

Analyse et changements intégrés

# Une pratique au service de tous

Souvent source de méfiance de la part des soignants, des cadres et des directions, l'audit classique n'amène en général que peu, voire aucun gain durable pour l'institution dans laquelle il est mené. Il s'agit donc de proposer une approche différente, rigoureuse et souple, à l'image des pratiques gagnantes que l'on rencontre dans toutes les organisations qui se veulent vivantes et durables.

DOMINIQUE BALADIER  
PHILIPPE DEPLAINE

**L'ORIGINALITÉ** de cette intervention repose sur le travail sur-mesure effectué dans chaque hôpital, service de soins, clinique ou EMS; nous appuyant sur une méthodologie éprouvée, en cohérence avec les principes actuels de l'accompagnement du changement, nous construisons le mandat avec les directions.

## Démarche participative

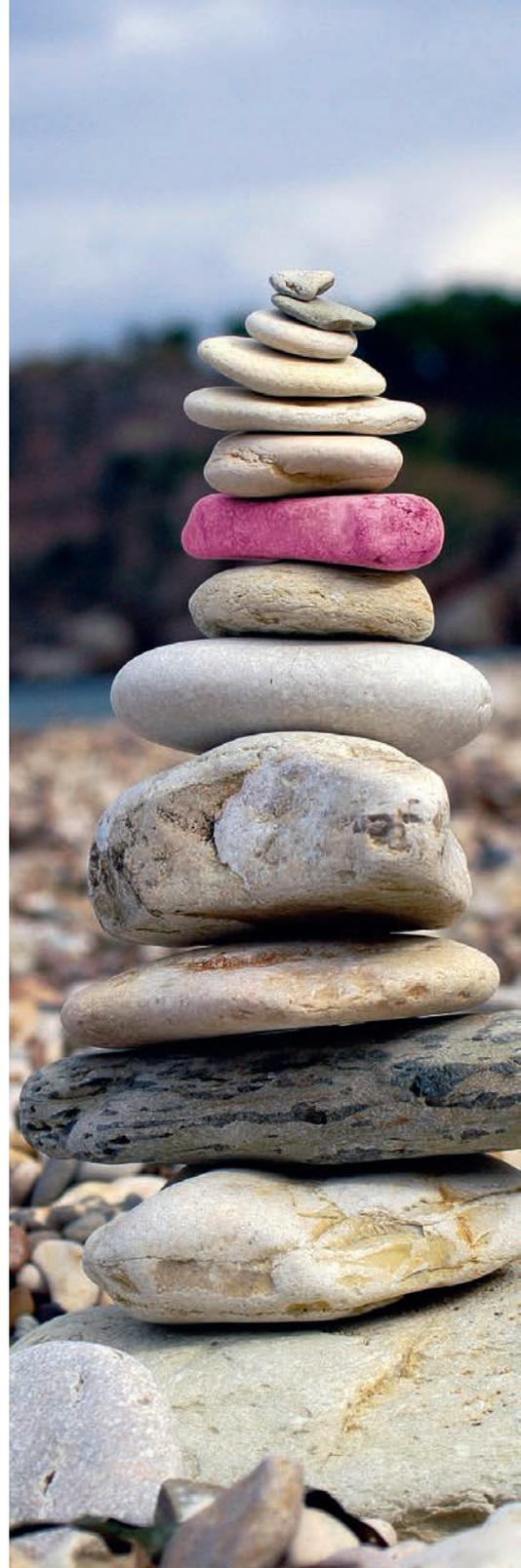
L'analyse en profondeur des systèmes de travail est réalisée sur la base des données recueillies auprès des différents métiers et professionnels auprès desquels nous intervenons; ainsi, les employés, cadres et directions sont-ils dès le début impliqués dans le processus de changement par un regard neuf sur les situations rencontrées. Notre immersion dans le quotidien de chacun, selon ses activités et ses horaires de travail, nous permet de recueillir et d'analyser, en direct ou lors d'entretiens programmés, le vécu, les facilités et difficultés rencontrées, la perception de son environnement professionnel, ainsi que tout autre point utile à explorer. Cette approche permet ainsi de traiter in situ la réalité de chacun: observations, entretiens, questionnements, analyses, coaching et propositions font partie inté-

grante de la démarche. La prise de distance consécutive permet également de compléter la présence sur le terrain et donne lieu sur demande à un rapport comprenant observations et analyses, actions menées et recommandations, traduisant la co-construction réalisée tout au long du processus.

Cette démarche participative et mobilisatrice s'inscrit dans un projet d'intégration des changements dans la durée: véritable investissement, il s'appuie de façon cohérente sur une approche humaniste, rigoureuse, systémique, éthique et déontologique.

## Vers une meilleure santé au travail

De par l'approche conceptuelle et la dimension humaniste des intervenants, le respect manifesté à chacun et à son travail participe de la reconnaissance qu'est en droit d'attendre toute personne engagée dans le maintien ou le développement de son institution. Ainsi, l'implication de tous dans le processus de résolution des problèmes rencontrés permet de prendre sa place dans l'environnement collectif et d'améliorer sa propre estime de soi. Besoin commun à tous, quel que soit son métier, sa fonction, sa place dans l'organigramme, la reconnaissance professionnelle individuelle est mentionnée comme une priorité dans



**Rencontrons-nous et construisons ensemble!**

toutes les enquêtes de satisfaction réalisées en Europe.

