Zeitschrift: La Croix-Rouge suisse

Herausgeber: La Croix-Rouge suisse

Band: 92 (1983)

Heft: 3

Rubrik: Consultation pour services de soins : une activité de la Croix-Rouge suisse

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Consultation pour services de soins: *une activité de la Croix-Rouge suisse*

Qu'est-ce que le «Service de consultation pour les services de soins»?

La Croix-Rouge suisse assure un service de conseil destiné aux services de soins. Avis aux infirmières-chefs et infirmières qui désireraient une meilleure organisation ou une meilleure utilisation du personnel soignant dans l'hôpital qui les emploie: l'infirmière-conseil de la Croix-Rouge suisse est à disposition de tous les établissements qui en font la demande. C'est Mme Marianne Weber, ancienne infirmière-chef, qui assume ce poste.
Cette fonction d'infirmière-conseil a été créé en 1972 par Mme Margrit Schellenberg, sur la base des considérations suivantes:

- Les cadres infirmiers sont très chargés et isolés et n'ont que rarement la possibilité de s'entretenir en détail des problèmes de l'exploitation hospitalière avec une personne de l'extérieur qui connaisse l'ensemble des questions qui se posent.

- L'importante pénurie de personnel et les réductions massives des coûts qui sont demandées dans le domaine de la santé faisaient craindre un recul de la qualité des soins. A l'heure actuelle, la situation s'étant améliorée en ce qui concerne le personnel, une part plus importante est accordée aux coûts, tout en maintenant au premier plan un souci de qualité.

- Ces mêmes facteurs pouvaient avoir aussi une influence négative sur la qualité de la formation des élèves infirmiers et infirmières. Jusqu'ici une centaine d'hôpitaux et de cliniques ont fait appel aux services de l'infirmière-conseil de la CRS.
Le service de conseils présente l'avantage d'être neutre et d'offrir la large expérience d'une infirmière-chef capable de juger de l'extérieur. Ses conseils ont pu aider à résoudre de nombreux problèmes rencontrés au sein d'établissements hospitaliers.

Il ne s'agit pas d'imposer de nouvelles idées mais de chercher, avec les soignants de l'établissement, des solutions adaptées à leur situation particulière. L'infirmière-conseil travaille *avec* et non *pour* les personnes concernées.

Portrait: Marianne Weber, conseillère pour les services de soins

Mme Marianne Weber, infirmière-chef, assume depuis le 1er avril 1980 la fonction d'infirmière-conseil de la Croix-Rouge suisse pour les services de soins des hôpitaux et des homes médicalisés.

Après avoir obtenu, en 1961, un diplôme d'infirmière en soins généraux à la «Schweizerische Pflegerinnenschule» de Zurich, elle travaille pendant trois ans dans une clinique chirurgicale privée et dans un hôpital rural. Elle part ensuite pour le Canada où elle exercera pendant deux ans dans trois hôpitaux différents, dont six mois en gériatrie. A partir de 1966, elle travaille à la Clinique médicale universitaire (CHUV) à Lausanne, en qualité d'infirmière tout d'abord, puis comme infirmière-chef d'unité. Après avoir suivi en 1969/1970 le cours pour infirmières-chefs de l'Ecole supérieure d'enseignement infirmier de la Croix-Rouge suisse, à Lausanne, elle assuma encore les fonctions de remplaçante et d'infirmière en chef. Parfaitement bilingue, Mme Weber est de ce fait en mesure d'exercer son activité aussi bien en Suisse romande que dans les cantons alémaniques.

Comment se déroule une consultation?

L'infirmière-conseil dont les services sont demandés par un hôpital ou un établissement médico-social établit un plan de consultation à la suite d'une première prise de contact. Ce premier entretien permet d'établir, en collaboration avec les personnes de l'établissement concerné et sans engagement de leur part, le but et le déroulement de la consultation. Une offre et un devis sont ensuite rédigés et soumis aux services concernés. Si le contrat est accepté, la consultation se déroule en deux phases:

1. ***Constat de la situation sur la base d'observations recueillies à l'intérieur des unités.***
2. ***Collaboration pour l'introduction d'un processus de changement par le choix en commun d'objectifs et de procédures, éventuellement contrôles périodiques.***

Pour chaque mandat, l'infirmière-conseil recherche une solution personnalisée et réalisable, adaptée à l'établissement concerné.

