perspective soignante* vous dirigez une collection du même nom aux Editions Seli Arslan de Paris.

Vos domaines de compétences, nous l'avons compris sont : le concept de prendre soin, la santé publique, la qualité du soin dans une perspective soignante, l'éthique.

C'est en référence à ces deux derniers domaines que je vous ai demandé de porter votre regard d'expert sur la question de la responsabilité et plus particulièrement l'éthique de la responsabilité.

Mot trop souvent employé dans nos organisations et modes de management ! Qu'est-ce que cette responsabilité dont on ne cesse de parler qui contraint plus qu'elle ne mobilise, qui fait peur ?

Lors d'une de vos dernières conférences, à Montréal, vous soulignez que « *lorsque des professionnels ne s'autorisent plus à questionner le sens de leurs pratiques, d'interpeller et de travailler la dimension soignante de leur faire quotidien, ces mêmes professionnels ne proposent plus une présence et ne prononcent plus une parole authentique* ». Dans ce cas, dites-vous, « *ne seraient-ils donc plus les auteurs ni de leur propos, ni de leur présence, ni de leurs actes ! Ce sont les sciences ou les croyances, les technologies, les procédures, les schémas organisationnels qui parlent au travers de leur personne.* »

Nous voyons au travers de vos propos qu'on peut alors pratiquer l'éthique de la conviction en agissant conformément aux normes, ainsi l'action peut-être juste avec parfois des conséquences problématiques. On peut pratiquer l'éthique de la responsabilité en agissant et en privilégiant la question des conséquences. Comment passer de l'une à l'autre ?

Aussi, il m'a semblé intéressant de revenir à des fondamentaux d'un point de vue philosophique, éthique afin d'y puiser le sens, les valeurs, les interrogations pour s'engager et assumer pleinement en tant qu'Homme, citoyen, professionnel, la mise en œuvre de la responsabilité pour soi et les autres.

**Marie-Paule VALEIX**

# CONFIANCE ET MANAGEMENT

Jean-Michel PLANE

Professeur des Universités en Sciences de Gestion,  
Université Montpellier 3

Pour des raisons techniques, indépendantes de notre volonté, la conférence de Jean-Michel PLANE ne peut être diffusée. Vous trouverez ses propos développés au sein des ouvrages dont il est l'auteur en page suivante.

Jean-Michel PLANE, vous êtes professeur des universités en sciences de gestion, chercheur à l'équipe de recherche sur la Firme et l'industrie et au groupe de recherche en gestion à l'université Montpellier 3 Paul Valérie.

Vous êtes l'auteur de nombreux ouvrages et articles dans des revues spécialisées dans le domaine du management des ressources humaines, des équipes.

Nous citerons parmi vos derniers ouvrages entre autres :

En 2003 : **Management des organisations. Concept et cas** chez Dunod

**La gestion des ressources humaines** Economica

Ce qui m'a intéressé dans vos travaux c'est l'approche relative à la confiance dans le management.

La confiance devient une préoccupation centrale dans un mode de management dominé par l'incertitude.

Face aux tensions générées par ce changement radical de culture managériale la confiance est mise à mal, celle des patients vis à vis des professionnels, celle des professionnels entre eux (hiérarchie, catégories professionnelles) et surtout pour l'ensemble des professionnels comme pour les cadres, la confiance en eux !

Mettre la confiance en question c'est tenter de dépasser ce que peut avoir d'incantatoire et de quasi magique l'évocation de cette notion rassurante et familière.

Dans l'article que vous m'avez fait passer, vous posez un certain nombre de questions sur ce sujet.

Qu'est-ce que la confiance ? Est-elle créatrice de valeur ? Pour qui ? Mais aussi qu'est-ce que le management ? Comment intègre-t-il la confiance ? Enfin dans quelle mesure la qualité du management peut-elle créer un niveau suffisant de confiance chez les salariés ? Sous quelles conditions, la production immatérielle d'un manager peut-elle générer de la confiance ?

Autant de questions que nous vous retournons.

**Marie-Paule VALEIX**

# LA PAROLE DES CADRES !

Bruno ARNOUX

Cadre de Santé formateur - IFSI - CHU de Nîmes

Annick BOUREZ

Directrice de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de ROUEN, Vice-Présidente « Formation Cadre de Santé » du C.E.F.I.E.C.

Marie-Line MALEVAULT

Cadre de Santé - CHU de Montpellier

Christine MARI

Cadre Supérieur de Santé - CHU de Nîmes

La parole des cadres constitue chaque année un temps fort. En effet c'est un moment privilégié, un espace qui appartient aux cadres. Cette année les cadres qui témoignent devant vous ont accepté d'introspecter la part intime qui les lie à leur professionnalité, à leur posture de cadre et à leur devenir au travers de leur processus de professionnalisation.

Ils ont le courage de leur engagement et de vous livrer ici et maintenant le fruit de leur réflexion et de leur questionnement. Face à 300 personnes et qui plus est des pairs, ce n'est pas facile ; ils méritent pour cela le respect et une attention singulière et particulière pour la parole qu'ils portent !

L'idée c'est que le travail que ces cadres ont fait suscite chez chacun d'entre nous notre capacité à requestionner ces trois éléments.

Je les ai sollicités plus pour ce qu'ils sont que pour ce qu'ils font. Ceci dit, mon choix est arbitraire, j'ai souhaité qu'il y ait une représentation de 3 niveaux d'encadrement (cadre de santé, cadre supérieur de santé, directeur de soins). Ensuite j'ai retenu leur secteur d'exercice professionnel et leur expertise par rapport au sujet.

Je vais donc donner la parole respectivement à :

- Marie-Line Malevault, cadre de santé au CHU de Montpellier
- Christine Mari, cadre supérieur de santé au CHU de Nîmes
- Bruno Arnoux, cadre de santé formateur à l'IFSI du CHU de Nîmes
- Annick Bourez, directeur de l'IFCS de Rouen

Un débat est prévu au terme des quatre interventions.

**Marie-Paule VALEIX**

Marie-Line MALEVAULT  
Cadre de Santé - CHU de Montpellier

Participer à cette journée et me poser des questions sur mon rapport à la fonction de cadre n'a pas été sans remue-méninges (le mot est faible).

Beaucoup de situations passées et sûrement trop vite digérées, à cause du souci d'avancer malgré tout, sont revenues à moi, et je dois dire avec une forte charge émotionnelle.

J'en profite d'ailleurs pour dire que les quelques idées et positions que je vais adopter dans mon discours n'engage que ma personne avec toute ma subjectivité.

Mais c'est justement ce que Marie-Paule m'a demandé, je lui en ai voulu à certains moments mais au final je la remercie pour ce flash back mûrant.

### Alors pour commencer, Comment est-ce que je vois mon métier aujourd'hui ?

Le métier de cadre de santé est identique à tous les autres métiers de cadre. Etre cadre c'est fixer des objectifs, définir les limites et évaluer les résultats, en managant des personnes.

La spécificité et l'expertise du cadre de santé c'est le soin. Soigner c'est aider, suppléer ou éduquer une personne dans la gestion de son équilibre physique ou psychique.

Mon souci au quotidien est de permettre la mise en œuvre de soins adaptés aux besoins des patients, de les faciliter. Mais aussi de permettre à l'équipe toute entière de fonctionner en sécurité, de définir ses pratiques et d'évoluer par le questionnement.

Les valeurs qui sous-tendent mes actions, discours et comportements sont des valeurs soignantes à savoir :

- Le respect des autres et de leurs différences. Mais aussi le respect de moi-même.
- L'aide à autrui sans distinction de classe ou de race.
- L'équité.
- L'efficacité parce que j'ai une mission à assurer.
- L'effort de compréhension et d'analyse.

Après, il y a la façon de tenir ce poste. Et il y a autant de façon d'être dans le poste, que ce qu'il y a de cadres. Ce que je peux aussi en dire après mes quelques expériences, c'est que je n'ai pas toujours eu la même posture. Car cela dépend du parcours intime de chacun et aussi du climat de confiance dans lequel j'évolue.

Pour moi, la confiance c'est d'abord le respect mutuel mais aussi la transparence dans les desseins entre partenaires, l'authenticité dans les rapports avec la capacité à poser les problèmes et à négocier.

Ce n'est pas la compétition, ni le jugement étiquette, ni l'ironie sournoise en attaque masquée. Ce ne sont pas non plus les stratégies sous cape.

Ce climat interfère dans les relations entre :

- le cadre et l'équipe médicale. Il est difficile à nos places de se faire entendre par l'équipe médicale, et il le sera encore plus, apparemment vu ce que nous réserve la nouvelle gouvernance. Mais ce n'est pas impossible. Il faut du temps parfois des luttes pour acquérir sa légitimité car elle n'est pas donnée sur titre. Il faut faire ses preuves, c'est normal mais cela ne nous empêche pas de faire valoir nos idées,

savoirs et compétence car ils ont une noble cause que personne ne remet en question : le soin au patient.

Mon inquiétude aujourd'hui est que la confiance est trop souvent une question d'individu, rien au niveau institutionnel ne semble la garantir.

Il y a aussi la question de la confiance entre le :

-Le cadre et l'équipe soignante :

Voilà ce que j'ai entendu à certains de mes changements de service :

«On sait qui on a, on ne sait pas qui on va avoir».

«On a mangé le mouton, maintenant on va manger la laine.»

Comme quoi là encore il y a à se faire sa place, à faire ses preuves pour que l'équipe elle aussi soit en confiance.

La clarté du cadre dans ses objectifs, ses valeurs, exigences et limites est un facteur essentiel à la confiance entre le cadre et son équipe. Sa capacité à la cohérence entre discours et pratiques l'est tout autant. Une équipe bouge, évolue parce que les contraintes du milieu social et les gens changent. Je dois rester à l'écoute de ces mouvements pour les questionner au regard de notre mission de soins et permettre l'épanouissement des soignants au travail. Ma capacité à communiquer doit être forte.

Manager c'est travailler avec un groupe en mouvance, le cadre doit en maintenir les contours avec souplesse et en même temps rigueur pour le maintien des valeurs de soins et être clair avec ses intentions.

-Le cadre et les autres cadres :

Heureusement, dans la majorité des cas j'ai eu à apprécier la solidarité entre cadre. C'est une ressource essentielle et combien appréciable. Nous sommes souvent seuls à gérer les situations, le partage en confiance sur nos doutes et questionnements est primordial à notre évolution et épanouissement. Cette solidarité renforce nos valeurs et recrée à ce niveau là en tout cas une forme d'esprit de corps.

-Le cadre et sa hiérarchie :

Vaste programme...Ai-je confiance en ma hiérarchie ? Je répondrai ça dépend de qui j'ai en face de moi. Cela met inévitablement un mauvais coup à l'idée d'esprit de corps dont j'ai besoin pour me sentir épauler et évoluer en confiance.

Cela met aussi un mauvais coup à mes propres valeurs telles que la solidarité, la tolérance et la compréhension.

Mais malgré ce, je ne peux me cacher que je ne suis pas tolérante envers certains actes posés par ma hiérarchie que je n'en suis pas solidaire et encore moins compréhensive.

Je ne peux pas oublier les souffrances de cadre que j'ai vu et vécu dans l'incommunication, la solitude et l'infantilisation.

Si tout n'est qu'une question de personne, la confiance en nos valeurs humanistes, le postulat que nous les partageons tous ne sont plus assurés, et c'est l'insécurité. Et comment évoluer dans l'insécurité?

J'ai le sentiment que nous revendiquons l'existence d'une filière et que nous ne lui permettons pas d'évoluer dans un climat favorable.

Nous ne nous soignons pas assez. Finalement j'en viens à me demander si le défaut de reconnaissance ne vient pas d'abord de nous ?

Ce que je vois aussi de mon métier, c'est une distance qui se creuse entre le terrain et la hiérarchie. A force de vouloir la reconnaissance, en écrivant pensées, méthodes et protocoles ; En organisant des strates dans notre filière comme si cela assurait la pérennité du système, on a creusé l'écart entre la tête et les jambes. Nous ne serons reconnu que si nous avons une vraie identité et pas une identité de surface pour ne pas dire de schizophrène.

Je me questionne sur notre devenir, Il est clair que nous allons devoir évoluer avec un nouveau système de santé et faire dans un premier temps un état des lieux honnête,

Quel est notre devenir entre revendication identitaire et évolution de la société ?  
Devons nous rester sur notre filière ou bien voir plus large ? Risquons-nous l'enfermement à force de regarder notre nombril et au final ne risquons-nous pas de devenir un corps paranoïaque plutôt que mature.

Que cherchons-nous ?

Avons-nous besoin de pouvoir ou simplement d'être ?

Qu'avons-nous fait de notre place dans les instances de direction ?

Notre corps existe, j'y appartiens et tous les jours je le vois vivre et évoluer. Je vois dans le regard des patients sa reconnaissance, je vois dans les inter-actions professionnelles sa sollicitation et son savoir, j'entends son professionnalisme dans les discussions, alors au final, je n'ai pas peur de l'avenir. Je pense notre place dans la modestie, l'écoute, la communication utile et l'efficacité plus que dans les grands discours, le nombrilisme et la création d'usine à gaz.

Quant à mon évolution professionnelle, elle est intimement liée à mon évolution personnelle. Le travail me nourrit autant que mes expériences privées. Je revendique l'épanouissement au travail.

Je suis dans ce poste comme je suis dans ma vie et je veux continuer dans ce sens.

Mon évolution professionnelle se résume à une équation : liberté d'être

Dynamique de projet

Lors de ce flash back, j'ai revécu des situations où pour atteindre mes objectifs, j'ai eu à faire taire ma colère, à ranger mon orgueil et à supporter sans broncher quelques propos diffamatoires. Aujourd'hui je sais que c'est ce désir de liberté d'être qui m'a permis d'attendre. J'ai cru un temps m'être niée en fait je me renforçais dans l'épreuve.

Tout ça pour dire que même si nos lendemains risquent d'être ardues, nous en sortirons certainement plus forts à condition de savoir ce que l'on veut.

**Marie-Line MALEVAULT**

Christine MARI  
Cadre Supérieur de Santé - CHU de Nîmes

Parler de la place que j'occupe, en tant que CSS implique à mon sens avec plus ou moins de distance l'établissement auquel je suis rattachée. Les propos que je partage ici n'engagent que moi, mais sont fortement influencés par mon statut, ma situation professionnelle et mon environnement de travail.

Aborder la question de la construction de l'identité professionnelle, touche :

Ø Aux noyaux culturels (normes, valeurs, savoir et milieu) sens du devoir, loyauté, valeur du travail, bref les valeurs de la patrie. Rien de bien surprenant avec un père militaire. Cette normalité éducative, m'a donné le goût de la révolte.

Ø Aux noyaux sociaux (la place que j'occupe dans l'équipe, un déroulement de carrière facilité, dans le sens où l'on a bien voulu me faire confiance)

Ø Aux noyaux psychologiques (lié à la personnalité, énergique et décidée)

Mon identité professionnelle est remise en cause au fil des expériences, des rencontres, structurantes ou déstructurantes remodelant sans cesse mes certitudes.

Lorsque se pose la question du métier, en y réfléchissant bien, il n'y en a qu'un qui ait une véritable représentation sociale, c'est celui d'infirmière. En dehors du milieu hospitalier, quand on vous pose la question de « qu'est ce que tu fais comme boulot ? » et fièrement je répond CSS, la question qui suit généralement c'est « ha bon et ça consiste en quoi ? »

Déjà là se pose la question de la reconnaissance professionnelle et de l'utilité de la fonction.

Cette fonction est relativement jeune dans l'histoire de l'institution hospitalière, elle est créée en 1962, sous dépendance médicale et rattachée à la direction des soins à sa création en 1975.

La lecture des référentiels métiers de cadre et CSS ne met pas en jeu des compétences différentes mais simplement une notion de territoire plus étendu.

### **A la question quelle représentation j'ai de la fonction, je réponds :**

Ø J'ai une appartenance à la direction des soins.

Ø Le CSS n'a pas de pouvoir de décision mais d'influence, cette influence sera d'autant plus importante qu'il aura accès de part des missions transversales à des informations sur les enjeux et les choix de l'établissement.

Ø Il a une dépendance forte au travail du DS et du CS, il dépend de la fiabilité de l'info ascendante et descendante.

Ø La complexité du positionnement est liée au besoin d'être suffisamment proche du terrain pour rester pertinent sur ce qui s'y passe et se maintenir à une distance suffisante pour conserver un approche critique.

Ø La prudence est de mise, un positionnement trop affirmé risquerait d'être discrédité en cas de conflit.

Ø Il y a un ajustement permanent des relations, interface entre les logiques médicales et administratives, il sert à un équilibre entre les deux. Utilisé par les uns pour défendre l'obtention de moyens, l'aboutissement d'un projet, utilisé par les autres pour faire admettre la nécessité de maîtrise des dépenses de santé. En terme d'utilité l'intérêt pour l'équilibre de l'institution est clair.

Ø Fonction de compromission, donc de mécontentement des uns et des autres.

