

Aspects managériaux pour une coopération interprofessionnelle réussie à l'hôpital

# Saisir l'hétérogénéité comme une opportunité

Une coopération interprofessionnelle (CIP) réussie permet de réduire les coûts de la santé, d'améliorer la prise de décision entre les professions, d'augmenter la satisfaction des participants et participantes et d'influer positivement sur les résultats des patient-e-s. Pour que la CIP réussisse, il convient de mettre en place une culture de management et de coopération appropriée.

Texte: Irena Hegglin / Photo: Fotolia

Selon Mintzberg (1989), l'hôpital doit être considéré comme une organisation d'experts. L'une de ses caractéristiques est la mise en œuvre du savoir par les experts de cette organisation. A l'hôpital, différents groupes d'experts (médecins, infirmiers, techniciens) contribuent au succès (Anderson et McDaniel, 2000). Les experts hospitaliers s'identifient moins à l'organisation qu'à la profession à laquelle ils appartiennent, «ils se sentent davantage comme représentants d'une spécialité bien déterminée que comme collaborateurs d'un hôpital bien précis» (Benz,

*«Un système porteur et commun de valeurs est une boussole commune sur laquelle tous peuvent s'orienter.»*

2007, p. 25). Cela s'explique par leur formation spécialisée et surtout par leur socialisation spécifique. «Ce manque d'identification avec l'organisation et ses objectifs conduit inévitablement à un engagement limité pour les intérêts généraux de l'organisation» (Grossmann, Pellert et Gotwald, 1997, p. 26), et le management est perçu comme une «ingérence de l'organisation dans leur travail proprement dit» (Grossmann, Pellert et Gotwald, 1997, p. 28). Des études indiquent en outre que les organisations d'experts présentent souvent un déficit caractéristique en matière de gestion et de direction.

Ci-après sont décrits des aspects importants du management et des valeurs de la culture de coopération qui renforcent la gestion de la CIP à l'hôpital et en assurent le succès.

## Principes de conduite

Les principes de conduite doivent permettre d'orienter l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices d'une organisation en matière de conduite et de collaboration. Ils contribuent à améliorer la collaboration au sein d'une entreprise. En particulier au sein de l'organisation d'experts qu'est l'hôpital, où les interactions s'étendent sur plusieurs

domaines de prestations, niveaux hiérarchiques et interfaces des différents groupes professionnels, il convient de définir des principes de direction pour la gestion de la coopération interprofessionnelle (CIP) avec tous les cadres. Ceci permet d'augmenter l'identification avec la gestion de la CIP au sein de l'hôpital. Pour que cette prise de conscience puisse être vécue par tous les cadres, le management supérieur doit assumer un rôle de leader en encourageant et en exigeant l'échange et la réflexion sur la mise en œuvre de ces principes de direction entre les cadres de toutes les professions.

## Culture de coopération

La collaboration entre les professions concernées est fortement influencée par les valeurs intrinsèques de chaque profession (Schroeder, 2009 cité d'après Streuli, 2003) et par les conceptions divergentes en matière de collaboration entre les médecins et les infirmiers/-ières (Hoefert, 2007).

Les médecins et les infirmiers/-ières travaillent en étroite collaboration dans leur cœur de métier opérationnel, à savoir le traitement et les soins des patient-e-s. Des conceptions de base différentes séparent ces deux sous-systèmes. Les médecins se profilent dans leurs disciplines, contrôlent les décisions de traitement et s'orientent souvent en dehors de la hiérarchie hospitalière. Le personnel soignant se consacre avant tout aux processus de prise en charge, coordonne les soins prodigués aux patient-e-s et s'oriente au sein de l'hôpital (Berchtold et al. 2007).

Pour faire de la CIP une réussite, il est impératif de développer une vision partagée ainsi que des idées et des objectifs communs avec l'ensemble des personnes participantes. La culture de coopération nécessaire à cet effet doit être encouragée par la direction et inscrite dans la charte. Pour sa mise en œuvre, il est indispensable que la direction non seulement serve d'exemple dans l'observation de ces valeurs, mais aussi encourage et exige une attitude coopérative au sein de l'équipe interprofessionnelle. La mission correspondante doit être définie par le management comme un mandat commun des professions impliquées et consignée dans les descriptions de fonction des cadres supérieurs. La mise en œuvre requiert la mise à disposition d'un temps

## Auteure

Irena Hegglin, HI Coaching  
Organisationsentwicklung GmbH,  
www.irenahegglin.ch



Même direction, mêmes objectifs – c'est surtout dans les situations de stress que l'on voit si le travail d'équipe interprofessionnel est efficace.

