

LE GESTIONNAIRE FACE À LA COMPLEXITÉ : 12 ANNÉES DE CERCLES DE DIALOGUE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

À mesure qu'on avance dans la vie, on s'aperçoit que le courage le plus rare est celui de penser.

Anatole France, 1844–1924, Prix Nobel de littérature 1921

LE CONTEXTE

« *S'il n'y avait pas eu les Cercles de dialogue dans ma vie, je serais morte professionnellement...* ». Ainsi s'exprimait une cadre d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ), à l'hiver 2006. Comme pratiquement tous les cadres du réseau au Québec, elle avait vécu successivement les départs massifs à la retraite de 1997¹ et les fusions d'établissements de 2004². Sa tâche de gestionnaire, déjà complexe, était rendue encore plus exigeante en raison des turbulences et des transformations profondes du réseau à cette époque.

Comme bien d'autres cadres sans doute, elle croyait avoir survécu aux plus difficiles chambardements de sa carrière. Elle était loin d'anticiper ce qui allait survenir moins de dix ans plus tard, en 2015, avec le Projet de loi 10 !

C'est dans ce contexte que fut offert, dès 1998, aux cadres des quinze établissements du SLSJ, une participation à des Cercles de dialogue. Durant douze années, de l'automne 1998 au printemps 2010, nous organiserons et animerons 192 rencontres, dans des groupes limités à 20 participants. Plus de 175 cadres de la région y participeront. La majorité (79 %) pour des périodes variant d'un (1) à trois (3) ans; une minorité de cadres (7 %) s'y seront inscrits huit années et plus. C'est, à notre connaissance, la plus longue séquence ininterrompue de ce type d'activité de codéveloppement offerte à du personnel d'encadrement d'un même réseau au Québec⁽¹⁾.

En 1998 au Saguenay-Lac-Saint-Jean, on comptait 338 cadres dans 15 établissements différents — centres hospitaliers (CH), centres locaux de services communautaires (CLSC), centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD), centres jeunesse (CJ), centres de réadaptation en dépendance (CRD), centres de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI), centres de réadaptation en déficience physique (CRDP), régie régionale.



SERGE MARQUIS

Médecin spécialiste en santé communautaire, conférencier et auteur



YVAN ROY, D.E.S.S. Adm. Soc.

Cadre supérieur retraité du réseau de la santé et des services sociaux

1. Programme de départs volontaires : 37 000 personnes quittent en juillet 1997, plus du double de ce qui était prévu.

2. Projet de loi 25 : fusion des CLSC, CHSLD et CH.

Après avoir décrit cette expérience unique menée au SLSJ, nous en dégagerons les constats et poserons en quoi nos observations sont encore utiles et pertinentes, en 2017, pour les gestionnaires et les organisations du réseau de la santé et des services sociaux.

LE DÉCLENCHEUR

La participation de Serge Marquis et d'Yvan Roy à la toute première série de dialogues animés par Thierry C. Pauchant auprès de cadres d'établissements différents, à l'automne 1997 à Montréal⁽²⁾, aura servi de bougie d'allumage pour donner l'impulsion initiale : nous allons offrir aux gestionnaires des établissements du SLSJ des groupes de codéveloppement centrés sur des réflexions éthiques. Ces activités seront financées par le budget régional de développement du personnel d'encadrement. Et nous allons le faire sur une base régulière, permanente et récurrente. L'inscription serait libre, volontaire et renouvelable chaque année. Plus précisément, nous allons proposer, avec l'accord formel des directions générales des quinze établissements concernés, à tous les cadres de la région, des « Cercles de dialogue », c'est-à-dire⁽³⁾ :

- des espaces de ralentissement et de réflexion collective;
- des moments d'exploration des enjeux éthiques du bien commun;
- des groupes de réflexion où on approfondirait le sens du travail du cadre dans le réseau;
- des endroits de partage pour des gestionnaires autour de préoccupations éthiques communes;
- des espaces où seraient mis en lumière collectivement les valeurs, les croyances, les intentions cachées et les paradoxes qui peuvent contrôler le comportement des gestionnaires.

