

## DE LA VALEUR DU TEMPS Á L'HOPITAL GERIATRIQUE

**Richard Salicrú,**  
*r.salicru@ch-vdb.fr*

**Résumé :** *La valeur que nous accordons au temps varie fortement en fonction de nombreux critères subjectifs et environnementaux. Dans l'institution gériatrique, les distorsions de ressenti du temps entre les âgés et les soignants sont souvent très importantes et invalident les actes de la vie quotidienne créant de l'impatience et de la culpabilité de part et d'autre. Du coup, cela peut entraîner des difficultés relationnelles que l'on pourrait éviter sans doute par la distance professionnelle et la rigueur dans l'organisation du travail. Mais cela commence aussi par la reconnaissance d'un temps informel face au temps formel institutionnel.*

**La valeur que chaque individu accorde au temps** est très variable en fonction de quelques critères fondamentaux. Dans l'hôpital, ces critères concernent tout à la fois les résidents et les agents.

L'être humain est certainement un des rares animaux à pouvoir apprécier la longueur du temps. Un chien qui reste seul à la maison ne réalise pas vraiment le temps qu'il passe à attendre. Est-ce qu'il attend d'ailleurs ? Il ressent sans doute l'absence du maître, et la douleur qu'il éprouve doit être plus ou moins continue, mais il n'est pas capable de mesurer la longueur du temps qu'il patiente.

L'homme, par contre, est capable d'évaluer le temps par un décompte des heures, des minutes ou des secondes. C'est parce que nous sommes capables de cette évaluation que nous allons donner une qualité au temps qui passe.

Mais pour autant, nous ne sommes pas des horloges vivantes. La sensation du temps qui passe sera donc dépendante de notre capacité à regarder un instrument de mesure de celui-ci. La qualité de ce temps sera quant à elle liée à notre sentiment présent.

**Le temps fait languir.** Si nous devons attendre un certain temps et qu'en plus à l'issue de cette attente se profile un événement important ou attendu alors nous trouverons le temps long. Ce temps sera caractérisé par l'impatience. Nous aurons le sentiment qu'il a du mal à passer.

**Le temps fait stresser.** Si nous sommes en retard à un rendez-vous important, nous trouverons que le temps passe à une vitesse phénoménale. Le temps deviendra alors très court, trop rapide et nous nous mettons à courir pour tenter de le rattraper.

Or, nous savons pertinemment que le temps ne se modifie pas d'un quart de seconde. Il est toujours égal à lui-même. Rien ne peut le rallonger ou le raccourcir. C'est juste le contexte, nos activités, nos sentiments qui lui donnent une valeur, rien d'autre. Lorsqu'on attend, sans avoir une idée précise de la durée de temps que l'on doit attendre, on s'impatiente. Depuis quelques années, lorsqu'un répondeur automatique vous met en attente, il vous annonce : "votre temps d'attente sera d'environ X minutes". C'est le moyen clair et précis de déjouer votre impatience.

Ceci est d'autant plus important pour les personnes âgées qui, en plus, ont quelquefois des difficultés à contenir leur impatience. De fait, nous avons le réflexe, souvent face à une impatience, à juste demander de la patience et à dire que l'on va venir, au mieux "*bientôt*" quelquefois "*un peu plus tard*" ou enfin "*dès que possible*". Pire encore, il s'agit des fois d'une "*petite minute*" qui peut durer jusqu'à dix ou quinze minutes sans même que nous en soyons conscients, car, bien souvent, à ce moment précis, pour nous, le temps n'a absolument pas la même valeur puisqu'il est très court et très plein. Le résultat est donc que, lorsque nous revenons vers la personne, elle est furieuse. L'attente doit être cadrée. Cela demande de l'organisation. Mais il faut évaluer le temps d'attente avec honnêteté (envers soi-même avant tout, probablement) et donner une durée approximative à la personne âgée en tâchant de s'y tenir pour établir du coup un climat de confiance. Eventuellement, on peut aussi donner une heure précise en montrant le réveil du résident et en lui expliquant à quel moment nous

reviendrons. Ce type de comportement, si l'on s'y tient, peut apaiser les attentes et du même coup les tensions et le stress. Il ne fonctionne pas systématiquement chez les personnes souffrant de troubles spatiotemporels car, de toute évidence, elles ne mesurent plus le temps et ne se souviendront pas de votre promesse. Mais pour les autres... pensons-y.