Ø Fonction de paradoxe, entre ce que je suis en tant qu'individu, ce que l'hôpital affiche comme slogan et ce que l'organisation renvoi au quotidien.

### **Ce que je suis**

Globalement égocentrique, dans l'attente d'être reconnue,  
Avec des talents normaux et rarement mieux que les autres,  
Avec un besoin d'indépendance,  
Motivée et engagée,  
(donc très peu différente de vous tous ici présents).

### **Ce que l'hôpital affiche comme slogan**

L'expression de l'initiative et de la responsabilité des acteurs,  
Le besoin de changement,  
L'individu est la richesse de l'établissement,  
Le sens de l'intérêt commun.

### **Ce que l'hôpital renvoi**

Une vision négative et culpabilisante des personnels,  
Recherche de conformisme et de consensus,  
Refoule les idées qui dérangent,  
Les projets et les enjeux sont peu explicités.

Se questionner sur la représentation de la fonction, c'est aussi se demander comment les personnels placés sous ma responsabilité me perçoivent?

Ø Pour les soignants :

Certainement, éloignée de leurs préoccupations quotidiennes puisque à distance des services ?

Défendant les intérêts de l'institution donc pas les leurs ?

Plus préoccupée par le respect des normes, des contraintes, la gestion que par les soins au patient puisque je ne les réalisent pas.

Est-ce que je suis explicite sur les enjeux pour le patient, les personnels, l'institution ?

Avons-nous un projet commun qui nous rassemble ?

Ø Pour le cadre

Faisant parfois à sa place et occupant ainsi une place qui n'est pas la mienne. Pourquoi ? Par maladresse, en quête de considération, pour aller plus vite. Dans tous les cas pour aucune raison valable.

### **A la question y a-t-il une décentration par rapport aux missions premières ?**

La réponse est oui pour les raisons suivantes :

Ø Bien que nous en défendant, notre management reste encore hyper affectif, nos attitudes et notre vocabulaire le stigmatise. Nos relations de travail privilégient les affinités individuelles plus que la solidarité collective.

Ø Nous perfectionnons la gestion, les procédures, l'informatique, l'essentiel de notre action n'est plus centré sur la finalité de l'établissement qui est de prendre soin de... mais sert à alimenter le système destiné à gérer l'organisation.

Ø Nous sommes souvent dans la réaction plutôt que dans l'action, exprimant ainsi du mécontentement, de l'insatisfaction plus rarement nous nous organisons pour faire des propositions de groupe.

Ø Il y a une disjonction entre les décisions de la politique institutionnelle et les mises en œuvres opérationnelles et nous alimentons ce paradoxe en l'acceptant.

### **La professionnalisation de la fonction**

La professionnalisation renvoie à l'évolution des actes professionnels, vise l'amélioration de l'opérationnalité et conduit à une autonomie.

Cette démarche passe par une formation validante, permettant l'accès à une conception systémique des relations, des savoirs, une analyse des enjeux et des logiques.

Des instituts de formation des cadres de santé en partenariat avec l'université proposent un « master d'ingénierie dans les services de santé ». Bien que les établissements hospitaliers aient pour certains compris le bénéfice de l'exploitation des compétences, la démarche reste frileuse pour d'autres. Véritable politique institutionnelle, le nombre de journées de formation spécifiques aux cadres, sans distinction de filière est limité.

### **Mais alors qu'est qui me fait avancer ?**

Peut-être la prétention de croire que l'on peut influencer les événements, le besoin de construire et d'être utile.

Nous n'avons pas le monopole du cœur et des patients, la crise de confiance de l'hôpital se vit me semble-t-il à tous les niveaux. Le découpage en pôles, la volonté affichée de décloisonner, de responsabiliser positionne les CSS et les chefs de service coordonnateurs de ces pôles. De cette configuration nouvelle, nous aurons la fonction et la place que notre compétence nous permettra d'acquérir et que notre individualisme nous permettra de céder.

Est-ce que cette place nous permettra pour autant de faire des suggestions prises en compte dans les décisions de politique de soins ?

Nous relevons le défi avec crainte et enthousiasme.

**Christine MARI**

Bruno ARNOUX  
Cadre de Santé formateur – IFSI – CHU de Nîmes

## A PROPOS DE MA POSTURE ....

Dans ce contexte de mouvance (nouvelle gouvernance, projet de refonte de la formation infirmière initiale...), l'occasion m'a été donnée, et j'en remercie les organisatrices de ces journées cadres, de conduire une réflexion sur mon quotidien de cadre formateur, dans un premier temps, et envisager les possibles pour demain.

Je tiens, tout de même, à préciser que les propos que je choisis de partager ce jour, ne sont en fait que le continuum d'une « recherche identitaire » amorcée depuis quelque temps, légitimée par un parcours assez atypique, qui m'a mené d'une brève expérience pédagogique au sein de l'éducation nationale à la fonction de Cadre de proximité, puis formateur, en passant par la pratique des soins infirmiers en réanimation.

Si cette prise de recul, cette « plongée en profondeur » n'a pas toujours été très confortable, de par ce qu'elle a bousculé chez moi dans le registre des conceptions et des valeurs, sachez que la « remontée en surface » que je fais en direct, aujourd'hui, avec vous, est encore plus troublante.

Me raconter aujourd'hui à vous, cadres de santé, que je connais si peu et à la fois si bien, vous parler de ma posture en évitant l'imposture, m'a amené tout simplement à commencer par me poser la question suivante : Qu'est-ce qu'être Cadre Formateur aujourd'hui ?

**Et de répondre spontanément : « C'est être Tirillé ! »**

- Etre tirillé entre 2 mondes, 2 paradigmes ; celui du soin et celui de la pédagogie
- C'est être tirillé quand se pose la question de l'Appartenance ; Qui suis-je vraiment ?

Cadre de santé, oui, mais Cadre de santé Formateur, que l'on distingue, que l'on oppose au Cadre de Proximité, défini comme étant « celui qui est proche du lieu de production ».

Au fait, qu'en est-il de cette production ? L'IFSI produit-il ou pas ? Si oui, quoi, quand, comment ? Si oui, quel est mon rôle en tant que formateur dans cette entreprise productive que serait l'IFSI ?

- En tout cas, c'est être tirillé et interpellé lorsque les notions de « fossé » et « d'écart » entre l'IFSI et le terrain me sont renvoyées par vous, mes collègues de LA proximité. Vraiment, à ce point là, ne parlerions-nous plus le même langage ?
- Interpellé et agacé, moi qui me bats au quotidien, au travers de mes enseignements, pour abolir cette notion d'Ecart, au profit de la notion de Rapports, bien moins péjorative et bien plus constructive à mon goût !

- C'est être tiraillé, au point de me poser les questions suivantes, à propos de ma « migration professionnelle » :
  - m'être tourné aujourd'hui vers la formation m'aurait-il, à ce point écarté du soin ?
  - et si c'était vrai, si je faisais aujourd'hui un autre métier ?

En choisissant de devenir « Soignant », je répondais avant tout à l'envie profonde de découvrir l'Hôpital, ce lieu de rencontres et de partage, carrefour des cultures et des genres, au sein duquel, jeune infirmier, j'ai été amené à ré-interroger chaque jour ma relation à l'Autre.

L'Autre, ce « patient » hier, ce « client » aujourd'hui, en tout cas, cet Autre unique et singulier, qui de par son histoire personnelle, ses réactions, m'a obligé régulièrement à revoir mes certitudes, m'adapter et m'a invité à me regarder vraiment.

L'Autre, ou plutôt les Autres, mes collègues en blouses blanches, au contact desquels je me suis construit et qui, dans les mouvances et les turbulences des réformes hospitalières, des plans de réorganisation, ont toujours su garder le cap, direction la réflexion autour du « prendre soin » ; combien j'ai appris, à vos côtés, à défendre notre identité groupale dans le respect des singularités ! Combien j'ai appris à refuser de voir bafouées les valeurs communes qui nous animent, dans le seul but de servir les ambitions et les projets de certaines têtes « soi-disant pensantes », mais malheureusement si loin de la réalité du terrain et parfois si peu dans la philosophie du soin ! Combien j'ai appris et combien vous m'avez donné la force et l'envie de m'engager dans la défense et la reconnaissance de notre Art de Soigner !

Et me voici, un jour, projeté Cadre de santé, cadre de proximité.

Alors, subitement, la notion de *polyvalence* s'éclaire :

- il me faut apprendre à « tricoter » avec des logiques quelquefois paradoxales (celle des patients et de leur famille, celle des équipes, des instances médicales et administratives)
- il me faut apprendre à composer avec les injonctions institutionnelles, parfois abruptes et souvent surprenantes
- si « légalement » ma place était faite, il m'a fallu la « légitimer » ; j'ai alors tenté, au sein de mon équipe, de valoriser les compétences individuelles au service de la mission collective, de faire « s'exprimer les potentiels », de faire parler tous les possibles... Que de tiraillements, que de douleurs à vouloir manager le « genre humain » lorsque vous vous retrouvez vous-même « muselé » par des « incontournables hiérarchiques » !  
Lourd défi, fait de peines et de plaisirs, où j'ai eu, maintes fois, à me retrouver face à la solitude du cadre !

Mais ce travail de centration sur l'autre, j'ai souhaité le poursuivre auprès de *sujets en devenir*, que sont les étudiants en soins infirmiers ; en intégrant l'équipe pédagogique de l'IFSI, j'ai retrouvé cette volonté de concertation, d'analyses de nos pratiques pédagogiques, qui participent à la réussite de l'accompagnement des apprenants, des « apprentis soignants ».

Ces *apprentis soignants* qui bénéficient d'une formation dite par alternance et qui par conséquent, vont se construire, d'une part, par confrontation, parfois brutale, aux situations rencontrées sur le terrain et d'autre part, par une analyse a posteriori sur l'IFSI.

Cette analyse réflexive nécessite un partenariat solide entre les *formateurs-terrain* et les *formateurs-ifs*.

*Alors je ne peux qu'être tiraillé lorsque j'entends parler de « fossé », « d'écart » entre ifs et terrain !*

Quelle pourrait-être l'origine de ce « fossé » perçu ? L'expertise du soin ?

Qu'à cela ne tienne ! aux yeux des étudiants, l'expert en soins est bien ce *formateur-terrain* ; et cela me paraît légitime puisque c'est le stage qui constitue le lieu indispensable d'intégration des compétences.

Le *formateur-ifs* que je suis, démontre, certes, peu le soin, mais par contre il le fait parler, et je pense, aujourd'hui, le parler encore « vrai » ; en tout cas je m'en donne les moyens en accompagnant régulièrement l'étudiant sur le terrain.

Je participe avec lui à l'analyse des situations de soin, à sa distanciation, à sa construction identitaire.

Me voici devenu un formateur « passeur » ( au sens de BONNIOL), qui accompagne l'étudiant, sujet en devenir, d'une rive à l'autre, en l'aidant à trouver la passe et surmonter l'impasse.

Que de plaisir dans cet exercice et que de travail sur moi-même, dans cette *relation pédagogique* qui n'a rien d'une simple relation !

Pour finir, je dirais que ce qui nous sépare peut-être, qui nous distingue auprès des étudiants, c'est simplement notre « *angle d'attaque* », mais certainement pas le soin. Cette alternance qui se doit d'être organisée, et dont les IFSI sont les garants, est aujourd'hui bousculée par un contexte difficile (pénurie de personnel, charge de travail importante, augmentation des quotas d'étudiants et difficultés pour leur mise en stage). Cette période de flottement, marquée de plus par le projet de refonte de la formation initiale infirmière, est peut-être l'occasion d'un « *décloisonnement* », afin de redéfinir nos missions respectives de formateurs, d'interroger les zones d'ombre ou d'incompréhensions, de nous re-connaître (en deux mots) pour encore mieux collaborer, au sens de « *labourer ensemble* ».

Quoi qu'il en sera, je m'engage à m'y atteler, car la formation est pour moi, le moyen le plus sûr de renforcer mon attachement à la profession.

Et puisque, au fond, nous sommes tous convaincus ici, que l'étudiant a besoin de nous pour s'initier à l'Art de Soigner, alors en nobles sculpteurs, travaillons la matière à quatre mains.

Merci

**Bruno ARNOUX**

Annick BOUREZ

Directrice de l'Institut de Formation des Cadres de  
Santé de ROUEN, Vice-Présidente «Formation Cadre  
de Santé» du C.E.F.I.E.C.

Proposition de témoignage d'une professionnelle de santé.

Je témoigne aujourd'hui en tant que personne et non au titre de l'institution qui m'emploie ou des organisations au sein desquelles je milite. Je ne vous parlerais pas des cadres de santé de proximité ou de secteur. Ils nous ont très bien parlé d'eux. Je vais tenter de partager avec vous ce que mon parcours professionnel m'a permis de construire en terme identitaire.

Je suis une professionnelle de santé qui a fait :

- le choix de « faire carrière »,
- le choix du militantisme syndical puis associatif,
- ces choix étaient guidés par une volonté de s'engager professionnellement et d'avoir la possibilité de peser sur les décisions,
- mais aussi rapidement le choix de la formation,
- donc de se tourner vers les jeunes et vers l'avenir.

Je suis aussi une professionnelle qui après 33 ans d'expérience professionnelle se situe à un moment de « passage de témoin » Cela implique bilan, partage mais aussi laisser de l'espace aux plus jeunes.

J'ai le sentiment d'être le maillon d'une « chaîne professionnelle ».

Je souhaite partager avec vous :

- quelques éléments de bilan concernant ce que ma génération a pu apporter à l'édifice de la construction professionnelle et notamment à l'évolution de la formation des cadres de santé,
- quelques convictions et questions autour de la professionnalité, du professionnalisme et de la professionnalisation,
- une brève réflexion sur le charisme.

Ma génération a poursuivi la construction du groupe des cadres de santé à travers son action pour l'évolution des formations et la structuration des filières encadrement et formation. Je crois que beaucoup de choses ont été réussies. Mais j'ai aussi le sentiment que nous avons passé plus de temps à baliser nos territoires respectifs (instituts/directions des soins) qu'à construire ensemble. Par ailleurs, nous avons eu le souci de la promotion de nos groupes professionnels mais avons-nous toujours su concilier l'intérêt des professionnels et les valeurs que nous prônons ? A vouloir promouvoir les cadres en mettant en avant leur compétence en management et en pédagogie, ne nous sommes-nous pas éloignés de la clinique ? Nous avons voulu former des cadres « matures » ayant du recul ... Mais, avec une moyenne d'âge de 37 ans pour les étudiants cadres et de 47 ans pour les futurs directeurs de soins, quelle place avons-nous laissée aux jeunes ? Enfin, nous avons poursuivi l'autonomisation de nos groupes professionnels vis-à-vis du corps médical. Devant la volonté affichée de celui-ci de prendre une place dans la direction des hôpitaux et de reprendre en main la formation des paramédicaux, j'ai un sentiment mitigé : à la fois devoir à nouveau « se battre » pour ne pas reculer mais aussi ne pas laisser mes sentiments brouiller mon analyse des enjeux pour demain. (C'est un moment difficile pour ma génération.)

Je vais maintenant partager avec vous quelques convictions et surtout un questionnement autour des 3 concepts proposés.

En ce qui concerne la professionnalité des cadres de santé dirigeant des structures de formation, l'une des questions fortes posées par le contexte actuel est la suivante : comment concilier l'obligation de répondre aux attentes sociales, à celles

des employeurs et des étudiants et le fait de garder une visée (un idéal ?) à propos des cadres de santé ? (Former rapidement les cadres qui manquent et respecter les rythmes d'apprentissage... Donner envie aux étudiants de s'engager dans ce métier avec enthousiasme et les préparer aux réalités actuelles de celui-ci...) Pour revenir à mon vécu, j'ai bien sûr construit, déconstruit et reconstruit une identité professionnelle à chaque fois que j'ai choisi de changer de métier (soignante, formatrice, directrice d'institut) mais aussi au sein d'un même métier du fait d'un contexte extrêmement changeant. J'ai parfois eu à m'adapter plus ou moins facilement à une évolution à laquelle j'avais pourtant contribué. (avoir milité pour la parité des filières formation et direction des soins et pour la mobilité entre les 2 ne m'a pas empêchée d'être gênée par la suppression de l'obligation d'avoir été formateur pour devenir directeur. Le directeur n'est plus l'expert en pédagogie qui va mettre cette expertise au service de la gestion et de l'offre de formation de son institut. Alors que mon identité professionnelle était depuis longtemps construite sur cette expertise...)

J'approche le professionnalisme comme la combinaison entre les postures adoptées pour répondre aux différentes situations (responsabilité/éthique) et les actions menées pour le collectif (construire avec les autres/partager/militer). Les 2 s'enrichissent mutuellement et me permettent de nourrir tant l'action militante que mon quotidien professionnel. Anticiper avec les personnes avec qui je travaille est ressenti par elles comme un plus mais je m'interroge sur les contraintes que leur impose mon militantisme.

