

Le travail en équipe

📌 Travail en équipe : Positionnement cadre envers "l'Un-dividu" soignant. (1ère partie)

Descriptif : Dans le cadre du travail en équipe, cet article (en 3 parties) propose une approche systémique du jeu des acteurs de soins et la notion de positionnement cadre pouvant favoriser la cohésion des agents.

Jean-Michel Motta, 7 octobre 2003

1ère partie

Approche systémique

L'individualisme qui caractérise fondamentalement chaque individu est à la base de l'analyse stratégique concernant le fonctionnement des systèmes. Philippe BERNOUX, dans « La sociologie des organisations » [1], reprend les grandes théories concernant les organisations et dans le chapitre sur l'analyse stratégique, il introduit la notion d'acteur et de système s'inspirant du célèbre ouvrage écrit par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG : « L'acteur et le système » [2]. Dans son ouvrage, Philippe BERNOUX aborde les notions d'acteur, de système, de zone d'incertitude et de pouvoir.

Définition

« **Un système est un ensemble d'éléments interdépendants**, c'est à dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que par conséquent tout l'ensemble est transformé » [3]. Il est dit système d'action concret [4] quand il contribue à résoudre les problèmes du quotidien.

Le jeu des acteurs

Une équipe est un système où chacun peut être considéré comme un acteur jouant un rôle et se trouvant en interaction avec tous les autres membres du groupe. Il y a interdépendance entre tous les acteurs car les actions des uns ont obligatoirement une influence sur le comportement des autres qui adaptent eux aussi leurs comportements et leurs actions. Ceci, par effet de rebond, se répète sans cesse. « L'acteur crée le système » , [5] le système est un construit humain. Nous sommes tous des acteurs dans un système quel qu'il soit.

Chaque acteur est alors considéré comme un **être stratégique qui cherche à satisfaire ses propres besoins**. Sa stratégie lui est propre, il est dit **rational** car il agit selon sa propre logique et lui seul sait pourquoi il agit de la sorte. **Cette rationalité est dite « limitée »** par le fait qu'un acteur agit en ajustant les moyens aux fins et que l'environnement peut lui faire choisir, non pas la meilleure solution dans l'absolu, mais la moins mauvaise en fonction du contexte. Cette absence de rationalité absolue vient, entre autre, du manque d'information, du fait que tout

système est en équilibre instable et que l'on n'a pas toujours les moyens cognitifs d'être totalement rationnel.

Le pouvoir des acteurs

Dans toute organisation, des règles formelles sont établies, et même si les dirigeants ont pensé tout prévoir, il reste toujours des zones d'ombre, dites « **zones d'incertitude** » [6] qui sont source de pouvoir pour chaque acteur. L'organisation la plus contraignante laissera toujours une marge d'autonomie aussi minime soit-elle à ses acteurs. Plus il y a de règles, plus les individus se créent des marges de manœuvre, obtenant ainsi une source de pouvoir non prévue par ces règles. **Le pouvoir naît de l'interdépendance des acteurs et de la maîtrise des zones d'incertitude.** Etre le seul à détenir un savoir-faire procure à l'acteur un pouvoir qui ne lui sera disputé que si d'autres acteurs apprennent ce savoir-faire. Les acteurs essaient par tous les moyens de préserver leur « zone d'incertitude ». **Ces zones d'autonomie sont obligatoires pour que vive l'organisation.**

Le pouvoir du cadre

Dans un service de soins, **le cadre est aussi un acteur stratégique.** Son pouvoir dépend de ce qu'il a à échanger, c'est le cadre qui décide si l'on a besoin de lui ou pas. Il doit trouver un moyen d'échange et créer des ressources. Pour y parvenir, il doit d'abord analyser la structure, les interdépendances, les échanges, les types d'arrangement entre les acteurs, savoir qui maîtrise la relation de pouvoir et qui maîtrise le pouvoir de structurer la relation.

Les sources de pouvoir sont multiples et peuvent être regroupées en quatre grandes catégories [7] :

- ▶ La compétence, l'expertise, le monopole ; cependant, l'enjeu pour un cadre est d'avoir d'autres sources de pouvoir que l'expertise ;
- ▶ L'utilisation des règles organisationnelles ;
- ▶ La maîtrise de la communication, de ses canaux ; c'est une des principales sources de pouvoir à la portée du cadre.
- ▶ La maîtrise de l'incertitude des relations avec l'environnement, le développement d'un réseau à double sens et surtout la situation à un poste stratégique. C'est le pouvoir dit du « **marginal sécant**, c'est à dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires. » [8].

Positionnement du cadre

Position de « marginal sécant » [9] du cadre

Le cadre de santé, de par son statut, a une position extrêmement stratégique. Il est au centre de tout, **véritable centre nerveux de l'organisation**. Il travaille en étroite collaboration avec la direction et les médecins. Etant issu du monde des soignants, ce qui lui confère une certaine légitimité auprès des acteurs de soins, il est en position dite de « marginal sécant ». C'est à dire, à la fois dans chacune des trois logiques (soignante, médicale et administrative), mais à la frontière de celles-ci. Cette position est à la fois un avantage et une position délicate.