**La valeur du temps d'attente est plus longue si l'on ne sait pas précisément le temps que l'on est supposé attendre.**

Le temps dans l'organisation du travail doit être aussi précis que possible. En effet, lorsqu'un agent entre dans une chambre pour une toilette, il ne s'est pas forcément donné un objectif de durée précis. Il a vaguement l'idée qu'il est pressé, mais cette sensation ne s'amplifie qu'au fur et à mesure qu'il avance dans les différentes toilettes. Les premières seront plus tranquilles mais lorsque, petit à petit, il s'aperçoit que le temps passe, il accélère au point que les dernières seront souvent trop rapides et réalisées dans la panique, générant en plus de l'angoisse chez le résident et devenant du même coup plus complexes à gérer. Une manière de lutter contre cela serait de se donner un objectif temps précis. Calculer le délai imparti pour toutes les toilettes, le diviser par le nombre de toilettes pour avoir un temps moyen. Puis réaliser que ce temps moyen doit rester une moyenne sachant que certaines toilettes seront plus longues que d'autres. Néanmoins, il faudra entrer dans une chambre en sachant que l'on a quinze minutes, regarder sa montre, avoir conscience que c'est possible dans cette durée ou

que ce sera un peu compliqué, et vérifier de temps à autre que l'on se tient à sa perspective sans stresser outre mesure. Car, si l'on dépasse les limites, il faut garder confiance, la prochaine toilette sera peut-être plus rapide, le résident étant plus autonome, par exemple. Chaque résident a besoin d'un temps qui lui est propre en fonction de ses capacités et de son autonomie. Chaque rythme est différent. Il n'y a pas d'obligation d'équité de durée des toilettes entre les résidents. Par contre, il y a un temps moyen à calculer pour s'en sortir.

### **Temps formel et temps informel dans l'institution.**

Il existe deux formes de temps dans le monde institutionnel. Le temps formel est ce temps qui est comptabilisé, qui permet de calculer des quotas de soignants en fonction du nombre de résidents, temps qui circonscrit les tâches de chacun, la durée des réunions, des pauses, des interventions. En bref, il s'agit bien du temps organisé pour chacun d'entre-nous, planifié 24h/24 pour l'ensemble du fonctionnement de l'établissement.

Et puis, il existe un temps informel. Ce temps est celui de ces innombrables moments de discussions, réflexions, pauses ou autres moments pris pour souffler, prendre des distances, se relaxer un peu, plaisanter, parler quelques minutes avec un résident, un accompagnant ou un autre professionnel. Ce temps-là n'est pas compté ou prévu dans l'organisation officielle du travail. Mais il existe malgré tout. Si l'hôpital était une usine, avec un travail à la chaîne, ce temps informel

serait largement réduit. Mais l'hôpital est un lieu de soins et de relations humaines. Or, ce temps informel n'est pas valorisé, bien au contraire, il est en permanence mésestimé en quantité comme en qualité. Il s'agit d'un temps parasite qui vient perturber la comptabilité rigide du temps de travail. Ce temps est donc aujourd'hui générateur de stress au travail, de culpabilité avec toutes les conséquences que cela peut entraîner.

