

Beauté et créativité dans les soins

1- Thème et introduction

La confrontation au poids de l'organisation gestionnaire me questionne bien sûr depuis longtemps sur les possibilités de continuer à faire de la clinique, à préserver la subjectivité dans les pratiques, et à conserver un pouvoir d'agir fondamental. Face à une sensation d'impasse récurrente, j'ai souvent cherché les pas de côtés possibles. J'en ai tenté certains dont le résultat a conduit à définir un peu plus précisément l'étrécissement de la marge de manœuvre et la force des contraintes en présence. J'ai ainsi connu une alternance de phases de découragement avec d'autres phases de reprise d'une attitude de « recherche des possibles ».

Comment sortir du pré pensé sans être perçu comme « trop subversif » ? Quels « bricolages » sont possibles ? Quels aménagements faut-il envisager du travail prescrit¹ pour continuer à exercer notre clinique ? Voilà donc des questions au travail depuis longtemps, qui m'ont portée vers un projet singulier. Il s'agit en quelque sorte d'une expérience au carrefour des soins, de la politique et de la créativité.

2- Récit et contexte

Du paradis au chaos

Psychologue clinicienne en Onco Hématologie depuis 17 ans dans le même service. J'y suis entrée avec une création de poste. J'étais très attendue. C'était un petit service de 6 lits, et c'était le paradis mais je ne le savais pas encore. Une minuscule équipe, beaucoup de transmissions orales « en direct », des petits conflits de personnes comme partout, qui se régulaient « naturellement » dans le flux de la dynamique des prises en charge plutôt bien organisées. Une sorte d'intelligence entre les médecins, entre médical et para médical, entre les personnes. LE PARADIS, donc.

Quelques années plus tard, le service a doublé de volume, puis quadruplé. Nous avons fait les frais de deux fusions avec des personnels qui n'avaient pas été préparés : la guerre a éclaté. Petits combats de territoires, agitation, perte, boucs émissaires... Bref, beaucoup de

¹- Cf C.Dejours

dégâts, jusqu'à trouver « un certain équilibre », naturellement très précaire, baignant dans l'agressivité avec des problèmes de fond jamais réglés.

Au même moment se sont rajouté des pressions de l'ARS pour la fermeture d'un centre de RTH sur le territoire. La chef de service (également chef de pôle) mise en grande difficulté s'est essouffée. Elle est finalement partie travailler ailleurs. S'en est suivi une très longue période d'errance : absence de chef de service, défection de médecins, départ de personnels para médicaux, puis interim pour la chefferie de service, puis enfin, un nouveau chef de service et une restructuration, forcément difficile et marquée par la résistance, la négativité et la souffrance.

Voilà le contexte préalable à la naissance du projet de film. La psychologue que je suis a fait l'expérience de la souffrance comme tout le monde. Celle d'être malmenée par un système qui met en avant rentabilité et reporting, sans se préoccuper suffisamment de ses troupes. Celle aussi d'être un peu « au carrefour des plaintes » de chacun, de les entendre sans toujours savoir quoi en faire, avec l'envie d'aider des collègues en grande souffrance sans avoir de moyens à la hauteur des besoins, avec l'envie aussi, et heureusement, de continuer à trouver du sens à mon travail.

Pendant très longtemps je me suis rendue compte que toutes les idées, les perspectives de soutien (pas seulement les miennes) étaient IMPOSSIBLES à mettre en place et faisaient l'objet d'un rejet systématique, probablement en partie parce qu'elles ne faisaient pas l'unité de la part des managers. Par ex la chef de service voulait mettre en place un projet qui n'était pas une priorité pour la cadre. Les avancées étaient donc poussives, et sans suite. Ce qui pouvait être accompli apparaissait si parcellaire, et ressemblait à une goutte d'eau dans l'océan. Ce qui était investi par les uns ne l'était pas par les autres... Ajoutons à cela l'usure des équipes qui reste marquée par l'échec des innombrables tentatives, ce qui la laisse avec un goût de « plus rien ne sert à rien »... Pensons à toutes ces réunions pour prendre des décisions, qui ne se prennent pas, ou, s'énoncent, mais ne sont pas suivies..., engageant déceptions et démotivations, image négative du service, de soi...

De la lumière, une idée, l'amorce d'un projet...