de coopération suffisant. Un système porteur et commun de valeurs est une boussole commune sur laquelle tous peuvent s'orienter. Quelles sont les valeurs et les attitudes importantes pour une culture de coopération interprofessionnelle réussie? Selon la théorie relative à la conduite réussie d'une CIP, les valeurs suivantes peuvent être considérées comme significatives:

*L'estime:* Pour des soins orientés sur le patient ou la patiente, il est essentiel que les deux professions «apprécient et respectent la contribution réciproque de chacun en tant que part nécessaire de ces soins orientés sur les patient-e-s» (Dahlgaard et Stratmeyer, 2005, p. 44). Les cadres sont des modèles et leur acceptation et leur estime mutuelles au niveau du management ont des effets positifs sur le travail d'équipe interprofessionnel. Les cadres doivent développer une attitude empreinte d'estime pour les autres groupes professionnels de l'équipe interprofessionnelle, reconnaître leurs contributions aux soins orientés patiente-s, et maintenir un intérêt élevé pour leurs domaines respectifs.

*Ouverture et confiance:* Le management a pour mission de favoriser un climat d'ouverture et de confiance. Cela implique une ouverture et un intérêt pour les propositions d'autres groupes professionnels ainsi qu'une culture

ouverte de communication et d'information entre les professions, afin que tous les participant-e-s soient informé-e-s. Il convient également de permettre aux collaborateurs et collaboratrices des deux professions de participer aux processus de décision et d'offrir des possibilités de discussion et de formation d'opinion. Bierhoff (1992, p. 123) avait déjà constaté que «les supérieurs hiérarchiques qui mettent l'accent sur les relations interprofessionnelles et font participer leurs collaborateurs aux décisions relatives aux problèmes ont souvent plus de succès que les supérieurs qui limitent dans une large mesure la marge de manœuvre des collaborateurs et collaboratrices par des prescriptions et des contrôles». Les structures de communication nécessaires à cet effet (visite IP, réunions IP, huddle boards IP, etc.) doivent être mises en place de manière interprofessionnelle et utilisées activement.

*Disposition à apporter son soutien:* La disposition à apporter son soutien transparaît quand le quotidien des soins est chaotique et que les médecins assument parfois des tâches qui ne font normalement pas partie de leurs attributions et inversement, c'est-à-dire quand les tâches incombant à un groupe professionnel sont prises en charge par

une autre profession dans des situations de stress. Il est normal que des erreurs se produisent à l'hôpital (Fondation pour la sécurité des patients). Un système approprié de gestion des erreurs approprié favorise l'apprentissage commun à partir des erreurs – au sens d'une organisation apprenante. Si tous les groupes professionnels impliqués peuvent compter sur la solidarité des autres groupes professionnels en cas d'erreur, ils se sentent soutenus par ce comportement de solidarité mutuelle.

*L'hétérogénéité comme opportunité:* Les opportunités qui se présentent dans les équipes hétérogènes, à l'exemple d'une équipe interprofessionnelle, sont les suivantes: la variété des perspectives, la créativité et le potentiel d'innovation qui résultent de la diversité des savoir-faire et des expériences (Müller et Sander, 2011). Pour que cette opportunité puisse être saisie, il convient de faire prendre conscience des différences culturelles et des modèles mentaux sous-jacents des deux professions de la médecine et des soins (Müller et Sander, 2011), et de soutenir la promotion de la diversité et le vécu de l'hétérogénéité par des expériences positives (Stuber, 2004).

*Le conflit comme opportunité:* L'interdépendance des professions impliquées dans le processus et la collaboration dans le domaine des soins aux patient-e-s recèle un certain potentiel de conflit au sein de la CIP.

Les responsables doivent encourager une culture du conflit qui favorise la gestion des conflits comme une forme (presque) normale de coopération et considère les conflits comme une opportunité.

Les dirigeants qui font preuve de leadership sont conscients de leurs propres valeurs; ils sont des modèles, défendent leurs valeurs et inspirent leurs collaborateurs et collaboratrices à adopter une vision commune. Il en ressort qu'il incombe à la direction de définir, en collaboration avec les collaborateurs et collaboratrices des autres professions concernées, une vision et une image commune et claire pour la CIP.

Par l'interaction des membres de l'équipe IP, «aucune des différentes cultures ne prédomine, mais quelque chose de nouveau se crée, un espace entre les cultures, un troisième espace» (Greutter, 2009, p. 231). Ici, le dirigeant a pour mission d'aménager activement ce troisième espace pour la coopération interculturelle. Il s'agit de coordonner les différentes perspectives et leurs divergences (Fischer, 2007), de concevoir activement des normes et des valeurs et de définir des règles du jeu, afin d'exploiter les synergies. Pour que l'hétérogénéité puisse être saisie comme une opportunité, il convient de faire prendre conscience des différences culturelles et des modèles mentaux sous-jacents des deux professions de la médecine et des soins (Müller et Sander, 2011), et de soutenir la promotion de la diversité et le vécu de l'hétérogénéité par des expériences positives (Stuber, 2004). Les opportunités qu'offrent les équipes hétérogènes ou interprofessionnelles sont la diversité des perspectives, la créativité et le potentiel d'innovation, qui résultent de la variété des savoir-faire et des expériences (Müller et Sander, 2011).