Pour la professionnalisation, j'ai retenu 2 questions. Qu'est-ce qui me fait avancer aujourd'hui ? Le sentiment de devoir engager le « passage de témoin » et le besoin d'exister « par et pour » les autres, sentiment mélange de prétention et d'humilité. Se sentir utile ne veut pas dire se sentir indispensable mais la frontière est parfois ténue. Comment je me forme ? Surtout en écoutant les autres, en échangeant avec eux. Ce qui me rend de plus en plus humble sur la portée de nos formations institutionnalisées et enrichit ma réflexion sur la place qu'elles occupent dans le processus de formation tout au long de la vie.

Enfin, j'aborderai très brièvement la question du charisme. Le charisme crée une situation ambiguë où l'on a tendance à beaucoup s'exprimer et en même temps où les autres ne se montrent pas. Cela demande une grande vigilance pour ne pas envahir mais aussi faciliter, susciter l'expression des autres. Cela me questionne régulièrement sur l'espace que je laisse aux personnes qui travaillent avec moi mais aussi sur ce que je fais ou pas pour susciter leur parole.

En conclusion, parler de soi n'est pas naturel pour une infirmière. Pourtant comment évoluer sans partager ce qui est le fondement même de notre travail, l'engagement de notre personne dans notre activité professionnelle ? Marie-Paule et Elisabeth, je vous remercie de m'avoir offert cette occasion si rare et si riche. Mais suis-je parvenue à parler de moi sans me poser en modèle ? (Voilà posée une dernière préoccupation)

**Annick BOUREZ**

# LES DYNAMIQUES DE CONSTRUCTION IDENTITAIRE

Mokhtar KADDOURI  
Maître de conférences au CNAM, Paris

Avertissement : Les propos suivants émanent d'un enregistrement audio et peuvent comporter quelques imperfections dans la forme.

Mokthar KADDOURI, je suis heureuse de vous accueillir aujourd'hui. Vous êtes maître de conférences au CNAM Paris. Vous exercez au sein de la chaire de formation des adultes et vous vous intéressez aux dynamiques et stratégies identitaires.

Vous êtes l'auteur de nombreux articles dans des revues spécialisées dans les domaines de l'éducation et de la formation. Deux ouvrages collectifs chez l'Harmattan : **Retour réflexif sur les dynamiques identitaires in enseignant formateur : la construction de l'identité professionnelle en 2000 et Rapports dynamiques entre recherche et intervention dans le domaine de l'innovation 2003;**

C'est dans le domaine des dynamiques et stratégies identitaires que je vous ai sollicité. En effet, j'ai eu l'occasion de vous entendre sur ce sujet en mai dernier au cours d'une journée d'étude organisée avec l'IRTS.

Vos propos sur cette question m'ont parus éclairant et constructifs par rapport à la situation que les cadres vivent face aux tensions générées par ce changement radical de culture managériale.

En effet, vous évoquez les « inconciliables » dans l'exercice de notre fonction comme des tensions identitaires qui peuvent passer du conflit à la crise, créant des espaces de déconstruction mais aussi de construction possible.

Cette approche peut constituer pour nous, une grille de lecture afin de mieux comprendre ce qui se passe dans ce contexte où nos repères psychosociaux sont rompus et ainsi tenter d'identifier quelle dynamique et quelle stratégie identitaires nous mobilisent !

**Marie-Paule VALEIX**

Bonjour,

Avant de démarrer, je voudrais remercier les 4 précédents intervenants Marie-Line, Bruno, Christine et Annick. En se référant à leurs pratiques, ils nous ont livré des témoignages prénants desquels j'espère prendre des éléments pour illustrer mes propres propos que j'articule autour de trois points :

- Le premier est en lien avec l'intitulé même de la conférence. Il tourne autour de la notion de « dynamiques identitaires » J'explicitai tout à l'heure le choix du recours à une telle expression que j'ai tendance à substituer à la notion d'identité.
- Le deuxième point, sera centré sur la présentation de quelques résultats de recherches que je mène depuis maintenant, une quinzaine d'années et qui ont donné lieu à l'élaboration empirique d'une typologie de dynamiques identitaires. Mais d'avance j'attire votre attention d'une part, sur le caractère réducteur de toute typologisation, d'autre part, sur les effets pervers des typologies quand il s'agit d'identité. Celle que je vous propose n'a pas pour objectif de mettre les personnes dans des cases identitaires.
- Le troisième point discutera du rapport entre ces dynamiques identitaires et les pratiques sociales (formation, partenariat, innovation, syndicalisme, militantisme associatif...), dans lesquelles une personne donnée se trouve inscrite à un moment donné de sa vie. Ce n'est pas par hasard que l'on s'engage quelque part et nous verrons, tout à l'heure les possibilités d'intelligibilité qu'offre l'approche par les dynamiques identitaires.

### ***De la notion de dynamiques identitaires***

A la suite d'autres chercheurs, j'utilise de plus en plus la notion de « dynamique identitaire » et de moins en moins celle d'identité. Cette dernière est un peu piégeante et impossible à saisir. Plein de chercheurs ont essayé de la définir, mais on est loin du compte. Des centaines de définitions existent, mais aucune n'est donnée et retenue de façon consensuelle. Nous venons de dire que l'usage de la notion d'identité risque d'être piégeant. Pourquoi ? Parce qu'elle désigne tout autant un processus qu'un état, et lorsqu'on raisonne en termes d'états identitaires et bien on risque de figer les gens dans ces états, en les enfermant dans des clôtures identitaires sans possibilité d'évolution. C'est la raison pour laquelle le recours à l'expression « dynamiques identitaires » est plus adéquat : celle-ci met l'accent sur les processus, les mouvements et les possibilités d'évolution et de changement. Je l'utilise pour signifier que l'identité n'est pas construite une fois pour toute, qu'elle n'est pas figée, mais qu'il s'agit là de quelque chose en perpétuelle évolution, changement et remaniement. L'identité, nous avons eu des témoignages ce matin, n'est pas la somme cumulative de l'ensemble de nos expériences sociales, personnelles et professionnelles. Il s'agit plutôt d'un processus permanent de construction, déconstruction et de reconstruction. Rien n'est donc définitivement stabilisé. Si on dit que rien n'est stabilisé, cela ne veut pas dire que c'est le chaos. Au contraire, c'est cette dynamique qui fait que l'on vit et qu'on n'est pas figé dans une image complètement fermée. Tout cela pour dire que l'identité est quelque chose de complexe. Comme vous le savez, la complexité est caractérisée par au moins deux facteurs importants. D'une part, la complexité est faite de la multiplicité des éléments qui composent un système donné, là on n'a pas un, deux ou trois éléments, mais une multitude d'éléments. On peut ici, se considérer dans cette assemblée comme une complexité. Là c'est la première caractéristique de la complexité, la deuxième étant la variété des interactions entre les différents éléments

qui composent le système. Si on veut repérer les différentes interactions qui relient les différents éléments qui composent notre assemblée de ce matin, nous éprouverons quelques difficultés à vérifier ces interactions. Eh bien, il y va de même de l'identité. Celle-ci est constituée d'une multitude de composantes ou de dimensions sur lesquelles on reviendra tout à l'heure. Ces dimensions sont en perpétuelles interactions. Par moments, elles peuvent être complémentaires, par d'autres, elles s'avèrent conflictuelles. Ce sont les tensions et les conflits identitaires qui nous font vivre et qui font que l'on n'est pas figé et statique mais en mouvement dynamique. Ce sont là deux éléments à retenir : d'une part la multiplicité des composantes de l'identité, d'autre part, l'interaction qui peut être complémentaire ou tensionnelle entre ces différentes composantes. Mais c'est quoi une tension identitaire ? C'est le fait que deux éléments de notre identité se trouvent convoqués simultanément dans une même situation d'interaction. Il y a tension lorsque les deux éléments convoqués ne sont pas compatibles et que chacun veut s'affirmer au détriment de l'autre. On l'a vu tout à l'heure avec le témoignage d'Annick qui nous a parlé de sa double casquette de professionnel et de militante. Lorsque, à un moment donné, les deux casquettes sont simultanément convoquées, et si l'interaction sociale du moment ne peut supporter que l'expression exclusive d'une seule casquette il y a, alors, des tensions identitaires.

**Les tensions identitaires** : Elles sont de deux types : intra et intersubjectives. Les tensions **intra-subjectives** sont internes à l'individu et se manifestent dans le rapport à « soi-même ». Celle-ci peut s'exprimer sur l'axe temporel de l'identité. En effet, on a toutes et tous des identités héritées, des identités actuelles, et des identités que l'on vise. On est situé dans une temporalité identitaire, avec un passé, un présent et un devenir. Il peut y avoir, à différents moments de notre vie, une tension identitaire qui s'exprime entre ce que l'on a hérité (de nos parents, par exemple), et l'identité que l'on s'est construite ou entre celle-ci et celle que l'on vise. Ces tensions intra-subjectives peuvent, également, s'exprimer sur l'axe spatial de l'identité. En effet, chacun d'entre nous, dispose de différentes facettes identitaires qui s'expriment dans les différents espaces que nous investissons (espace professionnel, social, familial, de la formation...). Cette expression peut, également, se faire de façon tensionnelle. Par exemple, vous êtes impliqué dans une formation diplômante qui contribue à la construction d'une identité que vous visez. Eh bien le « soi » en formation peut être perturbé par le « soi » professionnel. C'est le cas quand des urgences et des implications professionnelles viennent perturber votre présence en formation. Il y a, alors, tension entre le « soi » professionnel et le « soi » en formation. En effet vous n'avez pas, en tout cas dans l'immédiat, envie de quitter votre travail mais plutôt de le confirmer et de le maintenir et vous n'avez pas, non plus, envie de renoncer à une formation qui participe à votre « soi » en devenir. Donc se pose la question de « comment gérer cette tension identitaire entre le « soi » professionnel et le « soi » en formation ? Quelqu'un a parlé ce matin de tiraillement, eh bien ce tiraillement peut, également, se manifester entre le « soi » en formation et le « soi » familial. Combien d'adultes, après les avoir abandonnées, reprennent des études universitaires ou professionnelles en vue d'une transformation identitaire. Mais, l'autre, le conjoint ou la conjointe ne suit pas car il est dans une autre dynamique identitaire. Des écarts se creusent et font que le « soi » familial et le « soi » en formation se trouvent en tension ou en conflit. Ce qui peut conduire soit à un divorce soit à un renoncement et à un choix entre le « soi » en formation et « le soi » familial.

Contrairement aux tensions intra-subjectives, les tensions **intersubjectives** s'expriment dans le rapport avec autrui. Je crois que dans les quatre témoignages de ce matin, la place de l'autre était importante. Comme nous le verrons à travers quelques exemples, l'autre est là, présent en nous, avec nous, contre nous. Il est là, même si, physiquement, il ne l'est pas. Du coup, cela pose la question des tensions intersubjectives, entre deux subjectivités, deux intentionnalités qui se rencontrent à un moment donné dans une situation d'interaction sociale donnée. C'est le cas, par exemple, lorsqu'on tient à une identité professionnelle alors que l'autre significatif, celui qui compte pour nous, ne reconnaît pas cette identité. Il nous prescrit une autre identité que nous refusons. Il nous propose, ou impose, d'autres attributions identitaires qui font émerger une tension entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui. Il risque d'y avoir un problème puisqu'on n'est pas d'accord sur la valeur identitaire, sur le sens identitaire sur les attributions identitaires que je me donne à moi-même et ce que l'autre me donne. Là il y a conflit de définition. Ce conflit de définition a des répercussions psychiques sur nous. Combien de fois, dans une situation professionnelle, un salarié s'inscrit dans une dynamique identitaire de transformation de soi. Il a envie de changer, d'être dans une mobilité, mais l'autre, qui a le pouvoir de décider pour lui, n'est pas d'accord, parce qu'il a un autre projet sur vous. C'est le cas, par exemple, quand quelqu'un a envie de changer de service. Mais au-delà du déplacement professionnel, il s'agit bien d'un déplacement identitaire. Eh bien supposons que vous n'êtes pas d'accord avec ce déplacement professionnel, ce changement professionnel, et que vous avez envie de rester là où vous êtes, parce que c'est là où votre pivot identitaire se trouve le mieux consolidé. Du coup, le projet de soi sur soi se trouve en contradiction avec le projet d'autrui sur vous. Ce qui pose la question du « comment gérer l'incompatibilité entre les deux projets. En effet, il y a deux projets qui se confrontent, deux intentionnalités qui s'affrontent et cela pose problème. Cette intersubjectivité conflictuelle pose la question de « Comment la gérer ? » d'où l'idée de stratégies identitaires.

**Les stratégies identitaires.** Pourquoi parle-t-on de stratégies identitaires. C'est parce que cela a un lien avec la gestion des écarts identitaires dont il était question plus haut. En réalité c'est quoi une stratégie identitaire ? Ce sont l'ensemble des actes et des discours qu'une personne donnée pose dans l'objectif de réduire l'écart entre les différentes composantes de son identité. Les discours tenus sur « soi » peuvent constituer de véritables stratégies identitaires, dans la mesure où ils permettent à la personne concernée de se forger une représentation de soi pour soi. Ils le sont également, parce qu'ils contribuent à orienter et à renforcer les représentations identitaires que l'on veut faire émerger chez l'autre à propos de notre identité. Ces stratégies identitaires sont, également, des actes comportementaux que l'on pose. C'est le cas quand une personne s'engage dans un dispositif de formation. En effet, aller en formation est un acte posé, notamment, pour acquérir des compétences ou des capacités. Mais il constitue, en même temps, un acte identitaire parce la personne vise, par l'intermédiaire de la formation, l'acquisition d'un nouveau statut socio-professionnel et donc d'un nouveau positionnement identitaire. Ce qu'il faut retenir, c'est que ces stratégies identitaires visent, non seulement la réduction des écarts identitaires, mais qu'elles ont, également, pour fonction la recherche perpétuelle de la cohérence entre nos différentes facettes identitaires. Combien de fois, la personne se trouve face à différentes dimensions de son identité en train de se chamailler, d'être en tension. Et ces tensions peuvent produire de l'épuisement parce qu'à force de vouloir tenir ensemble différentes facettes identitaires eh bien cela épuise : être en formation et être à son travail, cela peut être épuisant. On

essaye de bricoler, mais cela n'est pas toujours facile. La personne est acculée à choisir, c'est-à-dire à renoncer à l'une ou à l'autre des dimensions en tension. Il s'agit de mettre en place une stratégie qui permet de trouver une cohérence interne. Et cette cohérence peut s'obtenir en faisant le deuil d'une partie de « soi ». La personne éprouve de la souffrance tant qu'elle ne s'est pas décidée entre le fait de quitter la formation pour s'installer dans un choix professionnel ou de quitter un travail auquel elle tient pour s'engager dans la formation. C'est déchirant, ce n'est pas évident, mais il y a un choix à effectuer et ce choix constitue un acte que l'on pose, et cet acte, il est stratégique dans le sens où il renforce un choix identitaire.

La chose sur laquelle je voudrais insister c'est que la notion de stratégie renvoie à un sujet rationnel, calculateur quelqu'un qui à une vision anticipative. En réalité ce n'est pas ça et je crois qu'Annick nous a donné un exemple très concret, en nous disant : « C'est qu'en réalité, on se rend compte a posteriori des constructions. On reconstruit les choix qu'on a effectué » On est plutôt dans une démarche de rationalisation que d'anticipation au sens stratégique du terme. On reconstruit intellectuellement et subjectivement, a posteriori, nos trajectoires, nos stratégies, nos choix.

**Processus de construction des identités.** Peut-être, avant de revenir sur la typologie des dynamiques identitaires à proprement parler, je vous livre, rapidement, quelques éléments sur les processus de construction des identités. D'un point de vue sociologique, il y a au moins deux visions de la construction des identités. Je me réfère, plus particulièrement, à trois sociologues qui ont écrit pas mal en la matière. Il s'agit de Claude DUBAR, de Renaud SAINSAULIEU et d'Alain TOURAINE.

De façon schématique, on peut dire que Claude DUBAR a une conception transactionnelle de la construction de l'identité. Pour lui, l'identité se construit à partir d'une double transaction. Dans la première, il s'agit d'une transaction biographique. La personne est en perpétuelle négociation interne. Il négocie, avec lui-même, ses choix, ses orientations, son passé, son présent et son devenir. Il négocie, également, ses différentes implications identitaires dans les différents espaces qu'il investit. La deuxième transaction est dite relationnelle. Il s'agit d'une négociation avec l'autrui significatif, celui dont il a besoin pour exister. Je ne sais pas qui disait ce matin « j'ai besoin d'exister, non pas seulement pour moi mais aussi pour l'autre, le regard de l'autre ». Cette transaction relationnelle a pour objet la négociation entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui, entre le projet de soi pour soi et le projet de soi pour autrui. Il s'agit d'une continuelle transaction marquée par l'état des rapports de force entre les négociateurs. Elle s'effectue, par moments, dans l'affrontement, elle nécessite par d'autres, des compromis, des renoncements et parfois de la soumission. Tout dépend des situations et des atouts dont on dispose dans cette négociation.