Puis, au fond de l'impuissance, immergée dans la négativité ambiante, mes yeux se sont habitués et, comme lorsque l'on est dans le noir depuis un moment, ils ont commencé à voir quelques tâches de lumière. Malgré les plaintes et les discours négatifs, j'ai été frappée des belles choses que l'équipe continuait d'accomplir sans plus les voir. J'ai été interpellée, appelée par ce phénomène. Comment cette beauté pouvait-elle coexister avec cette noirceur, cette tension, cette oppression ? Et alors, j'ai eu envie de montrer à l'équipe ce qu'elle faisait de beau et ne voyait plus pendant que rien n'allait. J'ai observé aussi que les seuls moments qui rassemblaient étaient les pots, les buffets, les espaces où les enjeux de travail n'étaient pas présents, pas discutables. Et j'ai compris un élément essentiel : l'importance de passer par du « hors cadre habituel », et d'y associer la convivialité, du ludique.

Forte de situations passées, ayant fait l'expérience de la résistance institutionnelle aux projets qui marchent bien et qui pourraient « échapper à la gestion », j'ai pris mon temps et mes précautions pour que ce projet soit validé au niveau de mes liens fonctionnels, hiérarchiques et qu'il soit intégré comme un projet de service, et même, attendu. Car même si l'on a bien pensé le projet, il est indispensable qu'il puisse s'articuler avec l'environnement existant, qu'il fasse des liens avec.

J'ai bénéficié pour avancer de la confiance que me font la chef de service, la chef de pôle et le cadre de pôle, et de leur soutien sans faille. Lorsque j'ai annoncé le projet à ma chef de service, elle était emballée et j'ai surfé sur cet enthousiasme qui m'a beaucoup portée, ce qui était bien nécessaire, car il faut quand même dire que si j'aime la photo, la vidéo, les documentaires et que j'avais déjà réalisé des montages photo, je n'avais jamais en revanche tenu une caméra de ma vie, et encore moins fait de montage vidéo.

Un film comme reconnaissance de la « beauté d'action » des soignants

Tout le monde s'est donc engagé dans une grande aventure, avec la liberté d'y entrer ou non bien sûr. J'avais prévu beaucoup de choses. Le cadrage des personnes pour le tournage, le travail des résistances et des motivations, la gestion des frustrations... J'ai fait une première bande annonce pour motiver ; en donnant une image positive et décalée, elle a contribué à faire tomber quelques barrières. Dans l'idée de participer au making of, certains soignants se sont transformés en stars,

se lâchant pour faire un défilé en blouse et stéthoscope, imaginant un voyage en avion en s'asseyant sur des fauteuils installés dans un couloir... Il y avait alors beaucoup de travail, mais une très belle ambiance régnait, une certaine légèreté presque.

A l'évidence, la démarche du projet, le fait de filmer a en quelque sorte « invité » l'équipe à SE considérer, à se « faire de la place », à se sentir valorisée, avant même de voir le film.

J'ai organisé une projection pour l'équipe (pour environ 50 personnes) un soir, « hors des soins ». Un temps pour nous qui a été perçu et investi comme un moment « d'exception », d'autant plus que nous n'avions jamais eu de réunion de toute l'équipe. Il y avait un buffet, un temps pour rire avec le making of, la projection du film suivie d'un débat animé par une collègue, et la présence de comédiens avec qui j'avais travaillé au préalable et qui nous ont aidé à approfondir la réflexion avec quelques improvisations bien senties. Mon plus grand plaisir a été de voir le rire et le sourire de mes collègues pendant cette soirée.

J'avais prévu beaucoup de choses en matière d'organisation, SAUF, le résultat du film et du projet, bien sûr.

Une surprise : le regard enthousiaste de la direction sur le film

A l'issue de la projection, l'équipe a souhaité que le film soit présenté à la direction, aux autres services, et montré dans les IFSI. Tout s'est alors enchaîné de façon étonnante. Ma chef de service a sollicité la direction qui a de suite accepté d'organiser cette projection et j'ai été extrêmement surprise des retours à l'issue de cette session.