Les équipes hétérogènes peuvent ainsi mieux répondre aux besoins spécifiques des différents clients, ce qui est une condition essentielle pour la CIP à l'hôpital.

### Perspectives

A l'avenir, les défis dans le secteur de la santé iront croissants, et la CIP devrait ainsi gagner en importance. Les dirigeants au sein de l'hôpital vont devoir relever le challenge de la CIP. Dans le cadre d'une étude, l'auteur a développé un instrument permettant de mesurer les aspects importants pour la conduite réussie d'une CIP, qui peuvent servir de points de départ pour l'amorce de processus de changement et d'évolution dans la conduite des CIP.



La bibliographie est disponible sur l'appli (reader.sbk-asi.ch) ou peut être obtenue auprès de: hi@irenaheggin.ch

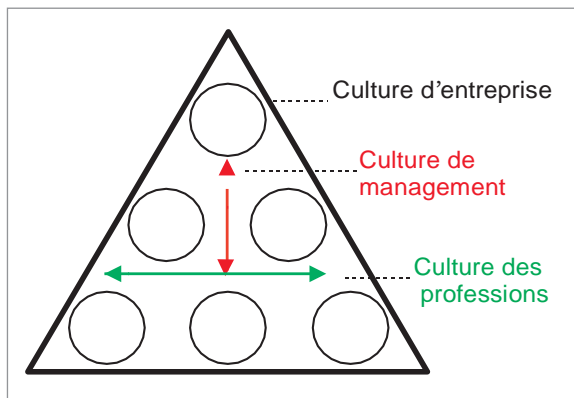


Figure 1: Les cultures à l'hôpital (Heggin, 2015 selon Benz, 2007)

### Management à l'hôpital

A l'hôpital, la culture de management au niveau des services entretient un rapport de tension avec la culture des professions (Heggin, 2015, voir graphique).

La différence de conception des deux professions en matière de management constitue un défi majeur pour la CIP. Le style et le comportement de management au sein de la propre structure interne (p ex. médecin-chef[e] vis-à-vis du/de la cheff[e] de clinique ou des médecins-assistants) a des répercussions sur les relations de coopération avec les collaborateurs et collaboratrices des soins (Dahlgard et Stratmeyer, 2005). Pour favoriser la coopération, il convient de définir son propre comportement de management en coopération avec les autres professions.

### Leadership

Le leadership est une approche de direction qui favorise la création d'équipes de travail flexibles, cohérentes et donc performantes (Martin et al., 2010). La mission d'un leadership efficace est de créer une vision et une représentation claire de l'avenir et de ses possibilités potentielles, et de donner ainsi un sens à ses propres actions (Shaw, 2007, Hinterhuber et Krauthammer, 2005).

Les dirigeants dotés de leadership habilite l'ensemble des participants et participantes à agir. Ils sont à l'affût d'opportunités et de méthodes innovantes de changement et d'amélioration: «l'apprentissage et le changement deviennent des évidences» – au sens d'une organisation apprenante (Neuberger, 2002, p. 202). Ces leaders encouragent la collaboration en soutenant des objectifs de coopération et en instaurant la confiance. Ils confortent les collaborateurs et collaboratrices en les faisant participer aux compétences et

processus de prise de décision, reconnaissent les performances individuelles remarquables, célèbrent les succès et créent ainsi un esprit d'équipe (Kouzes & Posner, 2003).

Les stratégies de leadership favorisent l'orientation de l'équipe sur les objectifs généraux de l'organisation, ce qui est particulièrement important dans une organisation d'experts comme l'hôpital (Martin, 2008). Différentes études montrent que ce style de leadership améliore la satisfaction et l'engagement des équipes IP et a un impact positif sur la satisfaction et la sécurité des patients et patientes (Houser, 2003).

### Gestion de la diversité

Les cadres doivent se poser la question suivante: «Quel degré de diversité est possible, quel degré de concordance est nécessaire?» afin de gérer avec succès la coopération au sein de l'équipe IP (Krejci & Clement, 2008, p. 234).

Si nous considérons les différentes cultures professionnelles (médecine et soins), cela signifie, pour la direction d'une équipe IP, d'avoir à conduire une équipe à culture mixte et de devoir relever le défi de savoir comment amener des collaborateurs et collaboratrices ayant des normes de comportement, des valeurs et des modèles d'interprétation différents à collaborer efficacement et à atteindre des objectifs communs.