

Management

L'évaluation des professionnels de santé dans leur fonction, levier de motivation, quelle est la place du cadre ?

Dominique GUY

Descriptif : Dans le contexte actuel de recherche d'optimisation et d'efficacité, l'entretien d'évaluation annuel offre pour le cadre de santé une occasion privilégiée pour rencontrer le « sujet » professionnel, le reconnaître et valoriser son activité. Pour que cette rencontre ne soit pas vide de sens, elle suppose au préalable de s'interroger sur la posture que l'on souhaite adopter au cours de l'entretien pour privilégier l'échange.

Comment le cadre de santé, en évaluant les compétences de l'équipe soignante au cours de l'entretien annuel peut-il créer des conditions de motivation au travail ? Avec la mise en œuvre des plans hospitaliers 2007 et 2012 de la Nouvelle Gouvernance, les établissements de santé doivent relever un double défi : rationaliser leur activité tout en satisfaisant à l'exigence de qualité de soins. Ces objectifs ont un impact conséquent sur la gestion des ressources humaines dans les établissements de santé. Parallèlement, l'évolution des métiers de la santé et les attentes des patients conduisent également à une nécessité de renforcer et développer les compétences des agents. Actuellement, la recherche d'efficacité devient de plus en plus prégnante et renforce le besoin de développement des compétences. Dans ce contexte, la place de l'entretien annuel d'évaluation semble renforcée.

Les exigences d'efficacité rendent la mission du cadre de santé parfois délicate et demandent beaucoup de prudence. Ce terme de prudence doit être entendu au sens de la phronésis grecque comme forme aboutie d'un « agir réfléchi », ce qu'Aristote considérait comme une science de la sagesse pratique. Une prudence qui impose alors une série de responsabilités vis-à-vis des équipes, de l'institution, de la profession, de la société, et surtout, du malade. Le projet de l'évaluation des personnels s'inscrit dans un modèle global et systémique en recherche d'adéquation avec les procédures d'accréditation et de qualité dans lesquelles sont engagés les établissements de santé. Mais, dans quel sens poser la question de l'évaluation des personnels et de son projet ?

L'évaluation du personnel pose une série de questions. Comment évaluer de façon relative et évolutive ?

L'entretien d'évaluation annuel apparaît clairement comme une évaluation normative institutionnelle dont la légitimité s'inscrit dans un espace social. La réponse du cadre dans sa mise en œuvre passe toujours par l'appropriation d'un système de valeur partagé pour évaluer et interroger le projet vers lequel on tend. « A force de vouloir être précis pour être compris, c'est-à-dire pour être obéi ; à force de vouloir transformer les consignes en commande à exécuter sans marge d'erreur, notamment d'interprétation ; à force d'être obnubilé par la

transmission des bonnes informations pour la réussite des produits et pour la rationalisation des démarches, on a oublié que la communication [1] est partage, négativité et altération [2] »

Le projet évaluatif

La définition du projet selon Boutinet (2001) vient du latin pro en avant et jacer : jeter. D'un point de vue philosophique, pour Heidegger, le projet sera ce qui permettra de dévoiler l'essence même de l'homme. « En ce sens, le projet va avec une conception de l'humain comme vie d'emblée inscrite dans le changement. Ainsi comme le souligne M. Vial « Etre homme c'est être en éternel devenir [3] ». Le projet, c'est d'abord un modèle philosophique qui nous vient de loin, qui privilégie l'anticipation. Cependant si être Homme, c'est être en changement, en évolution, le projet à l'hôpital est porté par les professionnels. Cette vision induit la notion de contrat : où voulons-nous aller, avec qui et comment ? Le projet de l'entretien d'évaluation, c'est de faire parler les acteurs sur leur projet, ce qui ne veut pas dire leur permettre de dire n'importe quoi. On oscille toujours entre les normes de la profession (qui doivent être suffisamment affichées pour qu'on les connaisse) et l'expression personnelle. Il s'agit bien de prendre en considération, la reconnaissance de l'implication des acteurs qui agissent tous sur le système, chacun depuis leur place.