LA MÉTHODE

Le déroulement et les règles de chaque rencontre sont simples :

- Les participants proviennent d'établissements différents (nous encourageons la mixité des provenances et des champs d'expertise).
- Les activités se déroulent dans un « endroit neutre », à l'extérieur des établissements du réseau, un endroit reconnu pour son environnement calme, toujours le même (on a changé uniquement deux fois en douze ans).
- Tous les participants sont assis sur des chaises disposées en cercle, aucune table n'occupe le centre.
- Le dialogue comme tel — durée de 2 heures 30 minutes — débute par une période de relaxation assise, un exercice

pratique de cohérence cardiaque mené par Serge Marquis (à leur demande, un enregistrement audio de cet exercice, d'une durée de 9 minutes, sera remis aux participants, en 2004).

- Puis, après une période variable de silence, le participant qui le souhaite, ouvre le dialogue par l'intervention de son choix. Le sujet n'est pas prédéterminé, non plus que le participant qui décide de se lancer. La plus longue période de silence notée à cette étape fut d'environ quatre minutes.
- Une seule personne parle à la fois : celle qui tient le « bâton de parole » — objet physique qui a pris la forme, dès la seconde année, d'un authentique calumet amérindien.
- Les deux animateurs sont considérés comme des participants, au même titre que les autres personnes.
- Aucune intervention ne prend la forme d'un débat, d'une argumentation, d'une discussion, d'une négociation ou de l'étalage de son savoir; si c'est le cas, les animateurs interviennent.
- Par respect pour le temps de parole de tous et la fluidité du dialogue, on limite volontairement son temps de parole, sinon les animateurs peuvent intervenir (c'est arrivé occasionnellement, surtout dans les trois premières années).
- Le participant qui s'est exprimé remet le bâton de parole au centre du cercle — on évite de le passer directement de l'un à l'autre, et ce, pour ralentir le flot des interventions et favoriser la réflexion —; un autre participant s'en saisit pour intervenir sur le sujet de son choix (parfois pas en lien direct avec l'intervention précédente).
- Tout ce qui s'est dit dans cet espace de parole reste dans cet espace de parole; jamais, à notre connaissance, cette règle de confidentialité n'a été brisée en douze ans.
- Avec l'accord unanime des participants, tous les dialogues ont été enregistrés à compter de l'automne 2000. Seuls les deux animateurs ont accès aux quelque 480 heures d'enregistrement audio³.
- Après 2 heures 30 minutes, on clôt le dialogue, on prend une pause de 15 minutes, et on revient pour analyser le processus suivi durant ce dialogue — respect du temps, droit de parole, adéquation de l'aménagement physique, distraction externe, respect des règles, etc. —; on ne reprend pas un dialogue et on ne juge pas les interventions qui ont été faites. Durée totale : 3 heures.
- Puis on repart chacun dans son établissement... pour se revoir au prochain dialogue, environ un mois plus tard.

3. Pour les deux animateurs, l'objectif explicite de cette captation était, entre autres, de constituer une source de références dénominalisées à partir de laquelle pourrait s'élaborer une réflexion plus approfondie de l'impact des Cercles de dialogue auprès des gestionnaires. Le présent article s'ancre dans ce qui a été recueilli au cours de ces douze années.

LES ANIMATEURS ET LES PARTICIPANTS

Choisir deux animateurs (au lieu d'un seul) a été hautement profitable à plusieurs égards : grande flexibilité d'intervention sur les règles durant le dialogue — rapidité d'ajustement par suite des échanges entre les animateurs après chaque dialogue — rétroaction constante entre les deux animateurs durant le dialogue — partage des tâches liées à la logistique (inscriptions, locaux, contact avec les participants, etc.). Toutefois, il y a une condition essentielle à ce choix de coanimation : une grande complémentarité et une pleine confiance entre les deux animateurs. Cette condition fut totalement présente durant les douze années de cette expérience.

Les participants ont été majoritairement des cadres intermédiaires (93 %). Tous les établissements de la région furent représentés durant l'une ou l'autre de ces douze années. Comme l'inscription devait être refaite à chaque automne — il n'y avait jamais de « place garantie », même pour ceux qui participaient depuis plusieurs années —, ces 175 personnes ont représenté 472 inscriptions. Notons toutefois que le nombre total de cadres a significativement varié tout au long de ces douze années, au gré des départs à la retraite et de l'arrivée de nouveaux gestionnaires.

