

# Matinale du 27 novembre 2008

## La parole et la gestion

*La matinale était animée par Gunter GORHAN, philosophe.*

En préambule, Gunter GORHAN définit la philosophie comme un exercice consistant à prendre de la hauteur sans perdre pied pour établir la jonction entre le concret et l'abstrait, le pratique et le théorique. Par ailleurs, quelqu'un qui comprend le sens de ses actions et est en accord avec ses valeurs sera plus motivé et en meilleur santé. Si l'éthique peut être considérée comme le but, la boussole sur la route de la vie, la gestion est le moyen d'atteindre le but.

Comme le dit Philippe Breton dans *Eloge de la parole*, « la parole engage la personne, elle la contient tout entière. » Par conséquent, la parole n'est pas seulement un outil. Par ailleurs, il est essentiel de bien nommer les choses car comme le dit Georges Gusdorf dans *La parole*, « Mettre de l'ordre dans les mots, c'est mettre de l'ordre dans les pensées, mettre de l'ordre entre les hommes. Chacun d'entre nous pour sa part, en tant que membre d'une famille, adhérent d'un parti, élément d'un corps professionnel, citoyen d'une nation et de la communauté internationale, se trouve engagé dans cette tâche d'assurer la correction des dénominations ».

Georges Gusdorf indique également que « Le problème de la parole semble donc en fin de compte prendre tout son sens dans l'ordre éthique. Chaque homme est tenu de se constituer un univers, c'est-à-dire de passer de la confusion mentale, morale et même matérielle du nouveau-né, à la présence au monde de l'adulte, présence articulée en fonction de valeurs qui définissent les rapports avec le monde et avec autrui. » L'éthique réside dans les valeurs qui définissent le rapport d'une personne avec le monde, avec autrui et avec elle-même.

Il y a sûrement des efforts à faire pour nous écouter les uns les autres car c'est une grande illusion de croire que nous parlons tous la même langue. Il existe effectivement différents langages propres aux corporations, aux métiers et aux groupes sociaux. Plus généralement, chaque individu parle sa propre langue.

Par ailleurs, la seule manière de redonner du sens à la gestion est de se dégager du monde objectif des choses d'usage, c'est-à-dire des contraintes matérielles, pour retrouver l'essentiel, la confrontation des subjectivités, afin de définir un sens commun acceptable par tous. La discussion collective et la confrontation des points de vue permettent de redonner du sens à l'action, d'en évaluer la pertinence et de remettre de la régulation dans un monde menacé par le chaos. Même si l'on est en désaccord, savoir sur quoi porte le désaccord constitue déjà un accord important.

Un président de CME souligne que la parole ne peut se substituer à l'écrit, surtout dans le domaine de la gestion. Pour qu'un débat soit efficace et puisse aboutir à une prise de décision, il est nécessaire d'en tirer des éléments écrits.

Un directeur d'hôpital ajoute que tout ne peut être communiqué par la parole et que dans le domaine de la gestion, la parole nécessite souvent la médiation d'un support écrit.

Gunter GORHAN rétorque que l'écrit est une parole morte dans la mesure où il peut être interprété dans un sens différent de celui qu'a voulu donner l'auteur, qui ne sera pas là pour rectifier l'interprétation du lecteur. Il précise par ailleurs que la parole a trois fonctions : s'exprimer, informer et argumenter.

Une directrice d'hôpital observe que la parole doit permettre de faire adhérer le personnel à la stratégie de l'établissement. Néanmoins, le dirigeant est obligé de sélectionner et d'organiser l'information en partant du principe selon lequel on gagne souvent à taire ce que l'on n'est pas obligé de dire.

Gunter GORHAN explique qu'il est possible de mettre en œuvre des stratégies de manipulation de la parole pour rallier le personnel dans un souci d'efficacité. Néanmoins, ces procédés ne fonctionnent qu'à court terme. La parole est de plus en plus souvent manipulée et le public a tendance à se méfier de l'information, qui perd donc de son efficacité. La mode de management vertical avait pour défaut l'autoritarisme. Le mode de management horizontal a pour écueil la manipulation de la parole.

Un contrôleur de gestion indique que la parole joue un rôle primordial dans l'évolution des modes de gestion et constitue un facteur de réussite. Le contrôleur de gestion doit accompagner les chiffres par des mots pour leur donner du sens et être capable de faire comprendre le langage de son métier aux autres personnes de l'établissement sachant qu'il est souvent le seul à y exercer cette fonction.

Un cadre supérieur de santé de pôle estime que tout doit être dit pour permettre à chacun, quelle que soit sa fonction, de comprendre les décisions de la direction d'établissement. La gestion quotidienne des services est largement facilitée lorsqu'une place importante est accordée à la parole et au dialogue en adoptant un langage compréhensible par tous. Lorsque la parole est malade et a du mal à passer, les hôpitaux instituent des groupes de parole qui ont pour objet d'assurer la gestion de la parole et de la restaurer. Ces groupes de parole permettent aux collaborateurs de tout niveau d'apprendre à se connaître, de comprendre les difficultés de chacun et de partager les bonnes pratiques. Par ailleurs, il est important que les cadres de santé relaient la parole de la direction auprès des agents pour éviter les rumeurs.

Une directrice d'hôpital souligne la différence entre gestion et stratégie. La gestion des personnels nécessite l'impulsion d'une démarche participative pour que chacun se sente entendu et valorisé et adhère au projet collectif. Dans ce cadre, le dirigeant doit utiliser un langage suffisamment commun pour élaborer une culture d'entreprise malgré les divergences individuelles. Dans le domaine de la stratégie en revanche, il est difficile d'exercer une parole totalement libre en raison des arbitrages à effectuer. Sans aller jusqu'au mensonge, les projets qui induisent notamment des fermetures de service doivent être présentés d'une certaine façon pour permettre l'adhésion de tous.

