



Psychologue plus qu'un métier, un service

Appelés pour aider un patient ou son proche entourage en situation de mal être, les 6 psychologues cliniciens du CHT constituent une équipe polyvalente et complémentaire. Formé à la disponibilité émotionnelle et affective afin de laisser place à l'expression de la détresse, chacun d'eux, selon sa spécialité, répond à l'appel des médecins et équipes soignantes ou accueille quiconque frappe à sa porte. Passés d'un seul poste il y a 2 ans à 6 actuellement, dont 3 à temps plein, ils sont de plus en plus sollicités et parent au plus pressé. Présentation de leur métier par les intéressés eux-mêmes.



Marcellin Trohmae, éthnopsychologue.
« Je peux intervenir sur l'ensemble du CHT. J'ai une approche un peu particulière puisque **ma grille de lecture du malaise exprimé est d'ordre culturel.** J'apporte par exemple une explication lorsque le patient ne comprend pas le discours médical, **je parle aussi de la façon de vivre la maladie**, mais toujours sous un éclairage anthropologique et ethnologique ».



Caroline Jacquin, agent du CHS, mise à disposition du DAMSP (dispositif d'action médico-sociale précoce).
« Je travaille actuellement au sein de ce dispositif spécifique à la Nouvelle-Calédonie et créé suite à la législation sur le handicap. **Je m'occupe d'enfants âgés de 0 à 6 ans handicapés, présentant des retards de développement.** Je reçois les enfants et leur famille pour leur apporter un soutien ».

Béatrice Bessard, rattachée à mi-temps à la pédiatrie et intervient le reste du temps auprès de patients cancéreux ou en fin de vie.



« En pédiatrie, **je m'occupe du soutien psychologique d'enfants et d'adolescents jusqu'à 15 ans et de leur entourage.** Les enfants peuvent notamment présenter des **pathologies cancéreuses, génétiques, ou être victimes de maltraitance.** Chez les adultes, je rencontre surtout des **personnes en soins palliatifs, ou cancéreuses, mais également des femmes battues, des patients atteints de maladie chronique invalidante...** J'interviens aussi auprès de proches endeuillés ou pour soutenir la famille d'un patient qui lui ne veut ou ne peut solliciter un psychologue ».

Diane Payen, rattachée au service de gynécologie-obstétrique.



« A Magenta, j'interviens auprès de patients hospitalisés ou suivis **médicalement dans le cadre de la gynécologie, des grossesses à risque, des suites de couches et de la procréation médicale-assistée.** Ainsi, les médecins et les équipes soignantes peuvent me solliciter pour une évaluation psychologique ou un soutien psychologique. J'accompagne notamment les patients sur **des questions de fécondité, de maternité, des liens entre parents et enfants ou encore des enfants nés sous X, du désir d'enfants, de stérilité...** ».



Sandra Migliaccio, spécialisée en neuropsychologie.
« Je suis surtout sollicitée en **Médecine Physique et Réadaptation, Neurologie et Pédiatrie.** J'interviens auprès de la **personne souffrant de troubles cognitifs.** Je fais une évaluation à la demande du médecin pour aider au diagnostic et orienter la prise en charge. J'assure le suivi de patients, après un traumatisme crânien par exemple, afin d'améliorer la réinsertion sociale, professionnelle et familiale ».



Maëlle Deniaud, attachée à l'Unité d'Évaluation et de Traitement de la Douleur.
« J'interviens dans le cadre d'évaluation psychologique, de **suivis de patients à l'UETD et/ou hospitalisés.** Mon intervention a pour objectif de **repérer les facteurs psychologiques qui peuvent influencer la perception de la douleur et participer à la sévérité des symptômes.** Je suis également sollicitée lors de protocoles de soins demandant l'implication de différents intervenants du service ».

LE DOSSIER

La formation management : donner un cadre commun aux cadres



Mûrement réfléchi pendant trois années par la Direction de l'hôpital, la formation de management, intitulée « Le rôle du cadre au CHT », a été mise en place entre avril et décembre 2009. Une formation stratégique d'une durée de 10 jours qui a concerné les 90 cadres de l'établissement.

■ Pourquoi mettre en œuvre une formation de management de cette envergure ?