Il est donc utile que chacun d'entre-nous puisse se poser la question de ce temps informel, de sa qualité, de sa nécessité. Me fait-il perdre du temps ? Est-il productif ? Me permet-il de me sentir mieux après ou me rend-il plus mal à l'aise ? Car un temps informel peut être extrêmement destructeur s'il est pris avec la sensation d'être volé à l'organisation du travail. Eliminer le temps informel de la journée de travail est une illusion. Le combattre est une guerre sans fin. Mais en abuser est un fléau dont on ne mesure pas les effets désastreux sur l'organisation. Il faut donc en tenir compte, le valoriser, lui donner un cadre aussi clair que possible sans pour autant le formaliser complètement. Il s'agit d'une sorte de temps intermédiaire, que l'on pourrait qualifier même de transitionnel. Il doit avoir une valeur mais ne peut être formalisé, c'est-à-dire comptabilisé.

Il reste donc à chacun de trouver les limites de ce temps informel pour lui-même. Sans le compter vraiment, on peut déjà l'évaluer. Une fois que l'on a pris conscience de la quantité de temps informel que l'on utilise, il faut tout à la fois se poser la question de sa quantité et de sa qualité.

**Le temps informel doit être assumé et vécu dans la solidarité du groupe de soignants, car c'est aussi une nécessité. Mais il doit être loyal par rapport au temps formel de l'organisation du travail.**

Au même titre que le temps d'attente que l'on demande à la patience des résidents, l'objectif temps du soignant gagne à être pensé, précisé, régulé et enfin énoncé. Une fois posé, ce temps doit être respecté avec une certaine rigueur. Et il ne s'agit pas là de dicter une quelconque règle d'efficacité ou de rentabilité dans le travail. Mais il s'agit simplement de donner les pistes d'un mieux-être au travail. Ce bien-être dépend avant tout de la capacité des uns et des autres à s'organiser, à être rigoureux et surtout authentique envers soi-même. On a trop souvent tendance à confier les questions du bien-être au travail à ses supérieurs hiérarchiques quand une partie de la question nous revient (même si la hiérarchie y joue aussi un rôle important, bien sûr). Chaque agent est en partie responsable de son organisation et de son bien-être professionnel. L'institution est responsable de bien des choses, mais gardons toujours à l'esprit que nous devons nous aussi lutter pour créer et préserver ce bien-être. Cela passe entre autre par l'organisation. Dans la panique, dans la plainte, rien n'aboutit, tout s'amplifie. La protection psychique que chacun d'entre nous met en place face aux difficultés de nos tâches passe avant tout par nous-mêmes. Elle doit être aussi soutenue par l'institution et les hiérarchies, c'est une condition importante pour la rendre efficace.

Penser les choses dans ce sens-là, en matière de temps surtout, est un bouleversement important des attitudes au travail. Dans un univers où l'utilisateur est dépendant des professionnels, ces derniers se sentent, de façon réactionnelle, dépendants des hiérarchies et s'en remettent à elles pour tout organiser. Comme la tâche est insurmontable lorsqu'il s'agit de satisfaire tout les agents en même temps, les difficultés de l'encadrement reviennent via l'insatisfaction des agents (et en retour) aux premiers concernés par la dépendance, les personnes âgées. Aux prises entre les demandes des résidents et les demandes institutionnelles, les soignants se sentent alors paralysés, souvent dans l'attente que s'apaisent les pressions de chaque côté. Or, elles ne s'apaisent pas... Cela signifie que si nous ne prenons pas en charge notre propre organisation du temps de nos tâches, nous allons forcément nous trouver dans un grand malaise. Sans doute que tout va dépendre de la capacité des uns et des autres à trouver les meilleures organisations pour réaliser un travail de qualité avec des moyens, au mieux, constants. On peut imaginer que ce serait plus facile si nous étions plus nombreux bien qu'il n'y ait rien d'évident dans cette logique. Mais la réalité est là.