Il faut préciser que j'ai plutôt été habituée à des grincements ou agacements suscités par ma démarche naturelle de questionnement. Et là où j'attendais des remerciements polis, j'ai vu le Directeur prendre la parole d'une façon qui m'a complètement sidérée. Il a employé des mots qui ne font habituellement pas partie de son vocabulaire : les personnes sont « belles », « authentiques »... Le ton était manifestement sincère et empreint d'une certaine émotion, ne tombant pas dans le cynisme et la distance habituelle. Il était manifestement touché par quelque chose. Lors du pot qui a suivi, il est venu me parler, me redire à titre personnel l'admiration qu'il avait pour ce projet (qui avait manifestement soutenu une équipe) pour mon engagement, et pour le film dont il a redit de mille manière les qualités de rigueur et de construction à son avis. Lui et la DRH ont eu le sentiment qu'il y avait une méthode (peut être un « truc » ?) pour réussir cela. La DRH m'a interpellée de suite en me

disant qu'il fallait que l'on fasse ça dans d'autres services, ce que j'ai d'abord pris pour une plaisanterie. Une semaine après j'ai recroisé le directeur général, la direction des soins et le maire. Ils m'ont tous reparlé du film, dit combien c'était un « superbe » projet. Ils ont également mis en avant « la dimension positive » du document, indiquant qu'elle tranchait avec la culture ambiante de la critique et du négatif, et qu'en cela c'était appréciable et motivant.

Bref, j'ai essayé avec difficulté de mieux appréhender ce qui les mobilisait à l'issue de la projection. Ce que j'ai compris c'est que la motivation et la beauté (que j'avais envie de montrer) touchait et donnait à son tour « envie ». Le DG a bien dit qu'il y avait de « l'émotion, mais, pas trop », ce qui permettait d'entendre beaucoup de messages. A l'occasion de cette rencontre il a exprimé l'envie de réfléchir avec la connaissance d'une telle « méthode » à d'autres projets. Je ne vous cache pas tous mes mouvements intérieurs de surprise, méfiance, réticences, et d'envie mêlés... Quelles intentions réelles ? Quels désirs de « récupération » ou de « détournement » ?...

J'ai donc donné toutes les informations nécessaires à creuser la question, et afin d'y voir plus clair sur les motivations respectives. J'avais bien conscience de « prendre le risque de décourager ». J'ai insisté sur la démarche nécessairement participative pour réaliser un tel projet, et sur son incidence, à savoir qu'elle « gomme » les dimensions hiérarchiques habituelles, et s'intéresse à tous de la même façon. J'ai insisté aussi sur le « lieu de la décision » en expliquant les frustrations, l'impossibilité de mettre dans le film tout ce que l'on aime, et encore moins de placer telle ou telle personne parce qu'elle est chef ou très importante... Bref, notre organisation dominante étant plutôt très pyramidale, je m'attendais à des critiques, à un retrait... Mais pas du tout. Au contraire, c'était comme si la motivation était renforcée. Les circonstances m'ont donné la curiosité et l'envie de creuser encore. Nous nous sommes rencontrés avec le DG, la DRH, la direction des soins et la directrice de l'école IDE. Sur la base des différents échanges et pour prolonger l'aventure, nous avons avancé sur la structuration innovante d'un vaste projet institutionnel dédié à l'accueil, sujet « basique » dans les soins mais O combien trop peu adapté dans les pratiques. L'orientation définie a été d'impliquer tous les services et toutes les catégories professionnelles dans ce projet.

3- Conclusion

Un très bon accueil du film en général

Le film *J'aime soigner* a été diffusé par les réseaux des uns et des autres, sans publicité, au bon vouloir de chacun (4500 vues depuis Mars). Il a recueilli des retours très positifs comme par exemple de la part de la Fondation de France, d'une chargée de projet de la HAS, de l'espace éthique de Paris, avec une invitation à l'EHESP pour présenter le film en Janvier, une diffusion sur un groupe IDE Facebook intitulé les blouses blanches et site web infirmier spécifique..., des demandes pour l'utilisation dans des IFSI...

Il est présenté au concours pour le festival Imagé Santé de Liège et pour celui du Deauville Green Awards 2018.

Des questions et remarques

Evidemment je suis « sortie de mon rôle strict de psychologue » en onco hématologie. Ce qui m'a posé de nombreuses questions. Nous pourrions éventuellement en discuter dans le temps d'échange qui va suivre. Plus j'y pense, plus cela me paraît fou que l'expérience ne soit pas apparue subversive à aucun moment. Qu'elle n'ait pas été « empêchée ».

