

Devoir sur table n°1
« Management et rapport au travail »
Exemple de commentaire personnel
Dominique Brüggmann

Conclusion du commentaire neutre introduisant le commentaire personnel

(...) Ainsi, Bernadette Roussely engage les établissements de soins dans toutes leurs strates hiérarchiques à prendre conscience des évolutions sociétales actuelles qui impactent le monde du travail et à s'investir à « bras-le-corps » dans de nouveaux modèles de management remplaçant les professionnels au cœur des organisations.

Introduction du commentaire personnel

Aussi, en tant que futur(e) cadre de santé, il me semble important de réfléchir à l'autonomie des professionnels, afin de favoriser la créativité et l'innovation.

Je m'appuie pour ce faire sur une phrase du texte : « *Les protocoles sont certes un gage de qualité et permettent d'éviter les erreurs qui pourraient être fatales, mais ils sont en contradiction avec l'autonomie à laquelle aspirent les nouveaux soignants. La tension entre les deux facteurs que sont l'individualisation et la standardisation du travail crée « un rapport au travail empreint de dureté »* ».

Je présenterai tout d'abord mes définitions de l'autonomie, de la créativité et de l'innovation, puis je mettrai l'accent sur les enjeux de l'autonomie, la créativité et l'innovation. Enfin je m'intéresserai aux ressources dont je disposerai.

Avant d'aborder les différentes définitions, je souhaite préciser que les procédures et modes opératoires professionnels ont permis ces dernières décennies de donner un cadre nécessaire à la démarche qualité, d'uniformiser et standardiser les pratiques des professionnels pour une prise en charge optimale des patients. Ma réflexion a pour but d'amener à limiter la « dureté du rapport au travail » avancée par l'auteur en agissant sur la marge de manœuvre réflexive des professionnels dans leurs pratiques au travail. Ceci passe pour moi par une autonomie en lien avec une reconnaissance des compétences.

Comment définir l'autonomie, la créativité et l'innovation ?

Donner de l'autonomie renvoie pour moi à donner la « liberté » d'exercice à un professionnel dans un cadre d'exercice « balisé » par une réglementation professionnelle. Il ne s'agit pas là d'indépendance mais de laisser s'exprimer une marge de manœuvre qui adoucira la « dureté » du travail standardisé. L'autonomisation des professionnels signe l'accompagnement proposé par le manager.

La créativité est quant à elle un exercice qui permet de proposer des nouveautés, des alternatives à partir d'un existant.

La créativité peut déboucher sur l'innovation, c'est à dire sur des pratiques entièrement nouvelles, à mettre à l'épreuve des bonnes pratiques, de l'efficacité, l'efficience et l'éthique.

Quels sont les enjeux de l'autonomisation des professionnels ?

Les enjeux que j'y vois sont multiples.

Tout d'abord pour le patient : Le professionnel autonome est amené à réfléchir à sa pratique, à proposer des prises en charge adaptées à chaque patient. Cette pratique réflexive étaye la créativité et l'innovation.

Ensuite pour le professionnel lui-même et l'équipe dans son ensemble : L'autonomie développe la confiance en soi par l'expression de sa marge de manœuvre professionnelle dans l'application des procédures de travail. Elle est pour moi source de fidélisation et de stabilité d'une équipe car les compétences de chacun sont valorisées et mises au centre du travail.

Puis pour le cadre que je serai : Travailler à la maturité de l'équipe par le biais de l'autonomisation atteste de la confiance professionnelle. Cette confiance est étayée par des compétences reconnues à chacun et qui permettent aux professionnels d'interroger leur pratique. Mon rôle sera de permettre, de favoriser l'émergence d'idées nouvelles dans la prise en charge des patients tout en restant moi-même garante de la réglementation professionnelle.

Enfin pour l'institution : Encourager l'autonomisation des professionnels par les cadres doit permettre de les attirer et de les fidéliser dans une période de tension des métiers paramédicaux.

Quid de mes ressources de cadre ?

Comme l'affirme l'auteur, les procédures, les normes peuvent être rapidement une contrainte rigide qui « bride » la créativité des professionnels si elles ne sont pas elles-mêmes questionnées.

Aussi une des premières ressources dont je dispose est l'utilisation de la roue de Deming, outil de la démarche qualité. Il s'agit d'un processus dynamique qui permet de planifier, de mettre en œuvre, de contrôler et de réajuster. L'autonomisation de l'équipe étayant ce processus dynamique et réflexif amène, par biais du contrôle et du réajustement des pratiques, à la créativité et à l'innovation.

L'équipe paramédicale est également une ressource dans sa diversité de compétences, d'expériences et d'approches professionnelles. Aussi, outre l'attention que je porte à la créativité de l'équipe en place, mon rôle est de favoriser le questionnement des étudiants et des nouveaux professionnels amenant des idées novatrices dans le respect de la réglementation professionnelle.

Je n'oublie pas enfin les ressources que m'apporteront mon encadrement supérieur et ma direction des soins dans leur vision plus globale des organisations.

En conclusion, je dirai que l'article de Bernadette Roussely est riche et tout à fait actuel. Il fait le constat de l'évolution du travail, des attentes des professionnels, notamment des nouvelles générations, et de la nécessité qui est faite à la ligne hiérarchique de réfléchir à des modalités nouvelles d'encadrement. L'autonomisation des équipes que je défends est un élément à prendre en compte dans l'attractivité des professionnels dans les structures de soins.

La reconnaissance de leur besoin d'autonomie et la valorisation de leurs compétences et expériences sont un atout et un enjeu de leur fidélisation.