Cette position stratégique peut être un avantage pour le cadre qui peut y trouver une source de pouvoir considérable. En effet, lui seul, du fait de sa position de centre nerveux de l'organisation, est à même de **détenir le maximum d'informations** : une source de pouvoir immense pour le cadre s'il sait en faire bon usage. Il doit, comme tout acteur stratégique, faire en sorte que l'on ait besoin de lui. C'est lui seul qui peut définir, s'il l'on a besoin ou pas de ses compétences.

Mais cette position est aussi délicate si le cadre ne sait pas se positionner et se laisse envahir par une des trois logiques.

« Concrètement, le cadre se doit de concilier le projet institutionnel avec les styles personnels des uns et des autres. [...] Comment faire agir de concert des personnes possédant des trajectoires, des valeurs, des pratiques et des objectifs personnels très divers ? » [10]

L'important pour le cadre est de **définir clairement ses missions** avec la direction, le pouvoir médical et l'équipe de soins.

« Pour clarifier sa position, le cadre doit impérativement s'extraire de la dialectique quelque peu perverse dans laquelle il peut se trouver enfermé, celle d'un « cadre-tampon » bouc-émissaire de la direction et des personnels, en adoptant une méthodologie et une déontologie scientifiques sur la gestion des systèmes : **le cadre est un gestionnaire des systèmes.** » [11]

Cette clarification est nécessaire afin d'éviter au cadre de se retrouver dans le jeu infernal des « **doubles contraintes** » ou des « **injonctions paradoxales** » [12] que peuvent lui faire jouer les acteurs des trois logiques. Ces situations de double contraintes sont fréquentes et en terme de management hospitalier, la plus « évidente » [13] est d'assurer une meilleure prise en charge des patients tout en réalisant des économies en matière de dépenses de santé.

Quoiqu'il en soit, **la direction doit confirmer le cadre dans sa position.** « Tout fonctionnement rationnel d'une structure cherchant à atteindre ses objectifs exige la définition à minima de la fonction, une définition des postes. » . [14]

« Si un chef a au-dessus de lui et comme garantie une structure formelle forte répondant aux buts du groupe, il a déjà de l'autorité. Si la structure formelle est claire, la définition du poste situe et définit du même coup sa zone d'autorité, les limites de l'autorité, ses fonctions et responsabilités » . [15]

« En s'inscrivant dans une structure formelle, un individu se trouve investi d'une position sociale, d'un statut officiel, d'un rôle. Le terme « investi » signifie bien qu'il reçoit sa position, son statut et son rôle comme un vêtement qu'il est chargé de porter » . [16]

Le positionnement est donc influencé par ce que la hiérarchie veut bien donner au cadre. Comment celui-ci peut-il se faire respecter si au moindre problème, le personnel s'adresse directement au cadre supérieur ou à la DRH ? [17]

Le cadre n'aura jamais le pouvoir uniquement par son statut et le diplôme de cadre de santé ne donne qu'un titre. **Le véritable « leader » est celui qui est reconnu comme tel. Le positionnement du cadre sera une source de pouvoir très efficace.**

(à suivre...)

Fin de la 1ère partie

- [1] BERNOUX P., La sociologie des organisations, Edition du Seuil, Paris, 1985, pp 135-168.
- [2] CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1977.
- [3] BERNOUX P., La sociologie des organisations, Op. Cit., p 137.
- [4] Ibid., pp 141-142.
- [5] BERNOUX P., La sociologie des organisations, Op. Cit., p 145.
- [6] Ibid., p 149.
- [7] DEQUEQUER C., cours sur l'analyse stratégique, IFCS Marseille, novembre 2002.
- [8] CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système, op. cit. p 86.
- [9] BERNOUX P., La sociologie des organisations, Op. Cit., p 137
- [10] LOUBAT J-R., Psychosociologue, « L'émergence de la fonction cadre », Gestions hospitalières, avril 1996, p 293.
- [11] LOUBAT J-R., « L'émergence de la fonction cadre », Op. Cit., p 294.
- [12] De l'école de PALO ALTO, « La communication est remplie d'injonctions paradoxales : c'est à dire de demandes ou d'ordres dont l'exécution est non seulement impossible mais place celui qui est censé obéir dans une situation insoutenable. [...] (C'est une) injonction à laquelle il faut désobéir pour y obéir, du genre « soyez spontané ! » L'ordre ne peut en soi être exécuté sans s'auto-annuler. » CAUVIN P., La cohésion des équipes, ESF Editions, Paris, 1997, p 96.
- [13] « Evidente » dans le sens « qui s'impose à l'esprit », car cette double contrainte est bien peu « évidente » à réaliser...
- [14] MUCCHIELLI R., La dynamique des groupes, ESF Editions, Paris, 14ème édition, 1995, p 40.
- [15] Ibid., p 54.
- [16] Ibid., p 49.
- [17] Direction des Ressources Humaines.