

Contact

janvier 2007 - n°66

BELGIQUE-
BELGIE

P.P.
Bruxelles x
1/4072

Bureau de dépôt
Bruxelles X
Bimestriel
Janvier 2007
P 302062

le **CFIP** vous
présente ses meilleurs
vœux pour **2007**

Pierre Dubruille, Directeur du CFIP

Changement et transversalité dans l'hôpital: des questions de sens

UNE CONSTANTE DANS L'HÔPITAL, LE CHANGEMENT: FUSIONS, RESTRUCTURATIONS, OMNIPRÉSENCE DE LA TECHNIQUE ET DE L'INFORMATIQUE, IRRUPTION DE LA LOGIQUE FINANCIÈRE DANS LA GESTION DES SOINS, PRESSION DES CONTRAINTES ADMINISTRATIVES SUR LE TRAVAIL QUOTIDIEN DES SOIGNANTS, ÉMERGENCE (ET APPRENTISSAGE) DE NOUVEAUX RÔLES... AU DELÀ DE CES AMÉNAGEMENTS, SE POSE LA QUESTION DU SENS. PAR SON RÔLE SPÉCIFIQUE À L'ARTICULATION DE LA VIE ET DE LA MORT, DE LA SANTÉ ET DE LA MALADIE, L'HÔPITAL EST TRAVERSÉ PAR LES QUESTIONS DE SENS, LES ATTENTES ET LES INVESTISSEMENTS SYMBOLIQUES DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES. LES RÉORGANISATIONS EN COURS APPORTENT-ELLES À CES PRÉOCCUPATIONS QUELQUE LUMIÈRE? CET ARTICLE ABORDERA PLUS PARTICULIÈREMENT LES ENJEUX POUR LA PROFESSION INFIRMIÈRE.

Une cohérence éclatée

Une certaine cohérence semblait régner jusque dans les années '80, sur les valeurs et les significations accordées à la gestion et la pratique de soins, par les acteurs tant internes (direction-cadres-soignants) qu'externes (patients, partenaires sociaux, pouvoirs publics). Ce «sens commun» fut un fort ciment de cohésion dans une institution aux cloisonnements internes nombreux: hiérarchies parallèles (médicale, infirmière, administrative) handicapant les collaborations transversales, services internes aux cultures et philosophies de soins parfois divergentes, distances hiérarchiques considérables (avec parfois des comportements autoritaristes ou paternalistes). Cette cohésion par les valeurs (acceptée ou imposée) est aujourd'hui mise à mal à plusieurs niveaux, notamment:

- «la santé n'a pas de prix», valeur-clé de l'enseignement et de la pratique des soins. Cette valeur est percutée de plein fouet par les consignes d'économie et d'efficacité. Les contraintes financières désormais omniprésentes sont vécues par certains soignants comme un handicap majeur à leur action.
- La formation des soignants (médecins et infirmiers), sous-tendue par le souci du bien-être de l'individu. «L'individu d'abord» pourrait être le leitmotiv d'une pratique qui vise à reconstituer la santé et les capacités de la personne. Or la tendance est désormais à la standardisation, aussi bien au niveau des procédures de soins que de la gestion des personnels.
- L'autonomie de patients, proclamée comme un objectif lorsqu'il s'agit pour eux de se prendre en charge et de gérer leur propre santé. Elle peut poser problème quand le patient/client s'appuie sur cette autonomie pour pointer les lacunes du service et réclamer une humanisation des soins.

Toutes ces contradictions vécues se manifestent par des malaises et des tensions entre métiers et sous-cultures au sein de l'institution hospitalière; plusieurs évolutions en cours peuvent y apporter des éléments de réponse, en fonction de la souplesse du management et de la compétence et l'autonomie professionnelle des personnels.

Dans ce numéro

- **Changement et transversalité dans l'hôpital: des questions de sens** P 1/2
- **À vos agendas, le 23 Mars 2007 ...**
- **Le coaching sera (re)mis en questions!** P 3
- **Agenda** P 4

conseil • formation • intervention

centre pour la formation & l'intervention psychosociologiques

Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - Tél 02 770 50 48 - www.cfip.be - secretariat@cfip.be



Le «malaise infirmier»

Une des manifestations les plus limpides de ces contradictions est ce que l'on a appelé «le malaise infirmier», qui se manifeste par le grand nombre d'abandons de la profession infirmière. Ainsi, entre 40 et 45 ans, la moitié des hommes et un tiers des femmes ont déjà quitté la profession; à 65 ans, seuls 7 à 8% des professionnels sont encore actifs à l'hôpital^{1/}. Outre la difficulté de recrutement et de gestion du personnel pour les institutions de soins, cette hémorragie représente un gaspillage de ressources précieuses consacrées à l'enseignement et la formation. Parmi les causes de ces départs prématurés, les facteurs organisationnels tiennent une place importante: surcharge physique et émotionnelle, dégradation du climat de travail, manque d'autonomie professionnelle, insatisfactions quant aux modes de management. Une étude récente^{2/} fait apparaître que 60% des infirmières estiment difficile, voire impossible, d'établir une relation personnelle avec le patient par manque de temps. 40% d'entre elles estiment qu'elles ne peuvent rarement ou jamais adapter les soins aux besoins des patients et 64% ressentent des difficultés de communication avec la direction.