S'interroger sur le sens de ce que l'on fait, ouvre des pistes de réflexion. Nous pouvons développer, le double sens du projet mis en lumière par Ardoino « le projet est tout d'abord une intention philosophique ou politique, une visée affirmant de façon quelque peu indéterminée, indéfinie, si ce n'est infinie, des valeurs en quête de réalisation. » Pour résumer la pensée de l'auteur, le projet s'articule autour de deux dimensions :

- Celle de projet visée, qui représente tout ce qui est de l'ordre de l'idéal, de l'imaginaire, le rapport aux valeurs, le « pourquoi » du projet.
- Et celle de projet programmatique qui traduit une planification, une anticipation et qui suppose le contrôle et le « comment » le mettre en œuvre.

Ainsi ces deux dimensions sont complémentaires. Le projet évaluatif peut être alors compris à la fois comme une démarche personnelle (celle de la contribution de l'individu) qui s'inclue dans un projet collectif (celui du pôle, ou plus large encore l'amélioration de la qualité des soins). Nous pensons que l'adoption de certaines postures dans l'évaluation des personnels par le cadre de santé peut favoriser la motivation des agents lorsqu'elle favorise la reconnaissance. Aujourd'hui le défi auquel est confronté l'hôpital comme toutes les entreprises est précisément de développer les compétences des professionnels. La fragmentation du lien social, fragilise les rapports humains et les notions d'engagements dans l'entreprise. Alors que trop souvent le personnel est évoqué en terme de charge, il importe de le reconnaître aussi comme la première ressource de l'hôpital. L'évaluation vise à adapter les compétences aux besoins de l'organisation et à concilier les attentes des personnels. Pour que l'entretien soit constructif et ne soit pas vide de sens, il importe de le resituer dans ce contexte.

Il s'agit de ne pas se cantonner à l'évaluation- contrôle qui privilégierait la seule mesure des écarts à la norme. Evaluer, c'est essayer de comprendre ce qui est fait et non pas seulement essayer de vérifier si ce qui est fait est conforme afin de construire l'avenir professionnel.

Définition de la posture accompagnante

La recherche de définition conduit à souligner la mise en équivalence fréquente de posture et attitude. Le dictionnaire Larousse donne de posture la définition suivante « position du corps, attitude particulière, pose » tandis qu'il affiche pour attitude "manière de tenir son corps, position qu'on lui donne, posture". L'ouvrage Les fondements de la psychologie sociale, réalisé sous la direction R.J Vallerand [x]précise qu'une attitude représente un état mental neuro-psychologique de préparation à répondre organisé à la suite de l'expérience et qui exerce une influence directrice ou dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et à toutes les situations qui s'y rapportent. Dans ce cadre la notion de posture traduit un positionnement dans l'espace, ce qui n'est peut-être pas sans lien avec la question de la distance, qui a à voir avec le positionnement spatial...

Nous pouvons émettre l'hypothèse que l'adoption d'une telle posture traduit en acte notre conception du management de proximité qui resitue l'homme au cœur de nos préoccupations. Il va de soi que l'évaluation au sens où elle est entendue ici ne peut pas porter seulement sur des données et des observations objectives mais doit aussi prendre en compte des sentiments, des jugements de valeur et des vécus subjectifs. Elle doit s'ouvrir à la parole de l'autre pour recueillir les expériences subjectives ainsi que les événements qui font sens pour l'individu. Accompagner autrui nécessite une réflexion approfondie sur le cadre professionnel, institutionnel et symbolique.