La réponse de **Guy van Laethem, cadre administratif, chef de bureau au sein de la DRH, en charge de la formation :**
« La Direction du CHT entend **préparer l'avenir dans le cadre du projet du médipôle.** Il est donc essentiel de travailler sur nos métiers, sur nos compétences et nos niveaux de performance. **Les métiers évoluent constamment au sein de l'hôpital, les métiers d'encadrement** également que ce soit dans les secteurs administratifs, de soins, médico-techniques ou techniques. Il était bon de **recadrer, de redéfinir la fonction de cadre.** Ce dernier étant un relais entre l'équipe qu'il chapote sur le terrain et la Direction, en charge à la fois de transmettre la parole institutionnelle et de faire remonter les informations de la base. Au-delà, il y avait aussi la volonté de permettre aux cadres qui font un métier exigeant de se rencontrer à l'extérieur de l'établissement, dans un lieu de formation qui est aussi un lieu d'expression, de s'exprimer sur les problématiques communes auxquelles ils sont confrontés au quotidien. Cette formation management sur mesure, élaborée par la Direction, s'avère stratégique pour l'organisation interne du CHT. Il y a peu d'entreprises publiques ou privées qui osent mettre en œuvre une formation de management d'une telle envergure et sur une si grande échelle car elle génère inévitablement des bouleversements. »

■ Objectifs de la formation :

- Revoir les **fondamentaux du rôle de l'encadrant au CHT**
- Développer une **culture et un langage communs** au sein des cadres
- **Uniformiser les pratiques et outils managériaux**
- Instaurer une **dynamique**

- Mettre en œuvre une **organisation managériale plus efficace** pour une meilleure prise en charge des malades qui est la finalité de cette formation.

■ La constitution des groupes :

Elle a été pensée longtemps en amont par la Direction. L'idée était de **mélanger dans chacun des 9 groupes des personnes qui ont une fonction de cadres avec un statut de cadre**, les agents de maîtrise qui ont des fonctions de cadres sans en avoir le statut et les faisant fonction de cadres. Dans chaque groupe, il était essentiel que les participants viennent **d'horizons divers et de services différents** (service de soins, administratif, technique, médico-technique).

■ Le cursus de l'encadrant sur dix jours :

- Il s'est élaboré autour de trois thématiques :
- 1) **Sens, valeurs et compétences de l'encadrant CHT** (3 jours)
 - 2) **Actes fondateurs de l'encadrant CHT** au sein de son équipe et dans sa ligne managériale (5 jours)
 - 3) **Organisation de l'encadrant CHT** (2 jours)

■ L'élément fort qui ressort de la formation :

L'envie de poursuivre cette dynamique, impulsée dans les groupes, par la **création d'un groupe de réflexion des cadres** au sein du CHT

■ Ce qui est prévu :

- Suite aux bilans établis par les formatrices et Marc Rolland, chef de projet à l'IFAP, **une formation sera élaborée à l'attention des membres du Comité de Direction.**
- **Deux jours d'analyse de pratique** seront organisés en 2010 pour faire le point sur les outils managériaux que les 90 cadres auront pu mettre (ou non) en place.

TÉMOIGNAGES DE 5 CADRES



Claire Lafitte, ingénieur travaux, cadre technique :

« Il est vrai que j'attendais une telle démarche de l'établissement. Venant du privé, je trouve qu'il manque parfois au CHT **une culture d'entreprise clairement définie**. Par le biais de cette formation, **les cadres vont pouvoir avoir une même vision, se diriger dans la même direction**. C'est primordial pour anticiper l'avenir. La Direction nous a permis d'avoir un aperçu sur un certain nombre d'outils. Reste maintenant à communiquer et à les exploiter ensemble, en particulier dans un contexte de grands projets que sont Koutio et le projet d'établissement. Le bénéfice de cette formation est qu'elle a permis de **nous rencontrer, de confronter des points de vue et de mettre l'accent sur des pratiques managériales essentielles dans notre métier d'encadrant**. Au cours de ces dix journées, j'ai pu me rendre compte que j'avais établi des choses instinctivement qui se révélaient positives et d'autres qui demandaient à être améliorées. Une remarque peut être. Les formatrices utilisant des outils différents pour nous faire passer leurs messages, le passage de l'une à l'autre a nécessité une journée d'adaptation pour nous concentrer de nouveau. Finalement, les 2 méthodes étaient intéressantes. »