Un exemple:

Mme B., infirmière-chef dans un grand hôpital, a fait appel à l'infirmière-conseil pour résoudre certains problèmes. Elle a bien voulu relater son expérience à la rédaction.

Réd.: Mme B., pourquoi avez-vous fait appel au service de consultation pour les services de soins des hôpitaux?

Mme B.: *Le besoin de faire appel à ce service s'est manifesté au moment où j'ai pris mon poste actuel d'infirmière-chef, soit au début de l'année 1982 et qu'il a été question au sein de nos hôpitaux de changer la structure du service de soins infirmiers. Ayant été sollicitée pour ce travail et me sentant démunie, j'ai demandé à la direction de bénéficier de la collaboration de Mme Weber.*

Réd.: Quels sont les problèmes que vous avez rencontrés et qui ont déterminé l'intervention de Mme Weber?

Mme B.: *Je me suis sentie seule pour étudier et proposer un projet concernant une nouvelle structure des soins infirmiers; c'est une expérience que je n'ai jamais faite et, parallèlement je devais assumer mon travail quotidien; je manquais donc du temps de réflexion nécessaire à la conception d'un tel projet. D'autre part, j'avais besoin de me sentir guidée et soutenue dans cette démarche. L'intervention de Mme Weber était également importante pour me fixer un programme et des délais, sinon, du moins en ce qui me concerne et je ne suis certainement pas la seule, j'ai tendance à me faire manger par le quotidien et à remettre à plus tard ce qui peut attendre un peu, notamment lorsqu'il s'agit d'étudier et d'approfondir certains probèmes ou projets. La présence d'une autre personne m'a permis au contraire de fixer des délais et d'établir un programme précis; je trouve que c'est très stimulant, car l'autre personne sert en quelque sorte de miroir, renvoyant le reflet de ses propres idées, ce qui permet de les approfondir. Et dans ce sens-là, c'est un soutien.*

Réd.: Comment avez-vous eu connaissance de ce service?

Mme B.: *J'ai utilisé l'article consacré à ce service de consultation qui était paru dans la revue des infirmières; je l'avais photocopié en pensant qu'un jour cela pourrait me rendre service; et j'avais bien vu les choses puisque, quelques mois après, j'en ai eu besoin. J'ai donc demandé l'autorisation à la direction, notamment sur le plan financier, de bénéficier de ce soutien.*

Le directeur m'a donné le feu vert pour contacter la Croix-Rouge et demander un devis. C'est à ce moment-là que Mme Weber et moi-même avons eu notre premier contact. Je lui ai exposé la situation et elle a établi le devis pour une première étape.

Réd.: Combien de temps a duré ce premier mandat?

Mme Weber: *cinq ou six jours; mais ces journées se sont étalées sur quatre ou cinq mois. Nous avons travaillé par demi-journées, ce qui permettait d'être plus efficaces.*

Réd.: Comment vous répartissiez-vous les tâches?

Mme Weber: *Je tiens à préciser que nous avons travaillé ensemble.*

Mme B.: *Effectivement; par contre, dans certaines situations, c'est Mme Weber qui a effectué les recherches.*

Mme Weber: *En effet, car pour un projet concernant une nouvelle structure des soins infirmiers, on ne repart pas à zéro; il est facile de se renseigner sur ce qui se fait dans d'autres établissements – ce que je sais de par mon expérience – et, de plus, mon activité consiste à entreprendre les recherches que Mme B. n'a pas le temps de faire.*

Réd.: Comment ce premier mandat s'est-il déroulé?