L'évolution de notre propre cahier des charges est inexorable. A nous de nous adapter, sans doute, et à l'institution de reconnaître et stimuler nos capacités d'adaptation. Dans le cadre de cette évolution, il me semble qu'il est fondamental de ne pas opposer la qualité du travail avec la quantité. Chacun est prêt à reconnaître que la qualité de notre travail ne saurait être

menacée par la quantité demandée, pour une raison simple : nous travaillons avec des êtres humains. Le taylorisme n'est pas de mise avec le travail hospitalier, il faut donc trouver d'autres pistes de rentabilité. Car c'est bien de cela dont il s'agit, de rentabiliser notre travail tout en conservant son humanité. Les limites de cette rentabilité sont inscrites dans l'intervention des Services Qualité des établissements. Il est nécessaire, dans ces limites-là, de penser notre organisation pour préserver au mieux la bienveillance dans notre tâche.

L'organisation du temps de travail est fondatrice d'un rapport qualité/quantité raisonnable. Pour cela nous devons sans doute professionnaliser notre capacité relationnelle. En effet, utiliser à bon escient nos approches relationnelles, les rendre systématiques et appropriées, éviter tout type d'emportement ou d'absence de distances avec les pressions liées aux attentes de nos usagers, trouver enfin un équilibre stable qui nous permette à tout moment d'appréhender les situations pesantes, difficiles et complexes de notre métier, sont des actes dépendants de notre volonté d'assumer une position adéquate. C'est bien cela qu'il faut mettre en œuvre pour survivre et éviter la souffrance au travail.

L'impatience, l'emportement, la plainte, le manque, la culpabilité tout cela nous empêche d'envisager l'organisation de notre travail de façon sereine et du coup d'être capable de mener à bien nos objectifs. Nous pourrions aller jusqu'à dire que la prise de distances professionnelles dans notre travail

génère inévitablement un gain de temps précieux. En effet, si l'on est capable de ne pas se sentir visé personnellement par l'expression d'un reproche ou d'une impatience de la part d'un résident, alors on évite : le stress lié à la vexation, le temps que l'on va passer à s'en remettre, le temps que l'on va passer à le raconter et le commenter, le temps que l'on va passer à devoir du coup rétablir une relation de confiance avec le résident, etc... Donc, plutôt que de se sentir blessé ou attaqué par un reproche, nous devons toujours penser avec distance à ce qui vient d'être dit, essayer d'en comprendre le sens, analyser ce qui a pu faire que la personne vient de nous parler de la sorte, se demander si on n'en est pas responsable, trouver la réponse la plus adéquate et la moins stressante pour tout le monde, éviter de réagir en représailles et enfin garder son calme.

C'est bien en régulant notre réactivité à tous les événements de la journée que nous parvenons à gagner beaucoup de temps, car si la sensation de manquer de temps est un symptôme du stress au travail, le stress au travail provoque aussi une perte de temps importante. C'est là que le serpent se mord la queue. Ainsi, retrouver le cercle vertueux de notre engagement professionnel passera inévitablement par une attitude professionnelle, non pas distanciée ou froide, mais empathique, bienveillante et solide du point de vue de notre capacité à ne pas se sentir personnellement atteint par les agressions de l'environnement.

**Bibliographie**

Senèque, Apprendre à vivre, Lettres à Lucilius, Alea, 1990.

Eric Fiat,  
Le temps qui passe, Les philosophes sont-ils plus patients ?  
<http://philo.pourtous.free.fr/Articles/Eric/patience.htm>

Philosophie de la vieillesse, Réflexions sur le temps qui passe  
<http://philo.pourtous.free.fr/Articles/Eric/vieillesse.htm>

Shimon Dolan, André Arsenault, Stress, Estime de Soi, Santé et Travail, Presse de l'Université du Québec.

Jean Maisondieux, "Le crépuscule de la raison", Bayard, 2001, pp. 86-87

J. Richard, E. Biand-Pikl, "Conation et vieillissement", in Psychogérontologie, Masson, 2004