L'accompagnement est une rencontre : « La relation humaine est porteuse de doutes d'incompréhensions, de rapports de pouvoir, de violences, de séductions ; elle provoque, interpelle, fait éclater toute neutralité, entraîne vers des tensions psychiques et des angoisses [4] » Selon la vision de l'évaluateur il apparaît que l'évaluation a toujours une visée informationnelle, dans une logique de mise en rapport d'une situation de travail avec des impératifs d'ordre éthique, pédagogiques, organisationnels.

Cette conception débouche naturellement sur une posture éthique qui vise au développement de la personne professionnelle. Dans l'entretien d'évaluation, l'écoute de la parole subjective de l'autre, l'invitation au questionnement de la pratique professionnelle est une recherche de sens qui interroge nécessairement « l'espace-temps de parole » proposé pour accompagner le projet du professionnel. Le mot entretien signifie étymologiquement « tenir ensemble ». C'est une approche qui relève du processus et qui fait appel à la communication entre les êtres. La relation préalable qui existe entre l'évaluateur et l'évalué est un facteur déterminant de ce qui peut être dit. Il s'agit bien de permettre à l'autre (le professionnel acteur) de s'interroger et de porter des jugements sur sa pratique afin de renforcer l'estime qu'il a de lui-même. Pour Abraham Maslow, notre besoin d'estime renvoie à la fois au désir de maîtrise et de compétence (notamment au travers de la compréhension), et à celui d'indépendance et de liberté (notamment au travers du jugement). Si comprendre, c'est s'approprier l'information, juger, c'est en quelque sorte développer une compréhension personnelle de son activité.

Dans le travail d'évaluation la rencontre entre l'évaluateur et l'évalué repose d'emblée sur la communication. Le cadre de santé resitue le contexte de l'évaluation et nomme ce qui importe à un moment donné dans l'interrelation. Une communication qui permet à l'autre de juger est donc exigeante. Chercher à développer cette posture dans le management interroge constamment que ce soit vis à vis de l'institution qui mandate ou vis-à-vis du professionnel

qui sollicite une aide ou vis-à-vis de la responsabilité engagée auprès du patient. Elle s'appuie sur :

- une conception de la relation qui prend en compte l'altérité et l'asymétrie qui se met alors avec humilité à l'école de l'autre, loin des fantasmes de toute puissance de celui qui est supposé savoir,
- un accueil global de la personne qui met en avant l'écoute, la confiance, la coopération et qui confirme la personne dans ce qu'elle est et dans ce qui peut advenir d'elle. Elle suppose également une attention à la distance.

Dans cette démarche, la posture revêt plusieurs formes : informer, accompagner, faire découvrir, conseiller sur une marche à suivre, montrer les différents chemins possibles, mais aussi contrôler c'est-à-dire vérifier et comprendre les erreurs d'une production et la distinguer d'un jugement sur la personne. Si l'on cherche à mettre cette posture en perspective avec le travail du cadre, il semble que cette évaluation pour l'essentiel concerne un accompagnement au changement. L'évaluation des professionnels est une démarche à laquelle les cadres de santé sont confrontés dès la prise de fonction. Il apparaît que les pratiques d'évaluation ne sont pas identiques en fonction du cadre qui les conduit. Cependant dans cette démarche évaluative, nous retrouvons toujours cité la notion d'occasion et de moment privilégié.

L'entretien d'évaluation est une occasion de rencontre entre le cadre et le professionnel. Il s'agit de saisir l'occasion, c'est-à-dire s'ouvrir à des possibles qui nous amènent dans la relation à évoluer. L'évaluation est un processus et un axe clé du management qui s'inscrit dans un souci de progression de valorisation et de reconnaissance. L'évaluation des professionnels par les cadres de santé dans la vie professionnelle concerne en partie ce que C. Dejours nomme le jugement de beauté, par rapport au jugement d'utilité. Le jugement de beauté est celui émis par des professionnels qui se reconnaissent en tant que tels avec leurs productions : un bel ouvrage. On peut d'ailleurs penser que la recherche de beauté est souvent considérée comme un indice de reconnaissance au travail.