Florence Pécout, cadre de santé médico-technique

« J'ai été agréablement surprise que cette formation soit proposée par la Direction. Je suis toujours en recherche de formation, d'amélioration de l'organisation, d'outils afin que mon service fonctionne dans les meilleures conditions. **Un bon management fait une bonne équipe et prévient de multiples problèmes**. La formation a été enrichissante sur de nombreux points : **la gestion des conflits, la manière d'appréhender une équipe selon les caractères des personnes, la façon dont on doit apporter des changements dans le service que l'on manage**. J'ai appliqué tout de suite certains outils que les formatrices nous avaient enseignés. Pour la première fois, j'ai mis en place une grille pour l'entretien annuel d'évaluation. J'ai pris le temps de recevoir, entre 1h et 1h30, les 14 agents que j'encadre. Les entretiens se sont très bien déroulés. J'apprécie que la Direction participe également à la formation qui sera élaborée d'après nos attentes et nos compte rendus. C'est essentiel pour la cohésion de l'établissement. »



Florence Branchu, cadre de santé au service de soins intensifs

« Elle a été positive dans le sens où elle m'a permis de **prendre du recul par rapport à mes pratiques au quotidien**, de les recadrer, de me poser des questions sur le management de mon service. La formation a agi comme une piqûre de rappel en me disant que je n'avais pas eu le temps de mettre certains outils managériaux en place. Le problème est que la dynamique n'est pas toujours réalisable. Bien qu'elle soit intéressante, une des limites de la formation est qu'elle m'est apparue très utopique par rapport à la réalité de mon service. Les outils qui nous ont été donnés sont idéaux pour manager une équipe de 10 personnes. Or, dans mon service, j'encadre une cinquantaine d'agents. Néanmoins, ce fut un **moment d'échange entre cadres très enrichissant, une bouffée d'oxygène. Il en est sorti un esprit d'équipe, un lien certain**. J'attends qu'à la fin de cette formation se crée un collectif de cadres. Une fois que les cadres supérieurs et la Direction auront suivi cette formation, nous progresserons plus rapidement dans l'organisation du CHT. **Ce sera un plus pour les patients.** »

Patricia Pedre, cadre de santé au service orthopédique et traumatologique.

« Cette formation m'a permis de revoir de façon concise en dix jours ce que j'avais pu apprendre à l'école des cadres de Bordeaux, dont je suis sortie il y a plus d'un an. **J'ai retrouvé des méthodologies et des outils de travail qui m'ont paru plus concrets** dans la mesure où j'avais déjà une expérience de manager derrière moi. J'ai pu d'emblée raccrocher à mon quotidien des outils managériaux, comme le reporting, proposés par les formatrices qui étaient très professionnelles. En uniformisant les pratiques, **l'ensemble des cadres parle désormais le même langage, ce qui facilite la communication**. Au cours de la formation, nous avons découvert que nous sommes confrontés aux mêmes problématiques quel que soit le service. La difficulté et le passionnant de notre métier, **c'est la gestion de l'humain**. Les liens qui se sont tissés pendant cette session perdurent et nous avons d'ailleurs la volonté de prolonger cette dynamique par la **création d'un groupe de réflexion des cadres**. Enfin, je garde en mémoire une phrase que les formatrices nous ont dite : **« Peu importe les difficultés, il faut garder le cap. »** »



Richard Quach, cadre ingénieur au service biomédical.

« Lors de mon compte-rendu que j'ai remis aux deux formatrices, j'ai précisé que j'avais trouvé très intéressant de rencontrer ou de retrouver des collègues de l'hôpital qui exerçaient comme moi une fonction d'encadrement. J'ai pu voir que je n'avais pas du tout les mêmes problèmes que les autres cadres de mon groupe. En l'occurrence, je n'ai aucun souci que ce soit avec ma hiérarchie directe ou avec les six agents qui travaillent dans mon service. Au sujet du contenu de la formation, j'ai beaucoup apprécié les jeux de rôle. C'est un exercice moins scolaire, très vivant et qui permet de mettre en pratique des situations que l'on peut vivre au quotidien. **Cette formation m'a permis de travailler sur les valeurs de reconnaissance**. Je n'avais pas l'habitude de remercier mes collègues quand le travail était bien fait. J'applique désormais ce principe. Alors que je n'aurais pas fait cette formation si elle n'avait pas été obligatoire, je l'ai trouvée au final très positive. »



LE POINT DE VUE DES FORMATRICES



Véronique Delaye



Dominique Caputo

Véronique Delaye et Dominique Caputo, consultantes formatrices en ressources humaines, management et communication, sont les deux intervenantes qui ont été sollicitées par la Direction du CHT pour mettre en œuvre cette formation de management. Pour l'Ouvre Boîte, elles reviennent sur le déroulement des sessions. Une expérience riche d'humanité.