De leur côté, Alain TOURAINE et Renault SAINSAULIEU, deux autres sociologues, ont une conception conflictuelle de la construction de l'identité. Ils mettent le conflit au centre de la conception identitaire. Pour TOURAINE, l'identité est une intériorisation de l'idéologie prônée par l'ordre établi. Pour lui, quand on accepte l'identité qu'on nous propose c'est que l'on est en train d'intérioriser l'idéologie de l'ordre établi, d'accepter les valeurs qu'il nous propose, la place qu'il nous assigne et par là-même, la définition de nous-même, qu'il nous propose. Tous les agents et les méthodes de la socialisation, entre-autre, la formation, les formateurs, les chefs d'équipes, tous les agents de socialisation ont pour rôle d'apprendre à l'individu de s'adapter à l'identité prônée par l'ordre établi et par l'idéologie dominante. Pour lui,

l'identité ne peut se construire que dans le conflit. Bien sûr ce conflit passe par plusieurs étapes. Cela passe par la démystification du caractère impersonnel des institutions. Quand on parle de l'hôpital, de l'entreprise, de l'association tout y est anonyme, donc là, on ne sait pas qui est derrière qui, et qui est derrière quoi. La construction de l'identité passe par une démystification de ce caractère impersonnel, en situant les acteurs, le pouvoir : c'est-à-dire qui est qui, et qui fait quoi, en les sortant de cette nébuleuse, appelée « institution » dans laquelle le tout est dans le tout. Je crois qu'on évolue de plus en plus vers cette situation, je fais une toute petite parenthèse avec la mondialisation, où l'on arrive à un moment où on ne sait plus qui nous gouverne, qui nous dirige. Y compris des chefs d'entreprise qui sont affiliés à des multinationales, il y a des moments où eux-mêmes sont dans cette situation, c'est-à-dire, on se trouve dans des situations dans lesquelles on ne sait plus qui dirige qui et quoi. Donc là, il y a un caractère anonyme, impersonnel des décisions. Dans cette conception de la construction de l'identité, eh bien l'identité passe par une démystification du caractère impersonnel, il faut nommer les choses, situer les personnes, leurs responsabilités et leur pouvoir. Deuxième éléments dans la construction de l'identité dans cette vision, c'est la revendication du contrôle du processus qui est à œuvre dans les changements. Il s'agit de refuser qu'on décide à notre place. La personne se confronte à l'autre pour arracher sa part de responsabilité dans la conduite et dans l'orientation des processus sociaux qui sont à œuvre dans les institutions, au sens large du terme. Cela peut être l'institution familiale où les enfants cherchent à conduire leur projet identitaire ou à participer à son orientation. Cette revendication du contrôle passe par la confrontation avec les représentants de l'ordre établi, et le conflit porte sur l'orientation que va prendre le changement.

Certains acteurs sociaux se sont saisis de cette approche de construction de l'identité par le conflit, pour permettre à certains patients de prendre conscience d'eux-mêmes, par et dans la confrontation avec l'autre. C'était dans un hôpital où il s'agissait d'amener des malades à construire des revendications et à les défendre face une direction informée. L'objectif étant par et dans le conflit, d'amener le malade à sentir sa propre existence et à s'éprouver dans la relation à l'autre. Il n'y a pas du mou en face mais de la résistance et c'est dans cette résistance et dans ce conflit avec l'autre qu'on arrive à prendre conscience de soi, de sa valeur, de qui on est dans le regard de l'autre, et dans le regard de soi même. On peut, également, trouver cette démarche chez certains travailleurs sociaux qui conduisent certains jeunes délinquants à élaborer une plate-forme de revendications, à la défendre dans le cadre d'une association. Pour aller se confronter à l'autre pour se construire et se sentir exister.

Ce sont là, à titre d'exemple, deux conceptions des processus de construction des identités. Je ne crois pas qu'il faille les opposer. Il y a des moments où l'on est dans la négociation avec soi, des moments où l'on est dans la négociation avec l'autre, des moments où l'on est dans le conflit avec soi et à d'autres, dans le conflit avec l'autre. Je crois que c'est la synthèse des deux conceptions qu'il faudra retenir. C'était là quelques éléments pour vous montrer que cela travaille. Il y a un travail identitaire qui s'effectue et c'est ce travail identitaire qui fait qu'on évolue, qu'on trébuche, qu'on se relève qu'on se construit qu'on se re-déconstruit et reconstruit et c'est ça la vie, c'est ça l'identité ce n'est pas autre chose.

## **Présentation d'une typologie de dynamiques identitaires.**

Avant la présentation de la typologie en question, il conviendrait de noter que toute tentative de typologisation est réductrice. Le réel est plus têtue que toute classification. On ne peut pas l'enfermer dans une typologie. C'est la raison pour laquelle je vous propose, tout en m'écoutant, de ne pas vous étiqueter vous-même ou étiqueter d'autre, à travers mes propos. Cette typologie, je l'ai construite à partir de trois recherches, que je vais me contenter de nommer sans les détailler. Déjà dans entre 1988 et 1990, j'avais eu l'occasion de participer à une recherche dans une entreprise faisant partie d'un groupe agro-alimentaire, confronté à un changement radical. La direction avait détruit l'ancienne entreprise, et décidé de construire une nouvelle, tout en gardant l'ensemble du personnel. Des actions préparatoires aux changements ont été mises en place. Et pendant deux ans, j'ai eu l'occasion, avec d'autres collègues, de suivre les processus mis en place, rencontrant différentes personnes, des OS jusqu'aux cadres supérieurs. Mon objectif était d'analyser les rapports entre les changements technico-organisationnels, l'implication des salariés dans les changements et le rôle de la formation dans ces changements. La Deuxième recherche s'était déroulée entre 1996 – 1998. J'avais mené une recherche auprès des enseignants engagés dans des actions dites innovantes. Le ministère de l'Education Nationale a mis en place « programme national d'innovation » dont l'objectif est d'inciter les enseignants à travailler en équipe, tout en s'engageant dans des pratiques innovantes. Là, également, mon objectif était l'analyse du rapport entre la construction de l'identité et l'implication dans l'innovation. La troisième recherche était une commande du Ministère du Travail (l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle). J'avais l'occasion en 2000 de faire l'ingénierie de formation de l'ensemble du dispositif de formation des inspecteurs du travail pour en proposer une nouvelle architecture et une nouvelle orientation de la formation initiale. Là aussi, j'ai eu à cette occasion la possibilité d'analyser certains processus de construction de l'identité professionnelle chez les inspecteurs du travail.

C'est autour et à partir de ses trois recherches que j'ai pu construire la typologie que je vais enfin vous présenter. C'est une typologie de cinq dynamiques Il s'agit des « dynamiques de continuité, de transformation, de gestation, de destructivité et d'anéantissement identitaire » Mais, en cohérence avec les objectifs de la conférence, je ne vous parlerai que des trois premiers types de dynamiques.

**Les dynamiques de continuité identitaire.** L'enjeu principal, ici, est d'entretenir, de maintenir de prolonger une identité vécue de façon satisfaisante. L'identité que l'on a actuellement, le sentiment identitaire pour être plus exact, le sentiment que l'on a de son identité est un sentiment satisfaisant. On est content de ce que l'on est maintenant. A la rigueur, il y a une concordance entre ce qu'on est dans le présent et ce qu'on voudrait être dans le futur. Il y a une concordance entre le vécu actuel et la représentation d'un vécu futur. Le futur est déjà là et je n'ai pas envie de changer. Ce que je voudrai être, je le suis déjà, et je n'ai pas envie de changer. Il n'y a pas de changement envisagé. Par contre, il y a deux variantes au sein de ces dynamiques de continuité identitaire. La différence entre les deux variantes est due, d'une part, à la disponibilité des ressources, d'autre part, au pouvoir de mobilisation de ces ressources. Ces sont là les deux éléments qui font la différence. Ce qui veut dire que quand les personnes ont les ressources affectives, matérielles pour sauvegarder, et assurer la continuité de leur identité, il n'y a pas de problèmes. Ils ne dépendent de personne pour mobiliser les ressources qui leur permettent d'être ce qu'ils sont. D'une part, les ressources sont là, et d'autres part, ils ont le pouvoir

de mobiliser ces ressources. Cela peut être la compétence, cela peut être des moyens matériels, cela peut être une position sociale. En tout cas, j'ai tous les moyens qui me permettent de continuer. Les ressources sont là et le pouvoir de mobilisation de ces ressources est là. Du coup, quand on est dans cette configuration, on est dans ce que j'ai appelé le projet d'entretien de soi. Je me souviens, je prenais, il y a quelques années, l'avion de Paris pour aller à Fort de France. Pendant l'un des voyages, je m'étais trouvé à côté d'un Monsieur avec qui on a commencé à discuter. Il m'a demandé «ce que je faisais comme activité». Et à mon tour, je lui ai adressé la même question : «Et bien moi, m'avait-il répondu, je fais ce que je suis». Sa réponse avait attiré ma curiosité et je voulais en savoir plus. Il s'agissait d'un artiste qui crée et compose ses œuvres. Il était en mission pour enseigner sa propre création. Il y avait un lien entre l'«être» et l'«avoir». Je ne sais pas si vous voyez, l'être et l'avoir sont dans une combinaison complète, du coup cette personne ne peut être que dans une dynamique d'entretien. Elle fait ce qu'elle est, et ce qu'elle voudrait être, elle l'est déjà. Elle n'a pas envie de changer, au contraire, elle a envie d'entretenir, renforcer son identité actuelle. C'est à partir de là que j'ai tiré cette notion d'entretien identitaire. On peut tout à fait rencontrer cette dynamique chez des cadres de haut niveau qui ont l'impression de ne faire que ce qu'ils veulent. Tout ce qu'ils font pour l'institution, ils ont le sentiment de le faire pour eux. Quant- à la deuxième variante de la continuité identitaire, nous la trouvons quand les ressources sont disponibles mais la personne concernée dépend des autres pour les mobiliser. Les ressources sont là, mais elle est tributaire de la décision de l'autre pour les mobiliser. Ce qui veut dire que l'autre fait peser sur moi une menace qui fait qu'à un moment ou un autre je risque de perdre l'identité acquise du fait même de ma dépendance. L'entretien de mon identité acquise dépend des ressources qu'il m'accorde. On rencontre cette situation, quand on a des personnes qui sont dans des remplacements professionnels importants qui durent. On est amené à prendre une fonction, donc on aime cette fonction, on l'habite, on la développe et donc cela participe à la construction de notre nouvelle identité. Avec le temps, on s'habitue, on n'a pas envie de changer, on n'a pas envie de perdre cette identité, sauf qu'on est tributaire du retour de la personne que l'on remplace ou d'une décision institutionnelle qui fait qu'à tout moment on risque de retourner à l'identité initiale qu'on a essayé de quitter. Là, les personnes qui sont dans cette situation, sont plutôt dans un projet de **préservation de soi**. Il y a une différence entre entretenir et préserver : l'entretien de l'identité renvoie à comment renforcer une identité acquise et non menacée, alors que la préservation renvoie à comment défendre une identité menacée. Il y a quelqu'un qui me disait, c'était un éducateur et il disait « J'ai la trouille de retourner à mon métier de base ». Il s'est trouvé à un moment donné dans un remplacement dans lequel il s'est construit et donc il a la trouille de retourner à la fonction initiale, parce qu'effectivement sa nouvelle fonction (identité) n'est pas stabilisée, n'est pas actée juridiquement et institutionnellement.

Dans la préservation, il y a trois possibilités. Il y a ce qu'on appelle la préservation conflictuelle qui s'exprime quand l'autre veut à tout prix poser sa menace sur moi. Je me défends et donc je suis dans une préservation conflictuelle qui peut passer par le syndicat, par l'équipe, par une confrontation en direct. Il y a, également, la préservation collaborative, qui s'exprime par et dans une alliance avec l'autre menaçant. On essaie d'acheter son soutien. Je ne sais pas si vous voyez ? Cela peut être aussi une préservation par repliement sur soi, cela veut dire se résigner, accepter ce qui se passe, se soumettre. La soumission, même si elle est à dénoncer

par ailleurs, peut tout à fait se comprendre comme une stratégie de préservation d'une identité acquise mais menacée. Il y a une secrétaire qui me disait, par rapport à son chef, « il veut que je sois une chose, et bien allons-y, se sera ça, je vais me la boucler, comme ça tout le monde sera tranquille » La soumission constituait, à ses yeux, un moyen de se préserver. C'est aussi pour dire que peut être, il ne faut pas moraliser les choses. C'est vrai que de l'extérieur on peut avoir un jugement critique par rapport à la personne, on dit qu'elle n'a pas de personnalité, mais peut être c'est le prix à payer pour être ce qu'elle est ou ce qu'elle voudrait être. C'était là le premier type de dynamique identitaire

Le deuxième type est constitué des **dynamiques de transformation identitaire**. Là l'enjeu principal c'est quoi : c'est de changer d'identité, c'est de quitter une identité vécue de façon insatisfaisante pour acquérir une nouvelle identité dans laquelle on veut s'investir et dans laquelle on cherche la satisfaction. Rapidement, il peut y avoir deux types de transformation identitaire. Une transformation identitaire exogène (externe) dans laquelle il s'agit de passer d'un champ à un autre. C'est le cas des personnes qui sont dans des conversions professionnelles. C'est le cas, par exemple, d'une secrétaire qui devient sage-femme, d'un formateur qui crée une entreprise personnelle dans un autre secteur que celui de la formation. Il y a un changement complet du champ d'activité. Il y a, également, des transformations endogènes dans lesquelles on est, plutôt, dans une promotion identitaire interne. Il s'agit de rester dans le même champ d'activité et gravir les échelons. C'est le cas quand un ouvrier cherche à devenir agent de maîtrise ou cadre intermédiaire. C'est le cas, également, quand un formateur cherche à devenir responsable de formation ou directeur d'un organisme éducatif. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'il peut y avoir une transformation identitaire soutenue par la direction, par autrui et donc ce qui veut dire que là il y a une concordance entre le projet que j'ai sur moi et le projet que l'autre a sur moi. C'est là où on peut parler de co-investissement, l'un et l'autre on a intérêt à ce que l'identité que je poursuis soit réalisée. Il peut y avoir aussi des transformations identitaires qui sont refusées et dans ce cas là, cela veut dire qu'il y a un décalage entre le projet que j'ai sur moi-même et le projet que l'autre a sur moi. Il refuse ma transformation identitaire que je poursuis. Là, du coup, on retrouve la tension dont on a parlé tout à l'heure, entre soi et l'autre. Ce qui peut conduire soit à la confrontation pour imposer l'identité projetée, soit à être dans une stratégie clandestine de construction de la nouvelle identité recherchée. C'est le cas de pas mal de gens qui sont dans des dispositifs de formation de promotion sociale. Au niveau du CNAM, il y a plein de gens qui nous disent : «je suis là mais je ne suis pas là» C'est-à-dire qu'il ne faut pas que leur employeur sache qu'ils sont engagés dans un processus de formation. Ils fréquentent le CNAM le soir et le samedi, sans que personne d'autre que leur famille ne soit au courant de leur engagement. La personne est dans une dynamique de transformation identitaire non soutenue par son employeur. Elle s'organise de façon autonome pour se construire identitairement.