Un médecin conseil explique que l'Assurance Maladie a mis en place de nombreux outils de communication interne pour véhiculer le discours de la Direction. En revanche, les personnels du terrain n'ont pas la possibilité de s'exprimer, ce qui provoque du malaise et des conflits.

Gunter GORHAN cite Valère Novarina qui disait « A force de communiquer, les hommes ne vont plus se parler. » La communication est inefficace si elle ne s'accompagne pas d'un véritable dialogue.

Un responsable de centre d'information et d'orientation paramédical explique qu'un CIO est par définition un lieu de parole. Un CIO porte souvent une parole neutre qui n'a pas pu émerger

ailleurs. L'apparition des services de communication dans les hôpitaux a été concomitante avec des situations de crise et de restructuration. La direction décidait des changements d'organisation et les acteurs de soins du terrain étaient confrontés au silence. Plus la crise était grave, moins la parole circulait et plus les rumeurs s'amplifiaient. Par conséquent, lorsque les services de communication ont été mis en place, le personnel craignait qu'ils n'aient d'autre but que de communiquer la parole manipulatrice de la direction. Les services de communication n'ont donc pas permis de faire émerger la parole des acteurs du terrain et ont au contraire engendré du stress. La parole individuelle, dans l'hôpital, est de moins en moins entendue, y compris celle des décideurs, alors que la parole collective semble occuper une place de plus en plus importante au travers des supports de communication.

Un représentant du personnel indique que depuis plusieurs années, le personnel de son hôpital n'adhère plus à la politique d'établissement parce que le Directeur ne communique plus que par écrit. Un engagement oral est plus rassurant qu'un discours écrit.

Un directeur d'hôpital ajoute que la parole peut être l'enjeu d'un conflit de pouvoir. Si le directeur ne s'exprime pas, d'autres prendront la parole à sa place.

Gunter GORHAN souligne que pour pouvoir communiquer oralement, il faut être capable de s'adresser à ses interlocuteurs en les regardant dans les yeux et donc être en harmonie avec son éthique personnelle.

Une directrice d'établissement souligne qu'il n'est pas donné à tous les directeurs d'être de bons communicants. Un directeur peut être un très bon stratège et s'exprimer maladroitement. Dans de nombreux établissements règne un malaise parce que paradoxalement, alors que les outils de communication sont très développés, le personnel se sent moins reconnu et moins entendu. Toute entreprise est confrontée à une gestion des ressources humaines de plus en plus complexe en raison de la croissance des attentes individuelles. Or est-ce le rôle des dirigeants d'absorber les attentes individuelles de chaque collaborateur ?

Une directrice des relations publiques observe que les personnels d'établissements ayant vocation à se regrouper ont intérêt à se parler pour apprendre à se connaître et voir comment s'associer au lieu de laisser la tutelle décider seule.

Gunter GORHAN ajoute qu'il est erroné de croire que le changement est bon en soi. L'individu s'engagera dans le changement s'il se reconnaît dans la stratégie définie par ses supérieurs.

Une inspectrice principale de la DDASS explique que les équipes soignantes doivent avoir conscience que la T2A induit des changements culturels forts. Si les agents résistent au changement, le dialogue ne sera pas possible. Un minimum d'adhésion de l'ensemble des acteurs est nécessaire pour que la réforme puisse se mettre en place.

Gunter GORHAN souligne néanmoins que la conviction ne peut pas venir du simple besoin d'adaptation. L'éthique ne consiste pas à s'adapter à de nouvelles règles qui seraient imposées mais à défendre ses valeurs tout en tenant compte du principe de réalité.

Un cadre médical de pôle explique que les personnels soignants sont épuisés par la multiplication des réformes qui n'aboutissent pas. Par ailleurs, les fusions entre établissements interviennent à l'issue d'une période de concurrence ou chaque établissement essaie de mettre en valeur un pôle d'excellence pour ne pas être l'absorbé.

Une directrice des soins constate qu'avec la multiplication des instances, la parole perd de sa valeur. Elle souligne ensuite que le dialogue doit constituer un préalable à l'acceptation du changement, et non l'inverse.

L'inspectrice de la DDASS précise que les inspecteurs de la DDASS effectuent un travail pédagogique. Le dialogue constitue effectivement un préalable à la réforme. Néanmoins, une fois le dialogue engagé, les inspecteurs sont confrontés à des résistances internes liées à la peur du changement notamment.

Un conseiller d'orientation note que quelle que soit l'importance des efforts pédagogiques mis en œuvre, certains professionnels de la santé ne seront jamais d'accord avec les changements prônés actuellement.

Gunter GORHAN explique qu'une personne en désaccord avec la réforme devra s'adapter pour tenir compte du principe de réalité mais pourra rester fidèle à ses valeurs à condition d'avoir la possibilité de satisfaire ses exigences éthiques par ailleurs : en militant par exemple dans une association, un syndicat, un parti politique, etc. S'il est vrai que le principe de réalité peut exiger une adaptation individuelle, le principe démocratique, lui, est fondé sur la possibilité de créer collectivement des réalités socio-politiques nouvelles. Enfin, la réforme sera plus facilement acceptée si elle est présentée comme ayant pour objectif de servir l'intérêt général.

En conclusion, il apparaît que la parole possède un formidable potentiel car c'est le vecteur humain qui permet d'obtenir une certaine adhésion aux projets, à défaut de consensus. Par ailleurs, il convient d'accepter les limites de la parole. La parole est l'outil qui permet de gérer les divergences au mieux.

Le thème retenu pour la prochaine matinale est : « Le consensus est-il nécessaire et suffisant ? »