Mme B.: *Nous avons d'abord dressé ensemble la liste des besoins et fait une analyse de la situation actuelle. Pour cela, Mme Weber a pris des contacts et recherché certains renseignements.*

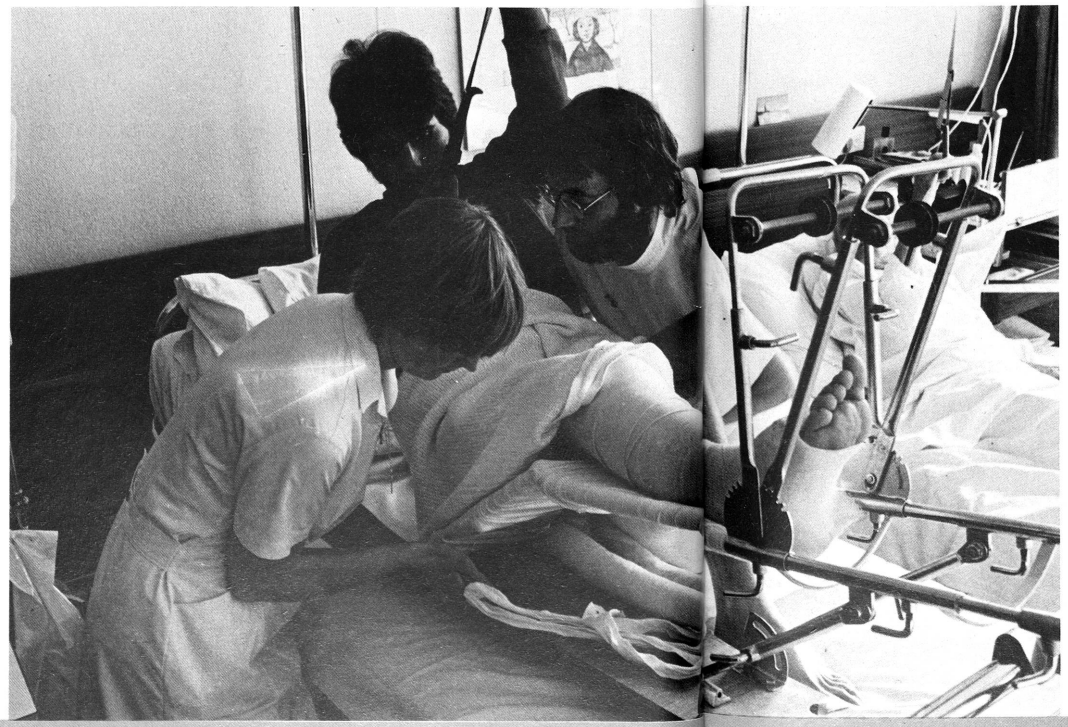
Réd.: Etes-vous allée au sein des services?

Mme Weber: *Non, pas à ce moment-là.*

Réd.: Alors comment procédez-vous?

Mme Weber: *Mme B. m'a fourni un certain nombre d'informations et j'ai consulté des documents. Puisqu'il s'agissait d'une structure, il était inutile que je connaisse tous les détails. Mme B. les connaît et, comme nous travaillons ensemble, nous nous complétons.*

Mme B.: *Je pense que c'est également un grand avantage de ne pas être impliquée dans l'hôpital ou dans les services: cela permet de conserver la neutralité de jugement.*



Quelques exemples de mandats réalisés en 1982

Les mandats confiés à l'infirmière-conseil au cours de l'année 1982 ont eu généralement pour thèmes:

- ***le calcul des besoins en personnel et la répartition de celui-ci dans les services de soins,***
- ***l'élaboration d'une nouvelle structure d'un service de soins en collaboration avec une infirmière-chef,***
- ***la mise en place de cette nouvelle structure,***
- ***la formulation de propositions concernant la transformation d'une unité de soins dans un home pour personnes âgées et l'évaluation des nouveaux besoins en personnel, matériel, locaux, nouvelle répartition des locaux, aménagements nécessaires, supports,***
- ***l'expertise d'un service de soins au sein d'un hôpital ou d'un établissement pour personnes âgées,***
- ***la formulation de propositions visant à améliorer l'efficacité, la collaboration entre les services et la répartition du personnel,***
- ***une mise au point annuelle demandée par certains établissements,***
- ***l'intervention lors d'une décision à prendre,***
- ***l'organisation de journées de cours et de formation continue,***
- ***la résolution d'un conflit au sein d'un service.***

Mme Weber: *Et cela permet aussi de ne pas prendre en considération des données qui paraissent peut-être immuables à quelqu'un qui travaille depuis très longtemps dans un même service. Une personne venant de l'extérieur voit probablement mieux les possibilités qui s'offrent; car il y a toujours plusieurs solutions à trouver et non pas une seule.*

Réd.: Que faites-vous après avoir analysé la situation?