Occasionnellement, des participants provenant d'organisations hors réseau ou de régions différentes (secteur public, parapublic ou grande entreprise) se sont greffés aux Cercles de dialogue du SLSJ, dans l'intention avouée de vivre l'expérience pour l'implanter ensuite dans leur organisation. Cet ajout s'est toujours fait en s'assurant d'abord de l'accord des participants réguliers aux Cercles de dialogue. Jamais ils ne s'y sont opposés.

LES EFFETS DU DIALOGUE

Dans un article publié en 2015, où on reprend les éléments de l'étude quantitative par laquelle on a mesuré les effets de la participation à des Cercles de dialogue chez 81 participants, dont des participants du SLSJ, les auteurs rapportent que⁽⁴⁾ :

« (...) Il est communément accepté que les effets du dialogue ne soient pas instantanés et résultent d'une pratique assidue et régulière (Cayer, 2008; Pauchant, 2007 et 2013). Cependant, les effets aux différents niveaux n'apparaissent pas de façon homogène, mais se développent de l'individu vers les autres pour finir au niveau organisationnel.

(...) De ces trois niveaux, la présente étude fait ressortir quatre bienfaits, à savoir un développement réflexif, un développement empathique, une mise en perspective de valeurs personnelles, et pour terminer, une autre manière de voir l'organisation et son travail. »

C'est, empiriquement, ce que nous avons observé chez la majorité des 175 participants aux Cercles de dialogue du SLSJ, pendant leurs douze années.

LES CROYANCES, PARADOXES, PRÉSUPPOSITIONS ET VALEURS

Au début de chacune des 192 rencontres, les animateurs revenaient sur la raison d'être du dialogue : examiner les croyances, les présuppositions, les valeurs et les paradoxes pouvant conduire au maintien ou à la perte du sens de son travail. Des croyances érigées en slogans comme « *Il faut faire plus avec moins* » ou « *Dans nos organisations, il faut choisir entre la performance et le climat de travail* » dictent trop souvent les décisions et les comportements tant des gestionnaires que du personnel du monde de la santé.

Or, il ne semble pas exister de lieu où de telles croyances sont examinées en profondeur; pas de temps d'arrêt pour en déterminer les conséquences sur le quotidien des innombrables personnes dont la mission est de soigner. Le dialogue permet de mettre à jour les présuppositions contenues dans de telles croyances. D'en interroger les limites et les conséquences. Et, plutôt que d'adhérer aveuglément aux paramètres comptables qui les justifient, on peut en découvrir les impacts humains dans leurs aspects psychiques, relationnels, physiques et même, économiques. On entre ainsi dans l'univers des nuances, puisque ce sont elles qui déterminent l'art de combiner couts et qualité des soins.

LES ENJEUX ET OPPORTUNITÉS

À la lumière d'exemples vécus et de la mise en commun des créativité, il devient possible aux participants de se débarrasser des sentiments d'impuissance et d'isolement engendrés par la négation des intelligences, et de s'extraire de la souffrance qui accompagne de tels sentiments. Nous voyons trop souvent, hélas, des esprits brillants qui se soumettent à des dictats sans pouvoir les mettre en question, les refuser ou les affronter avec lucidité.

Ils ont alors l'impression de ne plus exister; de voir d'un seul coup s'envoler des années de travail, de recherches et d'observation. Ce sont ces esprits que le dialogue sollicite. Et leurs cœurs aussi! Des solutions apparaissent, des solidarités se tissent, des réseaux se créent et le sens réémerge. Souvent sous d'autres formes. Et cela n'a pas pour effet de diminuer la loyauté à l'égard des organisations et de leurs missions. Bien au contraire! Comme l'a aussi mis en évidence l'étude citée précédemment⁽⁴⁾ :

« La pratique assidue du dialogue permet à la personne de transférer ses habiletés personnelles à des enjeux vécus concrètement dans l'organisation.