Troisième type de dynamique identitaire, je l'ai appelé les **dynamiques de gestation** et non pas de gestion. Gestation identitaire : cela veut dire que là on est dans une situation de transition. Rien n'est stabilisé, rien n'est fixé et donc il y a un travail identitaire interne qui se fait : on se recherche. Par contre, ce qui est important dans ces dynamiques de gestation identitaire c'est la présence simultanée du doute et de l'espoir. C'est l'une des conditions de cette dynamique. Là il y a le doute de soi, mais en même temps l'espoir de pouvoir faire quelque chose de soi. Généralement ces dynamiques de gestation identitaire sont transitoires, donc provisoires et peuvent

déboucher sur d'autres configurations identitaires. Donc trois cas de figures dans ces dynamiques de gestation identitaire. Premier cas de figures, c'est ce que j'ai appelé le projet de confirmation identitaire. C'est le cas des personnes qui ont acquis une identité dans laquelle elles sont satisfaites. Mais leur problème c'est que cette identité n'est pas reconnue par l'autre qui compte à leurs yeux. Cela peut être quelqu'un qui, durant des années aura passée un diplôme professionnel, fait une thèse, fait telle et telle chose au bout de laquelle il a acquis une identité professionnelle. La personne est contente de cette identité acquise mais le problème, c'est que personne d'autre qu'elle dans son entourage signifiant ne reconnaît cette identité acquise. La personne va être dans une dynamique de confirmation identitaire. Elle mettra en place des stratégies identitaires pour faire reconnaître officiellement, institutionnellement l'identité nouvelle acquise. Cela témoigne de l'existence d'un décalage, d'un écart entre l'identité pour soi, et l'identité pour autrui. La personne est heureuse dans ce qu'elle vient d'acquérir comme identité mais, son entourage ne reconnaît pas cette nouvelle identité. Il y a un écart et il y a là tension dont on parlait tout à l'heure. Cela peut être aussi se confirmer auprès de la hiérarchie, c'est ce que je viens de dire mais cela peut être aussi un hiérarchique nouvellement nommé qui tout content, tout heureux d'avoir cette nouvelle responsabilité et qui arrive dans une équipe qu'elle ne reconnaît pas. Là se pose la question de comment confirmer mon identité auprès de mes collaborateurs et collaboratrices, auprès des gens avec lesquels je travaille, avec l'équipe que je suis censé diriger. Là effectivement, il y a tout un combat de confirmation de soi dans cette équipe, combat qui peut passer par la séduction, la répression, par des stratégies détournées. Du coup cela pose un problème « Comment se confirmer et confirmer cette identité dans cette équipe qui ne vous reconnaît pas ? » Toujours dans la confirmation identitaire, je suis disciplinaire et on le trouve dans les équipes disciplinaires, il y a une discipline de référence, il y a quelqu'un qui vient avec une autre légitimité, une autre expertise, une autre discipline et il trouve du mal à se faire reconnaître et à faire reconnaître sa propre identité disciplinaire ou d'expertise. Toujours dans les dynamiques de gestation identitaire, il y a ce que j'ai appelé le projet de reconstruction de soi. Ici, la personne concernée est face à une blessure identitaire. Elle est blessée au niveau de son soi, dans son identité, par quelqu'un qui lui est significatif. La blessure est toujours chargée et investie affectivement car l'autre qui nous blesse nous importe beaucoup. La blessure détruit la personne, mais comme elle a de l'espoir, elle met en place une stratégie de reconstruction identitaire. Si l'espoir fait défaut, la blessure identitaire peut conduire à la destructivité ou à l'anéantissement identitaire. C'est cet espoir qui fait que l'on émerge et donc effectivement, on essaie malgré la fragilité identitaire, malgré le sentiment d'injustice et d'humiliation, malgré la souffrance dans laquelle on se trouve, la personne essaie d'émerger et d'aller de l'avant pour revivre, se réhabiliter et retrouver l'estime de soi. La dernière dynamique de gestation, c'est le **projet de redéfinition identitaire**. Là, contrairement à la confirmation dans laquelle on a une identité à laquelle on tient, mais qui n'est pas reconnue, et dans la reconstruction dans laquelle on a une identité blessée que l'on cherche à restaurer, la redéfinition identitaire est caractérisée par le flou et par l'incertitude qui pèse sur le « soi », sur l'identité. Là tout d'un coup, je m'excuse du terme, tout fou le camp... et la question de « Qui suis-je ? » Se trouve posée de façon lourde : Qui suis-je ? Pour moi, pour l'autre ? Quand on est dans cette situation, cela veut dire que toutes les raisons, tous les facteurs qui structuraient notre vie, et donner sens à notre existence se trouvent ébranlés. Là, également, l'espoir a son importance. Il va stimuler la réflexion, va stimuler l'action,

va pousser les gens effectivement à se poser la question de la reformulation du sens de leur existence. C'est ça : c'est reformuler le sens de leur existence pour soi et pour autrui. Cela veut dire qu'il faudra se redéfinir, se repositionner, se déterminer, faire des choix. Bref, il s'agit de se rechercher pour « être ». J'ai rencontré une femme, il n'y a pas longtemps de ça, qui me racontait son désarroi identitaire. Elle a passé toute sa vie à être dans une situation, je m'excuse du terme, d'« élevage » des enfants. Mais au fur et à mesure que ceux-ci grandissaient, ils partaient les uns après les autres. Tout le monde est parti et elle se retrouve face à son mari, face à elle-même, face à des questions qu'elle ne s'était jamais posées auparavant : Qui suis-je ? Qu'est-ce que je vais devenir ? Qu'est-ce que je vais faire de moi ? Il s'agit d'une question importante : que faire de soi ? Tout ce qui tissait le sens de sa vie s'est effiloché avec le départ des enfants. Se pose pour elle, la question de se redéfinir et d'être dans une dynamique de reformulation du sens de son existence. Elle est face à une reformulation de soi pour pouvoir réexister et se construire pour pouvoir repartir sur d'autres bases.

C'était là les trois grandes dynamiques de continuité, de transformation, de gestation identitaires. Il reste deux autres dynamiques que je ne ferai que nommer rapidement. Il s'agit des dynamiques de destructivité et d'anéantissement identitaire. Pour commencer, je fais la différence entre destructivité et destruction. La destruction c'est déjà un résultat, la destructivité c'est un processus. On peut tout à fait se trouver dans un processus de destructivité qui ne vous détruit pas. On se laisse aller, on se laisse périr dans cette destructivité, sauf que si on rencontre d'autres personnes, s'il y a une chance qui permet de rebondir, et bien on peut sortir de la destructivité pour être dans l'une ou l'autre des dynamiques que j'ai déjà évoquées : celle de la redéfinition, de la reconstruction. Dans le processus de destructivité il y a encore, quelque part, de l'énergie qui permet de rebondir, en tout cas, même si on est au fond du trou, à un moment donné on trouve sur quoi s'appuyer pour rebondir. C'est ça et donc du coup c'est une destructivité mais qui n'est pas fatale. Contrairement à cela, il y a ce que j'ai appelé les dynamiques d'anéantissement de soi. Là, effectivement, la personne a le sentiment et la conviction de ne plus signifier quoi que ce soit ni pour elle-même ni pour les autres. Et c'est là où on va passer des tensions au conflit identitaire, à la crise identitaire. La crise par définition c'est quoi ? C'est la déliaison des liens. Tout ce qui faisait lien, tout ce qui faisait sens pour soi et pour autrui n'y est plus. Il s'agit là de la déliaison de l'évaporation du sens de son existence. Chose qui peut conduire, effectivement, au choix de se détruire, de se suicider et de partir. Voilà ce qui peut être aussi une autre stratégie, c'est choisir la mort comme stratégie de gestion de la crise identitaire.

Ce sont là les 5 dynamiques identitaires à propos desquelles on peut échanger. Mais je ne sais pas si cela va être suffisant, parce que normalement on doit s'arrêter à 12 h. Il nous reste 20 mn si ma montre ne me trahit pas. J'avais un dernier point sur l'engagement dans les pratiques sociales, mais le mieux c'est peut-être d'engager la discussion et répondre à vos questions.

*Question : « Juste une question parce que c'était vraiment intéressant et important pour moi qui dirige un Institut de formation des Cadres de Santé. Nous sommes confrontés régulièrement et cela existe de toute façon dans les institutions à des, on va dire à des processus de pré-professionnalisation de nos futurs étudiants, c'est à dire c'est la mise en poste en faisant fonction avant l'accès à l'IFCS. Il me semble que cela correspondait à ce que vous avez dit par rapport à la dynamique de continuité identitaire, ce sont des gens que l'on positionne sur un poste, qui vont s'y*

*révéler, qui vont y prendre goût, etc. puis qui vont passer le concours, il plante le concours, une fois, deux fois. Ils ne sont pas reçus et donc l'institution à un moment donné va prendre une décision qui sera de dire soit on le maintient dans le poste parce qu'il est performant, soit parce qu'il y a un engagement préalable qui avait été pris et on le remet, si je peux le dire comme ça, dans un poste ancien, donc on retrouve un autre exercice professionnel. En même temps, le discours qui est tenu, c'est quand même intéressant, c'est une expérience intéressante, cela les prépare mieux à l'exercice de la fonction, donc il n'y a pas de bonnes réponses et j'aimerais avoir votre avis là dessus s'il vous plaît ? ».*

MK « C'est ce que l'on appelle, ne le prenez pas mal, c'est ce qu'on appelle une fausse question parce que votre question contient en elle-même un point de vue. Comment dire, c'est un phénomène auquel on assiste, là il n'est pas spécifiquement chez vous, mais on peut le trouver aussi ailleurs, dans d'autres institutions. Cela pose une question générale qui est le décalage qu'il y a entre le grade ou le statut et la fonction exercée. C'est peut-être aussi ce qui met des gens dans une dynamique, comment dire, de réajustement. Ils essaient d'obtenir le diplôme qui leur permet de continuer d'exercer la fonction sur laquelle ils sont déjà positionnés. Il s'agit de personnes inscrites dans une dynamique de confirmation. Comment se confirmer, parce qu'il s'agit de personnes qui sont bien là où elles sont, sauf que le décalage entre la fonction et le grade (ou le statut) fait qu'elles ne sentent pas encore complètes au sens subjectif du terme, et donc peut être la formation, le concours et tout ça va dans ce sens-là. Il s'agit pour eux de réduire cet écart entre l'identité liée à la fonction et l'identité liée au statut. Donc le concours est l'un des moyens. Si la personne réussie elle se trouve confirmée et le problème est résolu. Bien sûr, le problème sera résolu, si elle arrive à être confirmée institutionnellement sur le poste. Elle peut avoir le concours mais pas forcément la situation. Cela peut être aussi vécu de façon dramatique, cela peut être aussi une blessure. Là il y a des gens pour qui cela constitue une blessure identitaire puisque cette reconnaissance n'est pas là. Du coup, cela peut conduire soit à la rigidité, soit au repliement. La personne concernée va se dire : « Eh bien puisque c'est comme ça, je vais distinguer l'exercice formel de ma fonction de l'investissement affective et subjective dans son exercice ». Je ne sais pas si vous voyez ce que je veux dire c'est : il s'agit de faire le minimum de telle sorte à être protégé par contre pour le reste, il ne faut pas compter sur la personne. Comme tout le monde sait que ce qui fait la différence dans les institutions n'est pas l'exercice formel de la fonction mais l'engagement et la mobilisation subjective dans l'exercice de la fonction. C'est une façon un peu de répondre à votre question.

Question : « *Bonjour, moi je suis enseignant dans un IFSI dans la région et j'aurai aimé avoir votre avis sur quelque chose parce que nous évaluons beaucoup nos étudiants dans un processus d'accompagnement d'identité professionnelle si on peut dire cela comme ça, c'est un peu présomptueux, entre parenthèse, c'est la question que je me pose en tout cas et il me semble que ce que j'ai pu observer à travers ma pratique, c'est que quelque part chez l'étudiant, plus le lieu de l'évaluation est intériorisé plus il est en démarche de changement pour lui-même. Par contre, plus il rejette le regard de l'autre, des professionnels au moins, plus il souffre, puis moins il progresse en tout cas plus dans la douleur on va dire et cela m'interpelle parce qu'en terme de posture, de professionnel cela m'interroge. Autre chose qui m'interroge, c'est la place de l'empathie dans tout cela et le terme résilience, où est-ce que vous le mettez dans la quête identitaire ? »*

MK : Vaste programme. Effectivement, la problématique de l'évaluation est très présente dans l'identité, qu'on le veuille ou pas. Evaluer c'est porter un jugement. Généralement le problème que l'on a dans l'évaluation c'est la problématique de « l'être et l'avoir ». Les deux sont imbriqués, c'est-à-dire quand on évalue, est-ce qu'on est en train d'évaluer la personne ou est-ce qu'on est en train d'évaluer son travail ? Et même si on déclare évaluer son travail, la personne va se sentir évaluée en tant que personne. Deux ou trois réflexions. Moi, il me semble, que quand les personnes sont dans une dynamique de transformation identitaire, elles sont demandeurs de l'évaluation. Pourquoi ? Parce que l'évaluation et ses résultats, quand ils sont positifs, vont confirmer l'identité qu'ils cherchent à acquérir. Je ne sais pas si vous voyez. En effet, avoir un diplôme, c'est avoir une qualification qui légitime officiellement l'identité recherchée. Ce qui veut dire que si l'évaluation n'existait pas, eh bien la formation sera dévaluée et ils vont peut-être la quitter, parce qu'elle ne va pas leur donner la reconnaissance officielle, institutionnelle de l'identité qu'elles viennent chercher en s'inscrivant en formation. Là au contraire, l'évaluation est recherchée car c'est ça qui va concrétiser le processus, qui par son aboutissement, va donner lieu à la reconnaissance de l'identité visée. Par contre, si les personnes ne sont pas dans une dynamique de transformation identitaire, elles risquent d'avoir un rejet total de l'évaluation. Et c'est là que l'on va voir apparaître toute la thématique de l'infantilisation, « on nous infantilise, on a déjà passé le concours, on a déjà été évalué à l'entrée, pourquoi on nous évalue de nouveau ». Pourquoi, parce qu'effectivement, ils ne voient pas l'utilité de l'évaluation. Deuxième chose qu'il faut retenir de mon point de vue ce sont les effets identitaires de l'évaluation. Vous connaissez aussi bien que moi les théories de l'école de « Palo Alto ». Les tenants de cette école distinguent trois types de réactions aux définitions qu'une personne se donne d'elle-même. La première réaction est la confirmation, la deuxième le rejet et la troisième c'est le déni. On va essayer de faire un lien entre ça et l'évaluation pour répondre à votre question. Prenons l'exemple de quelqu'un qui se présente à quelqu'un d'autre dans le cadre d'une interaction sociale. Si ce dernier accepte la définition de soi que véhicule la présentation en question, il va confirmer la personne dans la représentation qu'elle se fait d'elle-même. Ce matin on a eu des exercices d'auto-définition chez les quatre personnes qui nous ont livré leur témoignage. Eh bien, l'accueil chaleureux de leur témoignage, exprimé par les applaudissements, était une confirmation de cette auto-définition. Du coup, il y a eu par cette confirmation un sentiment de plaisir, de satisfaction, et cela narcissise. On a tous besoin de ça. Quand on est dans un travail évaluatif, un entretien d'évaluation avec son supérieur hiérarchique, une évaluation dans un lycée, eh bien, c'est quoi une bonne note. Celle-ci peut être vécue comme une confirmation de soi. Donc là, la personne va vivre ça, non seulement, comme une confirmation de son travail, mais de soi. Par contre la deuxième réaction qui est le rejet, peut être difficilement acceptable par la personne. Le rejet c'est quoi ? C'est le fait de distinguer l'être et l'avoir c'est à dire, je rejette ton « avoir », mais j'accepte ton être, c'est à dire au lieu de dire à une personne, je m'excuse du terme, « tu es con, on lui dira plutôt, ce que tu as fait est con », ce n'est pas la même chose, tu es bête, n'est pas la même chose que ce que tu as fait est bête. Dans ce cas-là, on n'est pas d'accord avec l'acte posée, avec le travail fourni, mais la personne est préservée dans son intégrité. Le problème de l'évaluation c'est qu'il y a un glissement entre l'être et l'avoir, donc une mauvaise note peut tout à fait exprimer le rejet du travail. Mais si ce n'est pas fait de façon éthique, cela peut conduire au rejet de la personne, et au sentiment de déni.

Les personnes peuvent vivre l'évaluation qui rejette leur travail (qui ne le confirme pas) comme un rejet d'eux-mêmes. Ici le rejet glisse vers le déni. Le déni, c'est quoi ? c'est dans ce contexte-là le fait de nier la personne. C'est comme si on disait à la personne qu'on évalue : « cause toujours, fait ce que tu veux, de façon pertinente ou non, pour moi tu n'existes pas ». C'est le fait de nier la personne dans son existence et non pas dans son avoir. Et c'est vrai que l'évaluation, par moment, peut être déviée sur ce registre là, c'est à dire que la personne évaluée va vivre les résultats de l'évaluation non pas comme un rejet de son travail mais comme un rejet de sa personne. On peut le voir, cela peut créer des sentiments de destruction assez fort. D'où l'importance, effectivement, de faire attention. L'évaluation est un acte de pouvoir. Elle doit être un acte d'éthique sinon effectivement il risque d'y avoir des dégâts. Voilà c'est une façon de répondre un peu à la question posée.