Oser nommer et aborder les difficultés internes traduit une volonté forte de la direction d'infléchir et de modifier cette réalité; impliquer ses employés et ses cadres dans le processus de résolution montre ainsi de façon claire l'importance qui leur est accordée.

S'engager dans un processus ayant pour but de maintenir ou de développer le professionnalisme au sein de l'institution con-



Photo: Photocase

siste donc aussi, dans un environnement mouvant, à prendre le train du développement durable quant à la santé au travail de ses collaborateurs.

## L'intérêt pour les institutions de soins

Agissant au niveau stratégique, au niveau de l'encadrement et au niveau opérationnel, l'ensemble de la structure est appréhendée lors de notre intervention. De par cette vision et cette analyse globales s'appuyant sur le système S.I.C (Structure-Interaction-Culture), nous sommes à même de proposer un accompagnement sur mesure lors de restructurations et de réorganisations de service ou d'institution. De même, explorer et confronter les regards pour mieux élaborer des choix pertinents permet d'agir en amont en limitant ou supprimant les effets délétères pour tous de difficultés non traitées. C'est la place de la prévention à ses différents stades qui apparaît ici, le parallèle entre les bénéficiaires de soins qui occupent votre quotidien et vous-même devenant ici évident. Prendre soin de soi pour mieux prendre soin des autres, telle est une devise professionnelle qui peut ainsi servir de guide dans l'exercice du métier de chacun. Au début et au bout de la chaîne de soins (mot à considérer au sens large du «prendre soin de») se trouve

un patient, un résident, un bénéficiaire de soins pour lequel la qualité des prestations fournies sera grandement colorée par la satisfaction au travail des professionnels du terrain, de leur encadrement et de leur direction.

## Un exemple de situation

Tournus de personnels et absentéisme importants: l'enchaînement entre manque de personnels stables, diminution

de la qualité des soins et mécontentement des collaborateurs rend difficile le travail de l'ICUS qui n'arrive plus à gérer son équipe de façon satisfaisante. Face à cette situation, la direction a demandé une Analyse et Changements Intégrés (A.C.I.).

L'intervention a consisté à identifier les causes-racines et secondaires du tournus et de l'absentéisme. Pour cela, il s'agissait

- d'observer les professionnels en situation et de partager leur quotidien
- d'identifier les pertes ou les défauts de sens au travail
- d'écouter les professionnels dans les difficultés rencontrées
- de rencontrer chaque collaborateur en entretien individuel et confidentiel
- de rencontrer l'ICUS et de la coacher face à ses difficultés
- d'analyser: les plannings de travail sur une année, l'organisation du travail entre le prévu et le prévisible, la qualité des soins requis et fournis, la concordance entre les missions et les moyens mis à disposition, les actions déjà mises en œuvre
- d'établir avec l'encadrement et la direction les axes sur lesquels agir.

L'ensemble des éléments analysés a montré une perte de confiance profonde des soignants envers l'institution, envers leurs propres compétences collectives et mis à jour des conflits larvés permanents entre personnels «anciens et nouveaux arrivés».

La suite de l'intervention, avec le soutien de la direction a consisté

- en séances de supervision avec l'équipe
- à gérer les conflits interpersonnels marqués
- à soutenir l'ICUS sous forme d'un coaching
- à prendre avec la direction, l'encadrement et l'équipe les décisions permettant de rétablir les principes fondamentaux du travail quotidien dans l'institution, ceci sous forme d'une charte professionnelle validée par tous
- à assurer un suivi sur place d'une journée à distance d'1 mois, 3 mois, 6 mois et une année. □

Les auteurs: **Dominique Baladier**, et **Philippe Deplaine** sont tous deux infirmiers, consultants et formateurs.

Contact: [www.conseilplus.ch](http://www.conseilplus.ch)

## Références théoriques

### Les précurseurs

Combinée à une approche humaniste et systémique, notre pratique professionnelle fait également référence à la sociologie des organisations et aux auteurs suivants: Crozier et Friedberg, Piotet et Sainsaulieu, Mintzberg, Collerette et Alter.

Michel Crozier et Erhard Friedberg nous apportent leurs éclairages sur l'acteur et le système en mettant en évidence la place des contingences internes et externes, ainsi que les rapports au pouvoir dans l'entreprise.

Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, en modélisant les interventions sociologiques, ont permis de développer les thématiques de l'identité au travail et du changement en entreprise autour du système S.I.C. (Structures-Interactions-Culture)

Les différents types d'organisation décrits par Henry Mintzberg ouvrent le regard sur un pragmatisme réfléchi; pour lui, les managers n'ont d'autres solutions que de s'appuyer sur les compétences des opérationnels du terrain s'ils veulent gérer de façon adéquate les personnes, les ressources et les projets.

De son côté, Pierre Collerette a clairement montré qu'un changement, pour avoir des chances de succès, doit tenir compte en parallèle de ces 3 dimensions: organisationnelle, collective et individuelle.

Quant à Norbert Alter, il constate, relève et analyse depuis de très nombreuses années le paradoxe que constitue la nécessité d'une organisation pour mener à bien un changement, et la part intrinsèque de liberté ou de transgression inhérente à toute innovation.

Infirmiers depuis plus de 25 ans, cadres de santé, formateurs d'adultes et consultants, nous avons créé notre société pour mettre nos compétences au service des organismes et institutions à visée santé-sociale. Notre adaptabilité dans tous types d'établissements de santé nous permet de répondre au mieux aux différentes demandes. Notre devise: «Rencontrons-nous et construisons ensemble!»