De nouvelles logiques de travail «transversales»

C'est dans ce contexte que se développent depuis plusieurs années de nouvelles logiques de travail, centrées sur une recherche de qualité et d'ajustement des processus de soins aux besoins des patients. Le déploiement des itinéraires cliniques, la création d'espaces de coordination, d'équipes mobiles, la mise sur pied de nouvelles fonctions (p.ex infirmières de liaison): tous ces processus témoignent du passage d'une vision monodisciplinaire (chacun voit le patient à travers une pathologie) à une vision transdisciplinaire, qui consiste à regarder le patient comme une personne entière, dont toutes les dimensions (physiques, relationnelles, sociales, etc) sont touchées par le passage à l'hôpital. La perfection du geste isolé ne suffit plus, elle passe par une maîtrise de la trajectoire des patients à travers une chaîne de métiers et de services. Cette conception du soin exige des soignants des compétences et attitudes nouvelles...

Les enjeux pour la profession infirmière

Le développement (prudent) de nouvelles logiques de travail et de collaboration répondra-t-il aux interrogations sur le sens, et aux tensions vécues dans la profession infirmière?

Par leur proximité quotidienne du patient, leur capacité de vision globale de la personne (dimensions biologique, physique, émotionnelle, relationnelle, etc.), leur longue expérience du travail en équipe et leur

intérêt manifesté pour la formation continue, les infirmiers et infirmières disposent certainement d'un potentiel de départ qui leur permet de jouer un rôle non négligeable dans les processus de collaboration. Plusieurs conditions complémentaires sont toutefois à développer, tant au niveau du management que chez les infirmières elles-mêmes.

L'hôpital a besoin d'un management qui développe le respect et la confiance, capable de transformer des **groupes** (juxtaposition de personnes réunies par les circonstances) en **équipes** (professionnels capables de dépasser des enjeux personnels pour construire un objectif commun). C'est en expérimentant des formes de délégation et de coaching que le management contribuera à développer une plus grande autonomie et satisfaction professionnelles chez les soignants.

Du côté des soignants, il est essentiel de prendre conscience que la responsabilisation et le partenariat ne sont jamais donnés: ils se construisent. Quelques conditions nous semblent nécessaires pour y arriver:

- *Améliorer son assertivité, c'est passer de la plainte à la proposition; s'affirmer comme professionnel(le) et (faire) respecter les limites de sa fonction; afficher une image de soi positive; ne pas attendre une reconnaissance extérieure pour se reconnaître soi-même comme compétent(e): tels sont les ingrédients d'un travail en partenariat, dans des équipes soucieuses de la qualité globale des soins.*
- *Développer une capacité de «lecture» des enjeux de l'hôpital à différents niveaux: l'**émotionnel**, dimension omniprésente du vécu hospitalier; le **relationnel**, vision de l'hôpital comme lieu d'interactions affectives permanentes; le **professionnel**: des rôles et des fonctions qui s'articulent dans une structure complexe, et l'**économique**: positionnement de l'hôpital-entreprise face aux enjeux de concurrence et de survie dans un environnement incertain. La complexité de l'hôpital ne se réduit à aucune de ces lectures, mais les englobe toutes, et sa compréhension permet de recadrer chacun des événements vécus et de positionner une action efficace.*

Conclusion: TOUT SENS EST À CONSTRUIRE...

Le sens des changements en cours n'est pas donné d'emblée; les évolutions de la structure hospitalière ne sont pas la réponse univoque à un problème rationnel, mais le résultat de pressions externes et internes. Elles constituent un enjeu pour ceux et celles qui y sont impliqués.

L'émergence de significations partagées, la reconnaissance de professionnels en tant que partenaires autour d'objectifs communs, ne sont en rien spontanées ou automatiques: elles seront le fruit de l'action concertée de personnes assertives et conscientes des enjeux. Les nouvelles logiques de travail constituent à ce titre une formidable opportunité pour les soignants, et pour la profession infirmière en particulier.

^{1/} Etude européenne NEXT, 2002-2005 — <http://www.next.uni-wuppertal.de/index.html>

^{2/} Rapport Belimage, 2001-2003 — <http://www.md.ucl.ac.be/hosp/recherche/rapports.htm>

À VOS AGENDAS !

Pour vous, un événement à ne pas manquer

LE 23 MARS 2007 À LOUVAIN-LA-NEUVE

LE COACHING SERA (RE)MIS EN QUESTIONS!