Quoiqu'il en soit, cette expérience a changé mon regard sur la direction, et c'est sans doute fondamental, m'obligeant à voir qu'il y a parfois contre toute attente une part sensible qui peut être contactée... malgré ce système fou, encourageant les efforts nécessaires pour rester « acteur » du système de soins. Toutefois, ces réactions n'étant pas prévisibles ou acquises, c'est la conviction de fond de chacun qui doit constituer le moteur du projet, l'envie de témoigner, d'exprimer un message et quelque chose de beau à partager.

Cinq principes clés avant un échange

Face à la recherche forcenée de rentabilité, de productivité, d'uniformisation, pour rester ancré dans le vivant et dans l'humain, « il n'y a pas de solution, mais il y a une Voie » à suivre, selon l'expression d'Edgar Morin.

Il nous faut inventer et expérimenter des alternatives face à un système qui ne prend plus en compte l'humain.

Certes cette expérience que je viens de relater n'est pas un modèle aisément reproductible, mais elle ouvre sur le repérage de quelques

principes intéressants, utiles pour continuer de toucher ce qui est encore sensible et singulier en chacun, et préserver la clinique, et bien au delà, le vivant.

- 1- Au départ, il y a la vulnérabilité. C'est à partir de « l'expérience assumée » de la vulnérabilité et de la limite, que la créativité se développe. Il faut accepter de vivre cette vulnérabilité, de la traverser pour qu'il y ait transformation des situations.
- 2- L'intention sous-jacente à nos projets est fondamentale. La beauté est contagieuse, autant que la laideur. On peut choisir en conscience son angle de vue, et ce ne sera pas sans incidence. Par exemple, je n'ai évidemment pas décidé de « faire bouger » la direction, mais de promouvoir une certaine beauté d'action de l'équipe.
- 3- Soulignons la nécessité de continuer à rêver et imaginer face aux contraintes. Ne pas renoncer à chercher, ruser, tester, inventer...pour identifier les brèches facilitant l'expression de la créativité.
- 4- Partager, construire des solutions collectives, basées sur la convivialité et visant le bien vivre ensemble
- 5- Même loin de l'idéal et au cœur de la tempête, il y a des actions qui nous appartiennent, « qui relèvent de nous ». Parfois nous le voyons pas, soit parce qu'elles semblent trop minimes au regard de l'idéal, mais aussi, parce qu'elles sortent des « clous » et qu'il faut faire un petit pas de côté.

Je note que ce type de projet constitue **une « réponse locale » à un problème « global »**. Evidemment cela ne manque pas de me faire penser au titre de l'excellent film de Coline Serreau, paru en 2010 : « *Solutions locales pour un désordre global* », ainsi qu'aux fameux les fameux « oasis » ou espaces de vie collectifs respectueux de l'environnement dont les diverses initiatives sont présentées plus récemment dans le film « *Demain* ».

Tous ces mouvements émergent comme des îlots, des solutions à l'échelle « micro ». Ils témoignent des possibles malgré de fortes contraintes et défendent tous le « pouvoir d'agir » de chaque être humain et le bien vivre ensemble. On y aperçoit des « solutions » simples, accessibles et universelles ; faire de la place à l'humain et au collectif. Elles respectent toutes le fait que, personne n'est plus important que l'autre, et que chacun a un rôle à jouer.

N'attendons pas que les autres fassent des miracles, réveillons-nous !!!
« *Devenons le changement que nous souhaitons pour le monde.* » disait Gandhi, ce qui me semble merveilleusement bien résumer l'ensemble des propos précédents.

En réfléchissant et en partageant comme aujourd'hui nos expériences, nous participons sans doute à construire une sorte d'écologie relationnelle.

Il semble que, pour subsister, la clinique nécessite le soutien, le croisement avec d'autres univers de pensées en lien avec des réalités, économiques, politiques, philosophiques, sociologiques, environnementales...

Nous avons besoin de soutien, d'encouragements, de solidarité pour inventer et développer nos « solutions locales ». Nous avons besoin de nous sentir ensemble, portés par une dimension universelle dans nos projets locaux.

Merci à l'inter collège pour ce soutien, pour ce liant et cette permanence qui nous permet une fédération structurante et créative. Immense merci à ses fondateurs et à ce petit noyau qui le fait vivre, du fond du cœur merci !

Florence Barruel
Psychologue clinicienne en Onco Hématologie
GHI Montfermeil