Je vous disais tout à l'heure que dans les dynamiques identitaires, entre autre, il y a la question des tensions inter et intra-subjectives et pour faire face à ses tensions intra et inter-subjectives la personne est amenée à mettre en place des stratégies identitaires pour trouver l'équilibre interne et externe et en même temps pour gérer et réduire les différents écarts. Ce qu'il faudra, moi ce que je propose comme lecture, est de situer l'engagement comme un acte stratégique qui vise cette réduction des écarts entre soi et autrui entre soi et soi, des écarts entre ce que je voudrais être et ce que je suis, tous les écarts possibles et inimaginables soit d'un point de vue temporel, soit d'un point de vue relationnel. Le fait de s'engager dans une pratique sociale peut tout à fait aller dans ce sens-là. L'engagement n'est jamais gratuit, dans les situations dans lesquelles on se trouve, il signifie toujours quelque chose et à travers l'engagement on se signifie aussi à l'autre et à soi. C'est ça ce que je voulais dire. Quelques exemples effectivement, donc là, par rapport à l'engagement, on peut tout à fait faire un lien entre l'engagement en formation et les dynamiques de transformation identitaire. Le fait d'être dans une dynamique de transformation identitaire, et comment dire, si la formation est jugée comme un acte qui permet la concrétisation de cette transformation identitaire et bien on est dans la motivation, dans l'engagement, l'investissement parce qu'effectivement on est dans une instrumentation de la formation pour la concrétisation de cette transformation identitaire. Cela peut être aussi, par exemple, le fait de s'engager dans un travail partenarial. Là, cela n'a rien à voir avec la formation et combien de fois le fait de s'engager avec d'autres équipes peut conduire à la concrétisation des transformations identitaires. La personne a, plus ou moins, situé ce qu'elle voudrait être, elle cherche des partenaires, dans ce sens-là. Ce qui fait que cet engagement dans le partenariat peut tout à fait permettre la concrétisation de cette transformation identitaire. Cela peut être autre chose : le militantisme et tout ce qu'on veut. Il peut y avoir soit un engagement soutenu, quand on est dans une dynamique de transformation identitaire reconnue par l'institution et bien l'engagement est soutenu. Les moyens sont là : on va financer, on va tout mettre en place puisque l'institution cherche aussi cette transformation identitaire. Supposons que vous êtes formateur et l'on a envie que vous deveniez responsable de formation et vous-même vous êtes dans cette dynamique de transformation. Qu'on le veuille ou pas, les moyens vont suivre. Il n'y aura pas de problème. Par contre si vous êtes vous-même dans une dynamique de transformation identitaire qui est refusée par l'institution et bien là on va plutôt trouver l'engagement autonome, c'est-à-dire comment assurer vous-même les moyens, les ressources pour pouvoir effectivement assurer la transformation identitaire. Cela peut passer par des sacrifices à différents niveaux, puisque

effectivement vous êtes porteur de votre propre démarche de transformation identitaire. Combien de fois, on trouve des gens qui sont fatigués en formation, qui n'arrivent pas à suivre, ils essaient de joindre les deux bouts parce qu'ils sont dans cet engagement autonome qui n'est pas soutenu, soit familialement soit institutionnellement. Et du coup ils rament pour pouvoir joindre les deux bouts. Il peut y avoir aussi, et cela c'est important, le désengagement et cela peut être intéressant, au lieu de porter des jugements de valeur sur les personnes qui se désengagent, peut être il faut essayer de comprendre dans quelles dynamiques ils se trouvent pour en arriver là. Le désengagement, il peut y avoir plusieurs sources, plusieurs causes, plusieurs motifs. L'une des raisons du désengagement c'est, comment dire, la lassitude de ne pas voir se confirmer l'identité que l'on cherche à concrétiser. Le désengagement peut se faire suite à une interprétation de l'acte d'autrui. Je suis dans la formation et je sens que par cette formation ce qui est recherché c'est une conversion de ma propre identité. Du coup je vais traduire cette formation comme une tentative institutionnelle de me convertir identitairement, de me faire avaler une nouvelle identité, du coup le désengagement peut tout à fait être une résistance et un acte d'affirmation de soi face à la conversion identitaire proposée. Je résiste, je me désengage et si je n'ai pas les moyens d'abandonner la formation, je reste mais je me désinvesti. Il y a présence physique, corporelle mais pas une présence effective. Par contre, il y a d'autres personnes qui ont mobilisé le groupe pour renégocier les orientations de formation et cela a donné autre chose.

Voici un exemple de désengagement dans le cadre d'une formation d'inspecteurs de travail que j'ai observée. Comme vous le savez il y a trois types d'inspecteurs du travail. Il y a les inspecteurs inspectant, ceux qui sont chargés du contrôle de l'application de la loi. Ils ont construit leur identité professionnelle autour du contrôle. Il y a des inspecteurs non inspectant, c'est à dire ceux qui sont nommés inspecteurs mais qui sont chargés de la promotion des politiques d'emploi du ministère, ce qui fait qu'ils sont plutôt dans une démarche non pas d'inspection mais de négociation avec les entreprises et en même temps de vente des dispositifs institutionnels d'emploi. Il y a, également, les inspecteurs de la formation professionnelle. Le contenu de la formation est constitué de différents modules portant sur le droit, les aspects juridiques, sur l'hygiène et sécurité. C'est ce qui constitue le noyau dur de l'identité professionnelle des inspecteurs du travail. Et à côté de ça, il y a des modules de management, de relation, de communication, de comment gérer l'équipe, comment travailler en partenariat et par moments, en tout cas de ce que l'on m'a raconté, il y a des moments où les consultants qui venaient faire cette formation étaient collectivement jetés dehors, c'est à dire qu'on ne les acceptait pas. Pourquoi ? Parce que un inspecteur du travail n'est pas là pour travailler en partenariat avec l'employeur, pour lui vendre, communiquer, faire la promotion sociale des mesures de l'emploi. Donc là, la formation était vécue, par la suite cela a changé, comme une tentative de conversion identitaire. C'est la peur de se transformer d'inspecteur inspectant en un inspecteur non-inspectant. Je ne sais pas si vous voyez, donc du coup, cette formation, au-delà de son contenu, était vécue, interprétée comme étant une tentative de casser une partie de l'identité forte de l'inspection du travail. Cette situation n'est pas propre à l'inspection du travail. On la trouve chez des personnes ayant une identité de métier. C'est à dire là où il y avait effectivement des identités professionnelles constituées autour de métiers. De plus en plus, on voit des gens qui sont dans la souffrance, pourquoi ? Parce que toute la base de leur métier, ils se sentent dépossédés. Vous faisiez du soins et vous ne faites plus de soins. Si l'identité construite était constituée autour de ça, on peut tout

à fait essayer de faire le relationnel, le communicationnel le pilotage de ce que l'on veut, mais par moment se retrouve aussi coincé parce que la direction, et là je ne parle pas de vous, peut tout à fait déléguer des tâches de responsabilité managériale à des personnes qui sont en situation professionnelle et du coup vous vous trouvez dépossédé, dépouillé d'une part, de l'expertise qui faisait votre légitimité et d'autre part de la possibilité d'agir sur les équipes parce qu'il faut que vous disiez ça ne marche pas parce que vous n'êtes pas l'interlocuteur le mieux placé. Effectivement là, il peut y avoir un désengagement par rapport à cette situation. C'est la même chose quand on est dans un écart identitaire avec l'autre, et bien si on vous demande de travailler avec d'autres, de travailler en partenariat, d'aller représenter l'institution dans telles situations, s'il y a ce décalage, vous allez être en mal identitaire de le faire. Vous n'allez pas pouvoir vous investir dans cette pratique dans laquelle on sollicite votre implication.

Il peut y avoir, également, un rapport d'ambivalence quand une pratique présente en même temps deux aspects qui sont contraires. C'est à dire, en même temps on sent qu'on peut l'utiliser dans sa stratégie identitaire mais en même temps par moment elle nous éloigne de notre stratégie identitaire. On le voit chez les chômeurs de longue durée qui sont en formation. Ils sont impliqués dans leur formation, à chaque fois que la formation devient un lieu qui les rapproche de l'identité de salarié recherchée. Donc là, la formation devient un lieu de tissage de rapport, trouver quelqu'un qui peut vous orienter vers tel et tel, le mémoire lui-même peut servir de stratégie d'intégration professionnelle, parce qu'on essaye de vendre le mémoire comme un ticket pour l'emploi et donc du coup la formation nous sert mais au moment où l'on voit que cette stratégie n'est pas payante, que l'on s'en fou de votre mémoire, vous allez vous éloigner de la formation, vous allez vous désinvestir parce que vous trouverez d'autres moyens pour vous rapprocher de l'identité de salarié. Il y a un rapport ambivalent, moi dans le cadre du DEA, combien de fois j'ai vu des personnes en situation de demandeur d'emploi, qui changent d'objet de mémoire 10 fois, 15 fois ? Pourquoi ? Parce qu'elles sont en négociation avec des terrains d'enquête, mais en réalité ce ne sont pas des terrains d'enquête, mais des terrains d'intégration professionnelle. Du coup ils arrivent à mobiliser l'objet sur lequel ils travaillent, donc quand cela ne fonctionne pas, ils cherchent une autre institution, donc l'objet change et donc du coup cela pose un problème d'instabilité et donc on valorise la formation à ?? de son utilité par rapport à la concrétisation de l'identité recherchée. Donc, si elle ne joue pas cette fonction et bien on va, on est dans ce rapport d'ambivalence. On peut le trouver chez des personnes instables, d'ailleurs cela pose la question de la crédibilité et on trouve qu'elles ne sont pas authentiques, en réalité ce n'est pas qu'elles ne sont pas authentiques, elles vivent un drame interne et donc elles essaient de se positionner. En même temps, elles veulent s'investir dans telle ou telle fonction, mais en même temps elles sont désinvesties, elles sont dedans et dehors.

Dernière chose et après on s'arrête, c'est l'hostilité, c'est la différence entre le désengagement et l'hostilité c'est quoi ? C'est que lorsqu'on est dans le désengagement, c'est-à-dire que l'on est déjà dedans et on se désengage, le désengagement suppose l'engagement. Alors que l'hostilité, elle peut être a priori, c'est à dire, on sent d'avance que la formation que l'on nous propose c'est du pipo, c'est déjà vu quelque part et on veut nous arnaquer, et avant même que l'on soit dans la pratique on est hostile, on refuse d'y aller, alors cela peut être, refuser la formation d'avance parce qu'elle est déjà interprétée comme une tentative de

conversion identitaire, mais aussi refuser de vous impliquer dans telle équipe de travail inter-disciplinaire ou inter-institutionnelle parce que cet investissement dans cette équipe est ressenti comme une tentative de conversion identitaire.

**Mokhtar KADDOURI**

# LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION

Anne JORRO

Maître de conférences Universités de Provence,  
Sciences de l'Éducation

Anne JORRO, vous êtes actuellement Maître de conférences au sein du département des Sciences de l'Education, université de Provence, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2005, à l'Université de Toulouse.

**Vous avez écrit et publié sur l'écriture et la lecture, sur le processus de formation, sur l'évaluation. Nous citerons 2 ouvrages récents en 2000 L'enseignant et l'évaluation. Des gestes évaluatifs en question De Boeck et Passages d'écriture : un défi pour l'apprenant et le formateur PUF.**

Votre combat pour faire évoluer le système de notation scolaire est connu au delà des départements de recherche puisque le magazine Femme Actuelle publie un interview de vous sur ce sujet qui interpelle les enseignants et surtout les parents.

Nous ne pouvons pas terminer ces journées sans que vous nous invitiez à questionner le processus de professionnalisation des cadres de santé.

Sous la pression et la domination des logiques gestionnaires et marchandes, quels sont les enjeux d'une professionnalisation ? Quelles visées en formation ? Qu'est-ce qui entre en jeu dans le processus de professionnalisation pour la personne, le professionnel ? Tout simplement de quoi parle-t-on ? En quoi cela peut nous aider à devenir ?

**Marie-Paule VALEIX**

Les processus de professionnalisation dans le champ de la santé, comme dans ceux de l'éducation et de la formation, répondent à des exigences socio-économiques qui poussent les professionnels à s'adapter à l'évolution des métiers, à s'ajuster aux situations souvent inédites et à tendre vers un positionnement professionnel juste. Si les enjeux de professionnalisation sont en partie dictés par des contraintes externes, les praticiens sont invités à se professionnaliser en tenant compte de dimensions personnelles puisque le professionnel agit en congruence avec ses valeurs, mais aussi en tenant compte des aspects symboliques et éthiques de l'activité. Un investissement singulier différent de celui qui pouvait être apporté est attendu : désormais, le développement professionnel des acteurs de la santé suppose la reconnaissance d'une subjectivité au travail, d'une pensée critique sur l'activité conduite qu'elle soit collective ou individuelle.

Dans cette perspective, la réflexion autour de la professionnalisation des acteurs de la santé se développera à partir des quatre idées suivantes :

- 1- Dans le contexte socioprofessionnel actuel, les processus de professionnalisation apportent des exigences d'une autre nature au regard du processus de formation, nous chercherons à les identifier,
- 2- puis, nous porterons une attention sur les savoirs professionnels, en l'occurrence sur les postures professionnelles, les compétences et les gestes professionnels,
- 3- nous analyserons l'activité professionnelle dans ses dimensions plurielles, en particulier dans son épaisseur subjective, existentielle, symbolique,
- 4- nous soutiendrons l'idée d'un développement professionnel, puisant sa pertinence dans la mobilisation de la fonction critique, fonction éminente qui ne conduit aucunement à l'idée de dévalorisation, voire de déconstruction.

### **Approcher les processus de professionnalisation**

Les processus de professionnalisation sont des processus de changement vécus par l'acteur, lorsqu'il analyse une expérience vécue, notamment une expérience professionnelle dans laquelle il a été engagé et qu'il mobilise dans un second temps la fonction critique, c'est-à-dire une pratique d'autoévaluation sur son positionnement professionnel. Autrement dit, les processus de professionnalisation supposent la mobilisation des compétences d'analyse et d'évaluation.

Ainsi, tout professionnel peut faire l'expérience d'une démarche réflexive qui le conduit à redonner du sens à l'activité professionnelle ou à se repositionner dans le contexte professionnel. Loin d'apparaître comme des processus uniformes, les processus de professionnalisation se différencient selon les contextes professionnels vécus par l'acteur et que l'on qualifiera de contexte d'urgence (stratégie de survie pour un novice), de contexte de construction (démarche de perfectionnement pour un acteur ayant une certaine expérience), de contexte de développement lorsqu'il s'agit d'anticiper sur l'action, de se situer dans une dynamique de projet. La réflexion qui suit prendra comme point d'appui le cas d'un professionnel ayant déjà de l'expérience.

Le pari d'un développement professionnel implique effectivement que l'acteur distingue les actes techniques qu'il mobilise quotidiennement pour réfléchir à sa

propre implication dans l'action, qu'il mette en oeuvre une analyse de l'expérience. Mais cette activité reste difficile en formation tant les attitudes de retranchement des professionnels tendent à faire l'impasse sur l'analyse d'une situation de travail. Mettre en oeuvre une compétence analytique c'est une activité impliquante qui suppose un climat de confiance mutuelle, d'appréciation mutuelle, des difficultés des uns et des autres sans pour autant glisser vers le jugement de valeur.

Les attitudes défensives l'emportent dans un premier temps : ainsi, les situations d'analyse sont traversées par le scepticisme des participants : «pourquoi couper les cheveux en quatre, pourquoi revenir sur cette situation ?» La démarche analytique constitue un premier enjeu. Ces attitudes défensives persistent avec l'évaluation, question gênante également ! L'évaluation de son action et l'évaluation de son positionnement professionnel sont perçues comme des processus intrusifs tant les représentations de l'évaluation pèchent par leur connotation négative. L'idée qu'évaluer participe de la régulation d'une pratique, chemine lentement dans la culture professionnelle.

Par ailleurs, le processus de professionnalisation suppose de faire la différence entre se former et se professionnaliser. Dans ce cas, il importe d'interroger les pratiques de transmission de savoirs, postulant l'éducabilité des sujets, qui restent utopiques sur le fait qu'il suffirait de désigner la bonne référence pour qu'il y ait transformation des pratiques, appropriation de connaissances nouvelles. Une première définition de la professionnalisation consisterait à mettre en évidence le rôle de l'expérience. En ce sens, les acteurs sont invités à concevoir un renversement de perspective et ce renversement interroge profondément les conceptions de la formation, les dispositifs de formation, les pratiques de formation. Il ne s'agit pas de se former professionnellement sur le poste de travail parce qu'il n'y a pas de relation synchronique entre les conseils donnés et leur appropriation. Une formation technique peut apporter une somme de procédures mais l'usage de ces procédures reste entièrement posé. En effet, la mobilisation de la procédure au moment opportun demande du temps. Dans le domaine de la formation, nous nous situons encore dans la pensée magique ! Se professionnaliser, aujourd'hui ce n'est ni se situer en formation, ni se situer dans une formation professionnelle, c'est construire et développer à partir d'une expérience, celle de l'acteur, trois exigences fondamentales :

- analyser une situation,
- évaluer son positionnement professionnel pendant cette situation
- entrevoir un ajustement pour soi, pour autrui dans le déroulement de l'activité.

Ces trois exigences sont inégalement mobilisées en formation. Serait-ce là une marque culturelle : héritiers de Descartes, la préférence pour l'analyse disqualifierait les activités d'évaluation et de régulation. Dans cette logique, il est plus concevable de décomposer une situation que d'en relever les points forts ou les points d'amélioration pour anticiper une démarche ou un positionnement nouveaux. Si l'acteur sait comprendre une situation dans ses différents éléments, concevoir les problèmes que suppose cette situation, il peut opposer une réticence dès qu'il s'agit de mettre en oeuvre une évaluation de soi, du service, de soi avec autrui, de soi devant le patient, de soi dans les segments professionnels pour agir autrement.

Le modèle français sur la professionnalisation s'apparente à un modèle analytique qui survalorise la compétence d'analyse au détriment de la compétence évaluative. L'activité évaluative reste clandestine dans le processus de professionnalisation. Le modèle anglo-saxon sur la professionnalisation est différent, il intègre des activités de contrôle des actes effectivement mis en œuvre, insistant sur une pensée de la responsabilisation, de la reddition des comptes, de la mesure des résultats. Outre ces deux conceptions, il serait opportun de penser à une 3<sup>ème</sup> voie, qui intégrerait l'analyse d'une pratique vécue pour déboucher sur une évaluation du positionnement professionnel. Il reste à inventer un modèle de la professionnalisation valorisant l'acteur professionnel dans sa compétence auto-évaluative. Mais qu'est-ce qu'un acteur professionnel ?