LES INTERVENANTS

MICHEL BONAMI
PIERRE DUBRUILLE
MICHEL DUPUIS
BERNARD DE HENNIN
FRANÇOIS DELIVRÉ
CHRISTIAN LESTIENNE
PATRICK VAN DER PLANCKE
MICHEL VERSTRAETEN

UCL

Salle Socrate 011 | Faculté de Psychologie
place Cardinal Mercier 10
1348 Louvain-la-Neuve

PARTICIPATION AUX FRAIS

comprenant la session,
l'accueil café-croissants (8h30),
la pause-café (10h15) et l'apéritif-buffet (13h30)

INSCRIPTIONS

AVANT LE 10 FÉVRIER 2007 : 85 €

APRÈS LE 10 FÉVRIER 2007 : 95 €

INFORMATIONS

PAR TÉLÉPHONE AU + 32 (2) 770 50 48

INSCRIPTION

UNIQUEMENT VIA LE FORMULAIRE DU SITE

L'Académie Belge de Coaching

vous invite à une matinée de questionnement :

- Le Coaching est-il un vrai métier ou un nouvel instrument du management ?
- Une attitude ou une procédure ?
- Un art ou une technique ?
- Quelles sont ses exigences éthiques ?

Les intervenants : des praticiens et chercheurs expérimentés qui vous apporteront des repères mais stimuleront également votre réflexion personnelle.

Dans la pure tradition maïeutique chère à Socrate.
Par le questionnement.

Une rencontre conviviale et créative.

Des occasions de partage originales.

CETTE RENCONTRE EST ORGANISÉE PAR LE CFIP

avec la collaboration de l'unité FORE (fac. de psychologie) de l'UCL
et la Solvay Business School de l'ULB

Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques (CFIP)

Académie Belge de Coaching (ABC)



Avenue Gribaumont 153 | 1200 Bruxelles

T 02 770 50 48 | M secretariat@cfip.be

www.cfip.be



RENCONTRES ET DÉBATS AU CFIP

inscription (gratuite) sur www.cfip.be

COF907	Les consommations excessives... trop de trop!	Michel Fourneau	8/02/2007 à 19h00
COF1507	Efficacité des formations et présentation de l'outil Evaluform	Johan De Beer	14/03/2007 de 14h00 à 17h00
COF1007	Enfants rois, enfants proies, enfants tyrans	Véronique Sichem	29/03/2007 à 20h00
COF1107	Coaching et quête du sens	Christian Lestienne	19/04/2007 à 19h00
COF1207	Les compétitions sportives et la PNL	Jean-Charles Ribue	8/05/2007 à 19h00

LES PROCHAINS MOIS AU CFIP :

PNS107	Sensibilisation à la PNL	Brigitte Evrard	18-19/01/2007
FEF107	Formation de base: l'écoute active et l'assertivité	Marc Drèze et Bernard Lukas	19-20/01, 9-10/02/2007
GEP107	Se libérer de son histoire familiale	Chantal Nève Hanquet	20-21/01, 13/02, 13/03/07
CGR107	Coaching en groupe	Nicole Duhamel	22/01, 5/03, 16/04, 21/05, 25/06, 1/10, 5/11, 3/12/07 de 14h00 à 17h00
EGR107	Développer les pratiques d'évaluation dans la GRH	André Buron	25-26/01/07
EMO107	Entre raison et émotion: l'intelligence émotionnelle	Nicole Duhamel	30-31/01, 13/03/2007
GDC107	Intégrer la multiculturalité	Jean Maertens	1-2/02/07
FAC107	La personne face aux changements	Christian Lestienne	6-7-13-14/02/2007
CFM107	Développer des stratégies de négociation ou de médiation	André Buron	8-9/02/07
ANP107	Animer des réunions	Jean Maertens	8-15/02/07
FED107	Ecouter le corps et ses douleurs	Véronique Sichem	26-27/02/07
CRE107	Le manager créatif	Alexis Kestermans	26-27/02/07
MAQ107	Manager la qualité: objectifs, stratégie, évaluation	Johan De Beer	7-8/03/2007
MAN107	Manager et développer une équipe	Alexis Kestermans	12-13/03/07
DVS107	Développer une vision stratégique pour mon organisation	Jean-Yves Laffineur	14-21-28/03/2007
HRI107	Résister au harcèlement moral avec assertivité	Odile Delhaye	19-20/03/2007
HRD107	Analyse et prévention du harcèlement au travail sur le plan organisationnel	Nicole Duhamel	26/03/2007
RMP107	Réussir sa mobilité professionnelle	Françoise Lemoine	26-27/03/2007
CAG107	Rester professionnel face à l'agressivité	Bernard Lukas	29-30/03/07
PPP207	Prendre la parole en public	Lucy Van Hove	17-18/04/2007
ATS207	Sensibilisation à l'AT	Claudine Pauwels	19-20/04, 10-11/05/07
PLF107	Elaborer un plan de formation	Fabrice Simon	24-25/04/2007
F50107	L'écoute dans la relation soignant-soigné	Bernard Lukas	4-5/05/07
PNS207	Sensibilisation à la PNL	Michel Fourneau	12-13/05/2007
CFG307	Utiliser les conflits: Compréhension des enjeux et des comportements en situation de conflit	André Buron	22-23/05/07
STG107	Vivre avec le stress	Marc Drèze	7-8/06/2007
GEH107	Le rapport à l'argent	Chantal Nève-Hanquet	9-10/06/2007
FCR207	Le formateur créatif	Charles Van Haverbeke	11-12/06/2007

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations

www.cfip.be

secretariat@cfip.be

02/770 50 48