(...) Ainsi, la compréhension des employés par rapport aux dirigeants peut les aider à comprendre pourquoi certaines décisions ont été prises ou pourquoi certains changements ont été entrepris. »

Comme le disait un des participants à une personne qui le pressait de définir les Cercles de dialogue : « *C'est une salle d'urgence!* » On pourrait ajouter : « *Un lieu permettant de*

soigner des intelligences assoiffées de profondeur dans un monde où trop souvent la surface sert de réponse au besoin de comprendre. »

À d'innombrables reprises nous avons entendu des cadres s'exclamer, à la suite d'une rencontre de dialogue : — « *Ce matin je suis arrivé éteint; je repars maintenant vivant!* » — Quelques mots qui résument l'opportunité qu'offrent ces espaces de parole, dans une période où « réfléchir » est souvent considéré comme une perte de temps!

DEPUIS LA RÉFORME DES STRUCTURES DE 2015, LE DIALOGUE A-T-IL TOUJOURS SA PLACE ?

Les bouleversements du système de santé ont continué de se multiplier depuis la réforme des structures du réseau, en 2015, et ce, à une vitesse exponentielle. Il suffit d'interroger et d'écouter les acteurs sur le terrain pour se rendre compte que, chez plusieurs, le sens de leur action a continué à s'effriter, quand il n'est pas complètement disparu. C'est encore plus vrai chez les gestionnaires. Certains abandonnent et quittent le navire, s'ils en ont l'opportunité. D'autres se résignent en sombrant dans l'indifférence et les soins privés d'âme : on se protège comme on peut. D'autres encore deviennent malades, dans leur corps ou dans leur tête; « malades de sens ».

À moyen terme, certains indicateurs seront à surveiller car ils pourraient illustrer objectivement cette dérive; nous pensons précisément à l'indicateur « *ratio d'heures versées en assurance salaire* » (RHAS)⁽⁵⁾ dans les Centres intégrés et centres intégrés

universitaires de santé et de services sociaux (CISSS et CIUSSS). Les sommes déboursées en lien direct avec le RHAS pourraient être fort substantielles et annuler ce qu'on a cherché à épargner au plan budgétaire. Cet indicateur est notre « canari dans la mine » : quand l'oiseau jaune suffoque, les mineurs comprennent qu'il faut remonter et sortir de la mine au plus vite. Collectivement, aurons-nous cette sagesse ?

En dépit de tout, dans bien des établissements, plusieurs gestionnaires poursuivent courageusement et avec détermination leur engagement, en mobilisant ce qu'il y a de plus noble en eux et autour d'eux. Dans un tel contexte les intelligences ne demandent qu'à s'exprimer, car elles savent; la mise sur pied de Cercles de dialogues pourrait être un de ces lieux où se construit et se développe une formidable et salvatrice intelligence collective. ///

Références

1. PAUCHANT, Thierry C. et coll. (2010). « Dynamiser le changement, l'apprentissage et l'éthique dans les organisations. Une évaluation de la discipline du dialogue », *Revue Gestion HEC*, janvier, 24 pages.
2. PAUCHANT, Thierry C. (2002). *Guérir la santé, un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*, Fides, Presses HEC, 392 pages.
3. PAUCHANT, Thierry C. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes, prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Québec/Amérique, Presses HEC, 336 pages.
4. GUNTZBURGER, Yoann, Virginie LECOUR et Thierry C. PAUCHANT (2015). « Le dialogue au service du changement, de l'apprentissage et de l'éthique dans les organisations », *Revue Gestion HEC*, vol.39, no 4, hiver, pages 114-121.
5. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2015). *Gestion de la présence au travail – Assurance salaire*, Direction de l'analyse et du soutien informationnel, MSSS, décembre, 115 pages.

Profitez-vous de tous les privilèges auxquels vous avez droit en tant que professionnel de la santé en ce moment-même?

NON?

ESSOR Assurances vous fait bénéficier plus que vous ne le croyez.

Appelez-nous pour votre assurance auto et habitation pour y avoir droit.

1 877 883-7767
essor.ca

 **ESSOR**
ASSURANCES

ACHETEZ CE QUE VOUS VOULEZ!
Gagnez une carte VISA prépayée de

1 500 \$