Sans revenir sur les nombreux écrits des sociologues des professions, nous pourrions partir de l'idée communément admise autour d'un professionnel :

- qui mobilise des compétences intellectuelles,
- qui mobilise des compétences pragmatiques en situation,
- qui agit en fonction d'un code éthique,
- qui exerce à plein temps,
- qui a bénéficié d'un haut niveau de formation dans une école supérieure,
- qui peut jouer un rôle non négligeable dans son environnement avec les partenaires,
- qui participe à la construction d'une identité professionnelle, devant des interlocuteurs externes qui seront influencés par le pouvoir de dire la spécificité professionnelle.
- qui manifeste des compétences de réflexivité.

La professionnalisation des acteurs vise le développement de compétences réflexives au titre desquelles nous avons envisagé les compétences d'analyse et d'évaluation. Cependant, à ces compétences fondamentales, nous ajoutons les compétences de communication qui permettent de défendre l'image de la profession. C'est ainsi que la volonté d'autonomisation des cadres, par rapport au corps médical, apparaît sous la forme d'une identité professionnelle revendiquée.

La conception du cadre comme professionnel constitue un modèle exigeant parce qu'il implique une prise de conscience par le cadre de son pouvoir d'agir, laissant de côté les barreaux qui délimitaient toute velléité de faire. Ainsi, le fait d'attendre que les choses changent du sommet de l'institution est illusoire. Les niveaux de régulation ne sont pas les mêmes et la régulation institutionnelle du haut vers le bas a montré ses limites. Le sommet de la pyramide ne peut réguler la vie quotidienne des services. Les sociologues disent de façon forte que la régulation institutionnelle n'est pas opératoire pour garantir la qualité de travail dans les services (Dubet, 2002, Osty, 2003). Ce message est difficile à entendre et pourtant le déclin des institutions devient une réalité qui nous engage à agir, à prendre le relais de sorte que la régulation existe et soit reconnue comme indispensable dans son propre rayon d'action et de façon quotidienne.

Dans l'activité professionnelle, cela revient à reconnaître des formes de travail et de professionnalisation, c'est-à-dire, à créer son réseau, à travailler en sous-groupe, à prendre conscience de l'intérêt des segments professionnels, à ajuster son attitude professionnelle dans le quotidien de la pratique. Dans l'un des témoignages entendu

ce matin, j'ai retenu cette phrase significative: « *nous sommes dans la réaction plutôt que dans l'action, exprimant ainsi du mécontentement, de l'insatisfaction, plus rarement nous nous organisons pour faire des propositions de groupes* ». Dans cette réflexion, il y a l'idée qu'effectivement les acteurs attendent la régulation institutionnelle, attendent au lieu d'agir ce qui reviendrait à renverser la perspective, et à dire : « que faisons-nous dans notre quotidien pour agir autrement, pour faire face à la difficulté que nous rencontrons ». L'idée que la régulation ne vient pas d'en haut mais dépend de l'acteur suppose de sa part une prise d'initiative et implique une responsabilité plus forte. L'idée est difficile à tenir, mais c'est une idée qui renvoie à l'acteur sa liberté d'agir. Et ce point capital est souvent oublié, je crois que les cadres qui sont dans des fonctions de mobilisation des équipes, ont à faire passer le message que les choses ne viendront que de l'équipe, que du groupe, que des sous-groupes de travail et qu'il y a des chances que les situations ne se débloquent que par les trouvailles des acteurs en inversant les attentes, en prenant appui sur la base et non pas sur le sommet.

Alors, dire que ce pouvoir d'action existe au quotidien revient à souligner l'importance des postures professionnelles des cadres. Comment s'y prennent les cadres pour agir quotidiennement ? Quels sont les actes effectifs des cadres ? En quoi consiste leur action? Cette succession de questions révélerait-elle la part intraduisible, voire invisible de l'activité du cadre. Activité flottante, peu reconnue. Les cadres sont-ils des professionnels de l'intervalle ? Autrement dit, sont-ils les acteurs intelligents de l'entre-deux ayant à saisir que leur travail se focalise autour des articulations, des coordinations, autour de la coopération, de la collaboration, de la régulation. Autant d'actions invisibles et combien accaparantes au quotidien !

Pourtant, les cadres ne sont pas fantomatiques dans l'institution, mais sont l'interface entre différentes situations, et c'est difficile d'être un professionnel de l'entre-deux. Il y a d'autres métiers qui sont des interfaces : les consultants dans les organisations, les accompagnateurs de bilans, les coachs. Le cadre, en tant qu'interface, peut mobiliser plusieurs postures professionnelles. Il circule entre différentes figures intermédiaires :

- il est garant du service, garant d'une situation,
- Il est en même temps accompagnateur des équipes,
- il contrôle,
  - il transmet des informations
  - il participe aux soins.

Ces différentes postures professionnelles permettent au cadre d'agir dans l'entre-deux et de se situer entre des situations, entre des acteurs. Être entre, c'est une posture à travailler différente de l'idée de cadre charismatique qui annule toute possibilité d'interstice. Le charisme rend impossible le jeu, la négociation au profit de l'imposition et ainsi d'un rapport de force masqué. Ce n'est pas le charisme que poursuit le cadre, mais c'est une image professionnelle qui relève de l'éthos professionnel, autrement dit d'un composé de sagesse pratique et d'expertise professionnelle.

Qu'est-ce que l'éthos du cadre ? c'est un positionnement professionnel marqué, identifiable par les personnels. Ça ne veut pas dire une présence omnipotente, autocratique, charismatique mais une présence juste, distanciée tout en étant en synergie avec les acteurs. Nous allons jouer sur les paradoxes avec l'éthos : c'est

l'idée que par sa présence, le cadre assure un contexte de travail, par sa présence il participe à l'évolution des situations, il fait savoir qu'il est là par son regard, par ses gestes, par ses paroles. Les micro-actes qu'il tisse constituent des mises en liens, des ajustements nécessaires. Cette activité invisible est pourtant portée par une attention qui montre bien qu'elle est habitée.

En outre, la professionnalisation se déploie sur fond d'imaginaire collectif, porté par des images et des valeurs, le professionnel peut façonner sa propre démarche et inscrire sa propre griffe dans le service. L'imaginaire collectif peut être appréhendé doublement :

- Avec les pressions socio-économiques qui affectent le monde du travail et qui incitent les acteurs à se professionnaliser, dans la mesure où la compétence est valorisée et que les attentes de résultats constituent la valeur emblématique du monde du travail. Pressions énormes qui entourent les acteurs si bien que des attitudes de désengagement sont possibles tant la pression est forte et que les acteurs, perdant le sens de ce qu'ils font, décident alors de rester sur des positions de retranchement.
- En revanche, la professionnalisation peut être saisie comme une valorisation du pouvoir d'agir de l'acteur, un potentiel qui n'a pas encore été actualisé mais qui le sera par l'analyse des situations, par la rencontre avec d'autres professionnels, par le projet professionnel. Et donc ce potentiel de développement appartient au cadre. Encore faut-il qu'il se perçoive comme porteur de ce potentiel. En sciences de l'éducation comme dans les sciences humaines, l'éducabilité des adultes, l'apprenance sont des valeurs fondamentales, éloignées de toute idée de jugement définitif sur une personne.

L'imaginaire collectif d'une profession coexiste à côté de l'imaginaire singulier de l'acteur, du cadre. Il y a donc du sens derrière le terme professionnalisation, les significations élaborées habitent l'activité.

### **Quels savoirs professionnels ?**

L'activité professionnelle est décrite à travers les compétences professionnelles et les référentiels s'y rapportant. L'inflation de discours sur la notion de compétences professionnelles annonce de nouvelles formes de rationalisation de l'activité professionnelle. Le fait de dire : je suis compétent constituerait-il une validation immédiate ? La dimension performative qui se dégage de cette idée frise l'auto-proclamation et peut conduire au narcissisme. Cependant, le concept de compétence est particulièrement pertinent pour réinterroger les pratiques professionnelles, les actes de soin, la capacité des acteurs à coller aux situations inédites et à y répondre.

Les compétences introduisent une rupture épistémologique, désormais il n'est plus tant question de savoirs, mais plutôt de savoir-agir et interagir (Le Boterf, 2004). Aux savoirs théoriques qui orientaient les conceptions de la formation se greffent les savoirs d'action (Barbier, 1996), références pragmatiques à partir desquelles les ajustements sont concevables dans le processus de professionnalisation.

Alors la compétence est intéressante pour 5 raisons au moins :

- 1) - La compétence c'est un rapport à l'action, à la réalité du terrain.

- 2) – La compétence se manifeste dans un contexte : l'acteur n'est pas compétent *a priori* et de façon universelle, il est déclaré compétent dans une situation très précise, pour laquelle il a agi de façon adéquate.
- 3) – la compétence suppose un haut degré de conceptualisation. L'acteur n'agit pas par réflexe ou routine dans toutes les situations, il recourt à l'analyse, peut considérer que tel point mérite d'être mis en œuvre et pas tel autre. Une activité intellectuelle extrêmement importante est menée en situation d'urgence, par exemple. Une dimension cognitive réside dans la moindre compétence professionnelle.
- 4) La compétence suppose la mobilisation de savoirs hétérogènes. Le déroulement de l'action suppose l'intégration du savoir pratique, du savoir théorique, du savoir relationnel, de l'écoute, du respect. Avec cette imbrication de savoirs hétérogènes, le professionnel exerce sa compétence devant un patient.
- 5) L'évaluation permet la compétence : être compétent c'est se mettre à l'épreuve de l'autre et à l'épreuve d'une institution, à l'épreuve d'un service, à l'épreuve de soi même sur la base de critères et d'indicateurs connus et partagés.

*En formation, l'appropriation des compétences est variée selon les périodes, les personnes, les tâches, les enjeux professionnels. Si la compétence se construit, encore importe-t-il de disposer d'une grille de lecture des niveaux d'appropriation de la compétence. J'ai proposé une grille de lecture pour les formations universitaires (dans le cadre de master professionnel) qui aide les étudiants à se repérer lorsqu'ils évoquent les compétences utilisées en stage, ou dans leurs lieux de travail : 7 niveaux sont distingués :*

↑ **1<sup>er</sup> niveau : La prise de conscience des savoirs d'action.**

C'est la connaissance des textes, la connaissance de tous ces documents très formalisés dont nous disposons et la prise de conscience des savoirs d'action. C'est aussi, par l'observation étonnée des professionnels et de leur tour de main que cette prise de conscience peut opérer.

↑ **2<sup>ème</sup> niveau : L'orientation vers la compétence**

Les enquêtes sur le terrain professionnel sont des moments privilégiés pour identifier des savoirs d'action soit par « l'observation armée » de professionnels, soit par entretiens ciblés sur les savoirs que pensent mobiliser les acteurs. Cette orientation vers la compétence ressemble à une initiation vers les savoirs pratiques, peu parlés par les professionnels qui ont incorporé ces savoirs et ne sont pas en mesure de les expliciter.

↑ **3<sup>ème</sup> niveau : la mise en œuvre tâtonnante de la compétence**

L'utilisation de la compétence est un peu rigide, on dira qu'elle est un peu mécanique, un petit peu stéréotypée, mais la tentative constitue un premier pas.

↑ **4<sup>ème</sup> niveau : L'incorporation de la compétence pour une situation donnée**

L'utilisation routinière de la compétence traduit l'appropriation partielle de la compétence. Cette dernière est utilisée pour certaines situations bien précises

sans pouvoir être modifiée et réutilisée dans d'autres situations. Si un événement imprévu survenait, le professionnel se trouverait en difficulté.

#### ↑ 5<sup>ème</sup> **Le raffinement de la compétence**

Ce niveau de compétence suppose la mobilisation d'un savoir professionnel dans des contextes variés, souvent imprévisibles, souvent inattendus, souvent non prévus. Dans ce cas, l'acteur montre une expertise en ajustant son activité de façon optimale.

#### ↑ 6<sup>ème</sup> **niveau : La compétence partagée**

L'utilisation coordonnée de la compétence ou les compétences partagées ou les compétences collectives constituent aujourd'hui pour les institutions de la santé, du travail social, de l'éducation un véritable enjeu de professionnalisation. Comment les binômes travaillent-ils ensemble? Comment les segments professionnels harmonisent-ils leurs pratiques ?

#### ↑ 7<sup>ème</sup> **niveau : Le renouvellement de la compétence**

La compétence a une durée de vie limitée. Sa réévaluation s'avère nécessaire dans les contextes évolutifs et incertains. Les institutions vivent des réformes auxquelles les acteurs sont tenus de s'adapter et les compétences acquises à un moment donné deviennent obsolètes. Le renouvellement de la compétence suppose des modifications continues.

Ces 7 niveaux d'appropriation d'une compétence éclairent le processus de professionnalisation. En se démarquant de l'incantation qui consiste à dire « je suis compétent, je ne suis pas compétent, je vais faire mieux la prochaine fois », l'acteur dispose d'une grille de lecture un peu plus fine sur la portée de ses compétences. Les professionnels aguerris peuvent, dans certaines situations se situer au niveau 2 ou 3. Dans ce cas précis, le développement professionnel concerne l'acteur qui est pourtant déjà repéré comme un bon professionnel. Ainsi, l'idée que l'acteur peut toujours réinterroger le niveau d'expertise qui est le sien, participe du processus de professionnalisation. Le terme de compétence est masquant, devient un faux ami lorsqu'il est employé de manière globalisante, il est légitime de se demander en quoi l'on est compétent !

On peut travailler le processus de professionnalisation en situation de travail ou de formation pour peu que la culture professionnelle soit favorable. La professionnalisation des stagiaires, des acteurs, dépend en partie du climat de travail qui règne dans un service, dans une équipe, dans un groupe de formation. Attitude individualiste, cohabitation minimum, participation mesurée, implication ? Quelles formes de travail sont effectives ? Approches distanciées, approches affectives du travail ? Les situations professionnelles sont particulièrement denses, du point de vue de la participation mesurée parce que les affects prennent le dessus, sur les implications professionnelles réelles. Le témoignage d'un cadre illustre cette idée : « *nos relations de travail privilégient les affinités individuelles plutôt que la solidarité collective* ».

Alors se professionnaliser est-ce avoir le cœur froid ? Faut-il être distant, opposer une attitude glaciale à l'égard des autres ? A cette représentation excessive, il s'agit

d'apporter des éléments de clarification sur la nécessaire prise de distance et surtout de comprendre le jeu des routines défensives qui constituent des bonnes raisons pour ne pas faire, pour ne pas se développer, pour ne pas se mettre en relation de binôme, pour ne pas inventer en situation. Ces routines défensives brouillent les tentatives de changement (Argyris, 1995). Le processus de professionnalisation ne peut se développer quand le milieu de travail est sur la défensive. Les incantations à la compétence, au pragmatisme, à la responsabilité sont vaines si le climat de travail est saturé d'oppositions.

## **L'épaisseur d'une pratique professionnelle**

Loin de figurer comme une succession d'actes, une pratique professionnelle s'organise et se déploie à partir de plusieurs dimensions. La représentation courante de l'activité met en évidence sa dimension fonctionnelle et laisse de côté des dimensions moins visibles. Pourtant, toute pratique revêt une dimension symbolique traduisant ainsi les valeurs du professionnel dans son activité. Cette face cachée de l'agir suppose que soient décryptés les systèmes de valeurs qui accompagnent le moindre geste professionnel (Jorro, 2002). Agir de façon pragmatique, c'est aussi convoquer des valeurs. L'apparence instrumentale de l'action est une fausse évidence : l'activité est chargée d'une intention symbolique qui peut être perçue par le patient ainsi que par d'autres professionnels.

En éclairant la pratique professionnelle à partir du système de valeurs des cadres de santé, on souligne les dimensions subjectives de l'activité professionnelle. Aussi, est-il légitime de se demander quelles sont les valeurs qui portent, transportent, donnent du sens et de l'énergie aux cadres quotidiennement ? Quelle est la matrice axiologique du cadre ? Les témoignages des cadres lors de la table ronde de ce matin ont mis en évidence l'existence de valeurs fortes qui permettent de faire face à des situations extrêmement difficiles humainement, techniquement, institutionnellement. L'acteur recourt à ces valeurs pour tenir le coup, pour inventer des réponses à des situations qui paraissent insolubles. Parce que ces valeurs irriguent l'activité, elles donnent du sens à l'action même si les acteurs ont le sentiment de vivre dans des contradictions entre ce qu'ils font et ce que l'institution leur demande. De nombreux dilemmes surgissent et l'épreuve des tiraillements déstabilise les praticiens.