Quels liens peut-on concevoir, entre évaluer -reconnaître- se professionnaliser de façon individuelle et collective en situation de travail ?

Il s'agira de caractériser le processus de reconnaissance au regard du processus d'évaluation, de distinguer les modalités spécifiques de la reconnaissance professionnelle au regard des démarches évaluatives. Concernant les relations professionnelles, à l'heure de la recherche de l'efficacité, il serait possible d'analyser ce temps de l'entretien d'évaluation comme un espace donné au cadre de santé pour reconnaître et valoriser l'activité des soignants.

L'évaluation est un processus dynamique, en effet, s'interroger sur l'évaluation revient à répondre à la question de la finalité de l'évaluation. Pour Bonniol et Vial [5] évaluer c'est réguler. Cela revient à s'inscrire dans un processus contractuel continu, consensuel qui vise à l'échange d'informations entre évaluateur et évalué. En cela nous parlons de démarche évaluative qui repose sur des interrogations, des notions de partage de sens, d'adaptabilité et de motivation. En situant le projet de l'évaluation du « sujet » dans le cadre du projet du service ou de l'institution, le cadre définit pour chacun des objectifs pour l'année à venir. Ces objectifs que chacun doit atteindre pour contribuer à la finalité de l'objectif commun, deviennent alors si on leur redonne du sens des objectifs collectifs.

Dans cet esprit, le management reconnaît la contribution de chacun au développement d'une compétence collective. En cela l'entretien peut être considéré comme un outil de management de la reconnaissance professionnelle des acteurs du soin. Permettre à l'autre (le

professionnel acteur) de porter des jugements contribue directement à renforcer l'estime qu'il a de lui-même.

Dans le contexte évolutif de l'hôpital, de recherche d'efficience qui entraîne de profonds changements dans les organisations de travail, cette occasion peut devenir un moment qui cherche à reconnaître la valeur de chacun et de sa contribution au projet collectif du soin. Les facteurs de la motivation au travail sont complexes et variables selon les individus et le contexte. La reconnaissance est un levier de la motivation. La motivation est ainsi définie comme le levier qui fait agir. Il s'agit donc pour le manager, de bien connaître son équipe, les besoins et les attentes de chacun pour apporter une réponse adéquate. Si pour certains le développement et l'acquisition de compétences seront porteurs, pour d'autres les possibilités d'évolution, la relation de confiance ou l'amélioration de l'hygiène pourront être des éléments prioritaires.

Conclusion

La recherche d'une posture éthique dans la conduite de l'évaluation semble un élément essentiel pour donner confiance, faciliter l'accès à l'information, autonomiser. Donner des signes de reconnaissance par rapport au travail réalisé est facteur de motivation. Pratiquer l'écoute et tenir compte de l'avis des professionnels est une des reconnaissances fortes que le cadre peut donner pour qu'ils soient acteurs impliqués de la vie de l'équipe.

REFERENCES:

[1] ARDOINO J. »Logique de l'information , stratégies de la communication », Pour N°114,1988, p59/64

[2] « altération : processus naturel, en fonction duquel le sujet se transforme, devient quelque peu autre, par l'influence de l'autre, sans perte de son identité profonde. - Négativité : capacité théoriquement supposée et pratiquement reconnue, à tous les partenaires, inscrits dans une situation donnée, de répondre par des contre-stratégies aux stratégies dont ils se sentent être les objets. C'est, notamment, la faculté de dire "non, de remettre en cause ce qui leur est proposé ou imposé. Ardoino, J. & Berger, G. D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, le cas des universités, Paris, RIRELF, 1989, lexique p. 216/222

[3] Vial, M., Le travail en projets, Lyon,Voies livres, se Former +, 1995

[4] Cifali, M. (1994) Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique. Paris : PUF

[5] BONNIOL J.J.et VIAL M. :Les modèles de l'évaluation, Éditeur : de Boeck Université Collection : portefeuille 2001,