Mme B.: *Nous essayons ensuite d'imaginer ensemble la nouvelle structure avec les éléments de la situation actuelle.*

Mme Weber: *Car c'est là qu'intervient la réalité. Certes, plusieurs possibilités se présentaient, mais on peut choisir une*

seule solution, qui soit réalisable.

Mme B.: *Ensuite, cette démarche de mise en place des nouveaux éléments aboutit à une description par organigramme du service, puis à une description du poste de la personne qui doit reprendre la direction du service des soins infirmiers.*

Réd.: Cette nouvelle structure a-t-elle effectivement été mise en place?

Mme B.: *Ce travail a été terminé en septembre 1982. Une fois le projet proposé, il a fallu le discuter et le négocier au niveau de la direction. Il y a eu ensuite prise de décision par la direction avec une mise au concours du poste et une mise en pratique réelle à partir du 1er janvier 1983. Mais, au niveau des négociations, j'ai également fait appel à Mme Weber, car j'ai éprouvé le besoin de m'entretenir avec quelqu'un appartenant à la même branche professionnelle que moi, afin de me situer par rapport à un directeur qui a des contraintes économiques.*

Réd.: Quels ont été les résultats?

Mme B.: *Après négociation concernant les besoins en personnel, le mandat a été accepté et la nouvelle structure mise en place. C'est à ce moment-là qu'est apparu le second mandat, concernant la mise en place de cette structure. Ayant moi-même été nommée à ce poste d'infirmière-chef et donc responsable de la mise en place de la nouvelle structure, j'avais demandé, dans mes conditions pour l'acceptation du poste, le soutien de la Croix-Rouge, par l'intermédiaire d'une infirmière-conseil, pour la mise en place du projet. Cela a été accepté, par étapes car il y a toujours une composante financière qui intervient. Ce second mandat se déroulera jusqu'au mois de mai 1983 et nous sommes actuellement, Mme Weber et moi-même, en train de travailler à la mise en place de cette nouvelle structure.*

Pour cela, nous nous sommes rencontrées au début de l'année et nous avons essayé de définir les méthodes et les moyens que nous voulions utiliser. Quant à la mise en pratique, c'est moi-même qui la réalise sur le terrain, tandis que Mme Weber m'aide à dépouiller des documents et à avancer dans le travail pratique, car je manque souvent de disponibilité.

J'aimerais ajouter encore qu'une infirmière-chef se trouve souvent très seule pour affronter certains problèmes, notamment lorsqu'il y a des questions de relations humaines, de personnalités ou des questions d'organisation de travail; c'est un éventail énorme et il y a parfois certains sujets, certains points que l'on ne peut pas partager directement avec ses collaborateurs directs, étant donné la hiérarchie dans laquelle on se trouve. Et je crois qu'il est très important de pouvoir partager ces problèmes avec quelqu'un d'extérieur à l'institution, quelqu'un de neutre. Cela m'apporte une très grande aide parce que, en permettant de m'exprimer sur ce que je vis ou ce que je ressens, je parviens en même temps à éclaicir les problèmes et à trouver le chemin.

Que coûte une consultation?

Le service de consultation de la Croix-Rouge suisse est un service de prestations qui s'autofinance. Le travail de l'infirmière-conseil est facturé soit à l'heure soit à la journée, compte tenu des heures accomplies. Les frais de déplacement de l'infirmière-conseil sont également remboursés par l'établissement qui fait appel à elle. Actuellement, une journée coûte: 890 francs plus frais de déplacement.

L'intervention de l'infirmière-conseil peut, à la demande, s'effectuer en une ou plusieurs fois. Certains établissements désirent un contrôle périodique régulier. La plus stricte discrétion est assurée.

Où s'adresser?

Mme Marianne Weber, conseillère pour les services de soins
Croix-Rouge suisse
Rainmattstrasse 10
3001 Berne
ou téléphonez au 031 66 71 11.