OB : Cette formation management pour l'ensemble des encadrants a fait l'objet d'une grande concertation en amont avec la Direction du CHT.

Dominique Caputo : C'était le point de départ. Nous avons eu des rendez-vous avec la DRH et le CODIR. Nous ne voulions pas élaborer cette formation avec nos propres perceptions et expériences sans avoir au préalable appréhendé et **interrogé l'organisation de l'établissement**. Nous avons travaillé en profondeur afin de comprendre quelles étaient les valeurs et les postures managériales que nous devions insuffler aux stagiaires.

OB : Concrètement, comment s'est organisée cette formation ?

Dominique Caputo : La formation s'est déroulée dans un premier temps sur trois jours avec moi. **Cette première partie consiste à engager une réflexivité sur les postures managériales, sur la vision des participants de leur métier, sur leurs difficultés**. Ce travail préliminaire donne de la matière pour construire la suite du programme.

Véronique Delaye : J'ai pris ensuite le relais sur 5 jours mais pas de façon continue. Je me suis plus centrée sur la **partie approche concepts et outils pratiques**. J'ai travaillé énormément sur les mises en situation, les jeux de rôle pour permettre aux stagiaires d'expérimenter différents scénarii.

Dominique Caputo : Je conclus la formation sur deux jours **en axant sur la gestion de projets, sur les processus et les clés à mettre en place pour améliorer l'organisation au sein de leur service**.



Marc Roland, chef de projet, ressources humaines à l'IFAP (Institut de Formation à l'Administration Publique), livre son regard sur les spécificités de la formation.

« Le principe stratégique formulé par la Direction du CHT était d'arriver à faire émerger **une culture commune autour des outils de management** au sein d'un ensemble de 90 personnes aux profils professionnels et aux bagages différents. **Le challenge : y parvenir en l'espace de 10 jours** en abordant tous les thèmes du management. Ce que nous avons peu l'habitude de faire. En général, nous travaillons sur des thématiques plus précises, comme la prise de parole en réunion, qui demande déjà deux jours de formation. Les intervenantes ont dû synthétiser en 3 heures des notions comme la motivation d'une équipe. **Cette formation a donc été très dense et intense**. A son terme et selon les bilans que les formatrices et moi-même avons envoyé à la Direction du CHT, on peut voir que des lignes directrices ont été tracées et qu'une dynamique commune a été instaurée. On pourra d'ailleurs le vérifier sur le terrain en 2010 lors des deux journées d'analyse de pratiques. **Des attentes ont également été exprimées, l'une d'entre-elles étant que le CODIR suive également la formation.** »

OB : Qu'est-il ressorti de ce brainstorming ?

Véronique Delaye : L'intérêt de ce programme est de **décliner un référentiel commun afin d'enclencher une dynamique collective**. Mais chacun peut faire son chemin au sein de ce grand voyage et trouver des axes de progrès qui lui sont propres. Les participants ayant tous des points de repères et des bagages différents. A la fin de chaque session, nous demandons une évaluation de la formation qui s'est révélée toujours positive. Il en ressort **qu'ils ont trouvé un esprit de corps et de cohésion**. Au-delà de leur spécificité, ils ont pris conscience qu'ils **appartenaient à une vraie profession à part entière**, celle de manager. Les cadres ont le souhait de faire perdurer cette dynamique d'échange et d'expérimenter un maximum d'apports entre eux dans les situations de management quotidiennes et difficiles que sont les leurs.

OB : Il est prévu que vous les retrouviez l'année prochaine.

Véronique Delaye : Effectivement. **Deux jours de formation seront proposés en 2010** afin de faire le point sur ce qui a pu être mis en place ou non. Nous allons aussi réfléchir sur **l'élaboration de la formation managériale en direction des membres du CODIR** qui ont souhaité également suivre ce programme. C'est un véritable cycle de formation stratégique qui est en marche au CHT et qui s'inscrit dans le management de l'hôpital de demain.

OB : Comment avez-vous trouvé vos stagiaires ?

Dominique Caputo : Le métier de manager est très exigeant. Ils ont pu au cours de la formation exprimer librement leur difficulté au quotidien, leurs attentes. **Nous les avons trouvés très énergiques et impliqués, avec beaucoup de richesse, en ayant toujours très à cœur la santé du patient.**