Ces dilemmes ne s'éteignent pas facilement, ils traversent les situations professionnelles jusqu'à provoquer un sentiment d'incompréhension, voire d'usure. Le fait d'être alerté par des contradictions, témoigne de la conscience des cadres à l'égard des enjeux de la situation. Le fait d'être tirillé au quotidien c'est ce qui donne de la grandeur dans la réalisation des tâches. L'épreuve du tiraillement peut être appréhendée de façon positive parce qu'elle constitue un aiguillon qui fait que l'acteur manifeste une humanité. En revanche, l'acteur qui exprimerait un vécu professionnel sans relief pourrait indiquer malgré lui son peu d'implication dans le service, son attitude de retranchement. En soulignant les valeurs qui les font agir quotidiennement et qui relèvent de l'envie d'être utile, de l'envie d'aider, les cadres ont souligné l'importance du respect mutuel, l'effort de la compréhension et de

l'analyse, le désir de liberté, autant de valeurs qui sont difficilement conciliables. Et pourtant, les cadres agissent avec et en fonction de ces contradictions. Tout être humain est traversé par des conflits de valeurs et que l'on lise Max Weber (1959) ou les philosophes des valeurs (Mesure & Renaut, 1996), ils nous révèlent qu'il y a des conflits indépassables, mais que nous pouvons réfléchir autour de ces dilemmes sans vouloir les résoudre, puisqu'il ne s'agit pas de travailler sur des problèmes mais sur des situations gorgées de subjectivité. Un conflit de valeurs est distinct d'un problème et le moins que l'on puisse faire c'est d'apprendre à travailler avec les dimensions antagoniques.

La dimension symbolique de l'agir ouvre un autre espace de réflexion : ce qui touche le patient ce n'est pas forcément la compétence mais le geste professionnel de celui qui vient prendre soin et témoigner d'un intérêt pour sa santé. Le geste professionnel s'adresse à quelqu'un et ce mouvement porte une attention, annonce une précaution et un respect pour autrui. Tout praticien peut agir envers quelqu'un, agir auprès d'autrui, et s'inquiéter de savoir si ce geste est un geste qui apporte du réconfort. Les gestes professionnels renvoient à l'autre qu'effectivement il a été accueilli, écouté, considéré comme un être humain et non pas comme un numéro. Les patients expriment l'idée qu'ici on est reconnu dans sa personne ou que l'on est vu comme un numéro de lit. Alors le geste professionnel permet la reconnaissance d'autrui dans son intégrité. En s'ajustant à l'autre, le professionnel agit dans l'intérêt et le respect du patient.

La dimension symbolique n'est qu'une des composantes de l'agir, elle cohabite avec la dimension existentielle. Le témoignage de l'un des collègues de ce matin : « *je suis dans ce poste comme je suis dans ma vie, je veux continuer dans ce sens.* » permet d'évoquer le continuum dans l'expérience vécue. En effet, il reste impossible de juxtaposer des expériences, un lien de continuité existe entre plusieurs domaines d'activités (sociales, familiales...) De la maison au travail, le praticien emporterait avec lui des savoirs sans pour autant confondre les lieux, les identités, les missions. Ce continuum offre une possibilité de s'éprouver dans différents contextes tout en étant différent et en restant le même. Cette épreuve de soi dans l'activité professionnelle a été évoquée lors de la table ronde, de façon émouvante car s'éprouver c'est se mettre à l'épreuve de soi, avoir une estime de soi. Les dimensions expérientielle et existentielle sont intriquées et peuvent jouer favorablement dans le processus de professionnalisation dans la mesure où pour agir mieux dans sa pratique, le praticien part d'un fond d'estime à l'égard de ce qu'il est, de ce qu'il peut faire avec autrui.

Enfin, l'investissement subjectif du praticien s'exprime le plus souvent avec le terme peu précis de travail. Dans le métier de cadre de santé, il n'est pas tant question de travail mais plutôt d'accomplissement d'une œuvre, d'une activité continue pour laquelle l'investissement a été réel aussi bien dans l'idée que l'on se fait de son travail que dans la multitude des actes effectués et des paroles en jeu. Dans les situations humaines souvent difficiles auxquelles le cadre est confronté, il puise dans son expérience, il invente sur le champ, il improvise montrant ainsi sa disponibilité, sa créativité. Etre conscient de l'œuvre que l'on accomplit, c'est repérer l'intérêt de cette pratique, pour soi, pour autrui, pour la société. Nos représentations courantes assignent à l'œuvre un aspect spectaculaire la situant dans le contexte des musées, du théâtre ou du cinéma. Les œuvres sont marquées du sceau artistique ou

artisanal, rarement du sceau de la créativité quotidienne. Pourtant, un art de faire (De Certeau, 1981) traverse les pratiques professionnelles. Selon les anthropologues, les œuvres sont des productions humaines culturelles, symboliques qui sont marquées par une dimension temporelle. Ainsi, le fait de d'agir dans la durée, d'avoir le sentiment d'accomplir une carrière professionnelle en ayant conscience des valeurs fondamentales contribue à la production d'une oeuvre. Ce n'est pas quelque chose de tangible, ce n'est pas l'œuvre du compagnon, ce n'est pas un matériau, une chose, mais c'est une pratique quotidienne. L'œuvre dans ses dimensions symboliques et culturelles suppose l'idée d'une création personnelle et collective sur laquelle les praticiens peuvent se retourner, à partir de laquelle ils ont la possibilité d'évoquer un parcours, des projets, des actions et le sentiment d'avoir participé à quelque chose de collectif.

### **Revaloriser la fonction critique**

Pour boucler cette réflexion sur les processus de professionnalisation, je terminerai par une question sensible : le développement professionnel est étroitement associé à l'évaluation. Nous serions dans une impasse si nous pensions que le développement professionnel et l'évaluation débouchent sur la production d'un modèle idéal du professionnel. Il n'est pas question de penser à l'exemplarité d'un faire, d'une pratique, d'un projet, au contraire, il est question de travailler sur l'amélioration d'une façon d'agir, la création d'alternatives. Ces ajustements ne relèvent aucunement d'un modèle à suivre.

La fonction critique est peu valorisée dans le champ professionnel pour des raisons qui tiennent à des pratiques évaluatives souvent discutables ou encore à des conceptions erronées de l'évaluation comme moyen de contrôle et de coercition ou encore comme jugement de valeur sur la personne. L'évaluation est un processus, une démarche, une activité qui vise à interroger la valeur de ce que l'on fait, la justesse d'une action, la congruence de gestes professionnels, la pertinence d'une posture, la crédibilité d'une attitude ou d'une parole, la synergie entre professionnels. En portant un regard critique sur l'activité professionnelle, sur l'implication des personnels dans le service, sur la mise en œuvre d'un dispositif, sur l'activité des stagiaires, le cadre exprime une exigence légitime. La qualité du travail reste une visée vers laquelle tendent les acteurs. La fonction critique ne s'apparente ni à une dévalorisation, ni à une complaisance. Mobiliser la fonction critique en situation professionnelle ou en formation revient à poser une valeur fondamentale celle de la qualité des soins, cette qualité se traduisant en critères et en indicateurs.

Dans une période où l'obligation de résultats est attendue, certains chercheurs proposent l'idée d'une obligation de compétences professionnelles. La fonction critique se situe au croisement de ces deux conceptions entre obligation de compétences professionnelles et de résultats. C'est dire la complexité d'une telle démarche devant concilier avec des standards nationaux et internationaux et des contextes professionnels toujours singuliers. L'évaluation suppose donc un jeu d'équilibre entre des visées qui peuvent apparaître contradictoires mais pas inconciliables.

Le développement de la fonction critique dans les situations professionnelles, en formation dépend pour une large part de l'instauration d'un processus d'explicitation du cadre de travail et de ses contraintes, pour une part non négligeable de la possibilité de participer à la construction d'un référentiel d'évaluation, de la possibilité d'agir de façon collective sur la définition de la qualité dans les services. C'est à partir d'une grille de lecture de la qualité que l'évaluation prend du sens pour les acteurs et qu'elle n'est pas ressentie comme une fonction à contretemps. A ce prix, la fonction critique devient légitime. Donc cette fonction critique suppose un climat d'apaisement dans la communication d'une grille de lecture, la communication des référentiels d'évaluation qui permettent de porter un regard critique. Plus cette communication est absente, plus la fonction critique est redoutée, plus l'évaluation est perçue comme un processus autoritaire et aléatoire.

L'évaluation suppose la communication d'exigences attendues en termes de critères, d'indicateurs, ce qui permettra de développer la fonction critique et de l'incarner à travers la posture de l'ami critique. Une telle posture implique deux compétences : exigence et bienveillance. Exigence parce qu'il y a un processus de développement professionnel à faire valoir autour des postures professionnelles, des compétences et des gestes professionnels, en même temps, bienveillance dans l'instauration d'un dialogue, dans la volonté de comprendre et de réfléchir. Si nous sommes des acteurs, qui acceptons de réfléchir, de poser un regard, de revenir sur une situation y compris de dégager des voies d'amélioration, des voies de régulation nous devenons des amis critiques, non pas parce que nous avons été complaisants mais parce que nous avons posé des axes de progression, nous avons posé des enjeux de développement, nous avons vu que nous avons des choses à faire. La posture de l'ami critique joue pleinement dans ce cas : exigeant et bienveillant. Cela suppose que nous acceptons de porter un regard critique sur notre situation dans le processus de professionnalisation, :

- est-ce que je suis un professionnel plus attiré par l'expertise technique, par les compétences ?
- Est-ce que je suis un professionnel faisant valoir la dimension symbolique ?
- Est-ce que je suis un professionnel préférant travailler en solo ou acceptant de coopérer, de collaborer à un projet ?
- Est-ce que je me suis réconcilié avec moi-même et que j'accepte de me regarder faire, d'analyser ce que je fais pour gagner en professionnalisme ?
- Est-ce que j'ai dans ma façon de concevoir mon métier un positionnement humaniste, technique, composite ?

Enfin se reconnaître comme professionnel en développement suppose de parler de ce que l'on fait, de communiquer autour de son activité. La difficulté est réelle pour les acteurs, le langage de l'action est rarement exprimé tant les expériences restent tacites. Pourtant, communiquer autour de son métier, argumenter un projet, défendre un point de vue sont des compétences professionnelles majeures dans les institutions. Je mène actuellement une recherche sur la manière dont les stagiaires évoquent leur parcours professionnel, retracent une carrière. A ce jour, j'entrevois trois approches :

- une approche rationnelle, l'acteur décrit son action sur le modèle d'une fiche métier avec des verbes d'action « j'ai fait ça, j'ai ...je corresponds au poste ». Cette première approche est la plus répandue mais pêche par son caractère stéréotypé et générique.

- une approche singulière, l'acteur évoque son style d'intervention, retrace une situation dans laquelle il a été inventif, a pu résoudre un problème, a fait une trouvaille pour décoincer une situation, a repéré une situation professionnelle dans laquelle il a le sentiment d'avoir été un acteur qui a trouvé une sortie légitime, honorable dans laquelle il se reconnaît.
- une approche biographique, l'acteur retrace le fil continu de ses pratiques professionnelles. Il est en mesure, y compris avec 10, 20 ou 30 ans de métier de retracer un cheminement professionnel, raconter son histoire de professionnel en soulignant les changements vécus. Une grande émotion surgit lorsque le professionnel accepte de revoir le fil continu d'une pratique professionnelle, il dit « j'ai fait tout ça, moi ? » Ce regard rétrospectif fait prendre conscience de son œuvre.

Ces trois manières d'évoquer une pratique constituent trois formes de la reconnaissance professionnelle, donc trois façons de mobiliser la fonction critique. Réfléchir à son développement professionnel est possible sur la base de ces 3 approches.

Les processus de professionnalisation mobilisent la recherche, des grilles de lecture du développement professionnel sont en cours d'élaboration. La recherche ne fait que commencer !  
Je vous remercie.

**Anne JORRO**

## **Bibliographie**

- Argyris, C. (1995) *Savoir pour agir*. Paris : InterEditions.  
 Barbier, J-M. (1996) *Savoirs théoriques, savoirs d'action*. Paris : PUF.  
 De Certeau, M. (1981) *L'invention du quotidien. Arts de faire*. T.1. Paris, Seuil.  
 Dubar, C. (2004) *Le déclin des institutions*. Paris :  
 Jorro, A. *Le développement professionnel sous le prisme de l'évaluation*. A paraître chez De Boeck.  
 Jorro, A. (2002) *Professionaliser le métier d'enseignant*. Paris : ESF.  
 Osty, F. (2003) *Le désir de métier*. Rennes, PUR.  
 Mesure, S. & Renaut, A. (1996) *La guerre des dieux*. Paris : Grasset.  
 Weber, M. (1959) *Le savant et le politique*. Paris : Plon.

# CONCLUSION

Pour Michel CREMADEZ, la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance offre des possibilités. Il s'agit d'une reprise en main collective, d'un destin qu'on a l'impression de voir s'échapper.

Essayons dit-il de nous inscrire dès le départ dans une perspective d'incorporation en élevant notre potentiel d'intégration à la hauteur de notre différenciation.

Pour cela, il est nécessaire de travailler ensemble sur le fond, dans le détail, au sein d'espaces de coopération que peuvent être les pôles en prenant du temps pour envisager d'autres positionnements et d'autres formes d'organisations. A condition que nous définissions collectivement et clairement quelles sont les finalités qui nous animent.

L'idée est de saisir cette opportunité pour développer des processus d'apprentissage afin de modifier les relations, renouveler nos pratiques et faciliter les efforts. Autrement dit, « mettons-nous au travail d'abord, nous déciderons ensuite qui est le chef ! »

Walter HESBEEN souligne qu'exercer sa responsabilité c'est avant tout penser en situation en refusant d'appliquer pour appliquer. Les référentiels, les procédures, les protocoles deviennent alors des aides à penser ce que nous faisons et ainsi nous aident à exercer notre professionnalisme. Il s'agit de travailler sa posture et faire grandir en nous l'attention particulière à la personne quelle qu'elle soit (professionnel ou non) et être ainsi une personne qui parle à une autre personne. Il est important d'explorer l'intention qui nous anime de rester humain auteur de ses actes en ne se laissant pas instrumentaliser et en ne réduisant pas l'autre à un instrument dans un contexte où tout est fait pour le corps humain et pas pour l'humain !

Jean-Michel PLANE définit le management comme le pilotage des structures et des comportements dans un but de performance. Ce pilotage implique la capacité à se projeter dans le futur, une volonté et une énergie et des outils. Mais cela nécessite de développer la confiance c'est-à-dire le sentiment de sécurité auquel tout professionnel peut légitimement s'attendre. Pour lui la confiance en management intègre nécessairement l'équité, la notion d'employabilité, d'éthique et d'épanouissement.

Le management de la confiance passe par le développement de l'implication au travail des personnes et non des acteurs. L'implication ne se décrète pas, le manager travaille à réunir les conditions favorables pour la développer chez les personnes :

- par la cohérence : je fais ce que je dis,
- par la réciprocité : le retour sur investissement,
- par l'appropriation : la personne s'approprie les valeurs de l'entreprise.

Avec le témoignage des cadres, Bruno ARNOUX, Annick BOUREZ, Marie-Line MALEVAULT, Christine MARI, nous avons entendu une parole, des paroles authentiques portées par des professionnels, des soignants. Ils nous ont autorisés à voir leur professionnalisme mis à l'épreuve de leur travail réel, de leurs pratiques

analysées. La mise à nue de leurs pensées et valeurs nous invite à réaliser une introspection de « notre œuvre » afin de comprendre que nos identités sont en perpétuel mouvement.

Avec Mokhtar KADDOURI, cela nous permet de mieux comprendre que les identités ne sont pas figées encore moins les personnes. De fait, plus que de juger, il s'agit d'accompagner les personnes tant en formation qu'en situation de management. Et puis comprendre qui nous sommes et ce qui nous fait exister, nous permet d'être au monde vers l'autre.

Pour Anne JORRO, le processus de professionnalisation ne peut être évoqué sans prendre en compte l'épaisseur de l'agir professionnel. C'est avant tout un processus de changement qui intègre une analyse de l'expérience vécue pour agir autrement en situation (analyser son positionnement).

Pour dire aussi ce que l'on fait, pour dire ce qui nous mobilise. Cela peut certainement contribuer à développer notre capacité à « défaire les barreaux » qui nous enferment.

Vous êtes, nous sommes des «métisses de l'entre deux» C'est une posture que nous avons à travailler : il s'agit de «l'Ethos» professionnel composé de sagesse pratique et d'expertise professionnelle.

Dans le métier de cadre de santé, il n'est pas tant question de travail mais plutôt d'accomplissement d'une oeuvre, d'une activité continue pour laquelle l'investissement a été réel aussi bien dans l'idée que l'on se fait de son travail que dans la multitude des actes effectués et des paroles en jeu ». ... « Etre conscient de l'œuvre que l'on accomplit, c'est repérer l'intérêt de cette pratique, pour soi, pour autrui, pour la société. »

*Merci pour votre présence et votre participation à ces journées qui sont les vôtres et que vous faites vivre !*

*Nous vous attendons nombreux en 2006 afin de continuer ce travail de réflexion et d'analyse pour agir autrement.*

*Nous vous invitons aussi à fêter cette décennie de rencontres et de coopération avec nous.*

**Marie-Paule VALEIX**  
**Formatrice à l'IFCS**  
**Responsable Pédagogique des Journées d'Etudes**