Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée

Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses

Band: 11 (2019)

Heft: 1: Suisse romande - Suisse allemande : cultures et politiques dans les soins de longue durée

Artikel: L'enjeu de la mutation digitale et organisationnelle : un défi à relever ensemble

Autor: Forster, Anne

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-885933

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: 10.12.2025

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

L'enjeu de la mutation digitale et organisationnelle

Un défi à relever ensemble

Les défis croissants posés par la mutation tant numérique qu'organisationnelle placent l'entreprise, les collaborateurs et l'encadrement devant de nouvelles responsabilités, de nouvelles tâches à assumer et des rôles à redéfinir.

Anne Forster*

La santé, individuelle et organisationnelle, est un facteur de compétitivité essentiel pour toute entreprise efficace. L'économie subit de profonds changements: plus dynamique et plus volatile, avec un environnement entrepreneurial, politique et social plus instable. S'y ajoute la pression des exigences légales, qui renforce la mutation numérique et la cybersanté (eHealth) dans les EMS et les hôpitaux suisses.

Le bouleversement économique actuel a plusieurs effets: en renforçant l'impact des facteurs VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), il oblige management et collaborateurs à adapter en permanence les structures et les processus d'entreprise à un contexte particulièrement dynamique. Les considérations économiques renforcent aussi le recours à la cybersanté dans les établissements médico-sociaux et hospitaliers. Or, la mutation numérique en cours avec la stratégie eHealth dépasse de loin la seule introduction du dossier électronique du patient. Elle implique la numérisation de toutes les procédures, depuis la saisie jusqu'à l'archivage, en passant par l'échange de données.

Pour répondre efficacement aux défis à venir, il faut des solutions numériques.

Un potentiel sous-estimé

Pour répondre efficacement aux défis à venir, il faut des solutions numériques. Mais des solutions soigneusement pensées, pour décharger au maximum les collaborateurs et dégager plus de temps pour les soins aux résidents et aux patients. La liste des besoins et des souhaits va de l'allègement des tâches physiquement pénibles à l'assistance renforcée pour les horaires où le manque de ressources est impactant (les gardes de nuit, par exemple). En passant par les tâches de routine, la documentation et la communication.

En de nombreux endroits cependant, la mutation numérique n'avance pas beaucoup. Les causes de cette retenue sont diverses: manque de disponibilité de systèmes adaptés, incertitude sur la sécurité des données, ou transférabilité insuffisante dans d'autres systèmes. La liste des raisons subjectives est encore plus longue: l'effort est ressenti comme trop important, il ne se justifie pas, l'entreprise est trop petite, la dépendance à des sociétés spécialisées en informatique comporte des risques. De plus, cela perturberait l'ensemble du processus de soins, et le fastidieux processus de saisie n'est pas compensé.

Pas étonnant dans ces conditions, surtout en période de pénurie de personnel et de pression sur les coûts, que la prudence et une tendance défensive l'emportent. Pourtant, le potentiel de la numérisation comme moteur, entre autres, de la mise en œuvre des soins intégrés et de l'amélioration de la qualité des prestations, en partie grâce à une meilleure interconnexion, est sous-estimé. Qui doit et peut démontrer ce potentiel et initier une

>>

***Anne Forster** enseigne en MAS Promotion de la santé à la HESD. Elle est en outre coach et spécialiste en développement organisationnel.

2009–2019

Retour sur quelques projets et initiatives

L'EMSP BEJUNE favorise une culture palliative des soins

« En 2011, les ministres de la santé des cantons de Berne, Jura et Neuchâtel créent une association dont le but est de mettre en place une équipe mobile commune spécialisée en soins palliatifs. Une année plus tard, l'équipe mobile EMSP BEJUNE voit le jour, une formule intercantonale alors inédite, répartie sur trois sites et constituée de trois médecins et de cinq infirmières. En six ans, le nombre d'interventions de l'équipe a pratiquement triplé pour s'établir à près de 400 situations suivies à fin 2018, dont un quart en EMS. À cela s'ajoutent une quarantaine de journées de formation par année délivrées dans les institutions. En 2016, l'équipe décroche le label qualité national spécifiquement décerné aux équipes spécialisées en soins palliatifs, et en mars 2017 elle se voit confier la mise en œuvre de la stratégie intercantonale BEJUNE en matière de soins palliatifs 2017-2027. Pour ce faire, l'association EMSP BEJUNE modifie et élargit ses statuts et adopte un nouveau nom: l'Association pour le développement des soins palliatifs BEJUNE (ADSP BEJUNE). Parallèlement, l'équipe et l'association poursuivent leur travail de promotion et de sensibilisation et prévoient la création d'une plateforme internet interactive accessible à tous les intervenants dans le domaine des soins palliatifs. »

Revue spécialisée Curaviva 4/2013 (décembre)

réflexion et une discussion critique? Le fait que les collaborateurs comme les cadres endossent des responsabilités supplémentaires implique aussi de redéfinir le rôle de ces derniers.

Du personnel en bonne santé…

Les facteurs de stress comme le climat social, le manque de ressources et le style de management sont la source de nombreux jours d'arrêt-maladie dans les établissements hospitaliers: ils sont aussi la cause d'un important présentéisme (le fait d'être présent au travail même malade). Or, avoir l'énergie nécessaire pour accomplir ses tâches quotidiennes implique que l'on trouve du sens à son travail. C'est là que l'encadrement peut contribuer de manière significative à améliorer les choses, car une gestion intelligente de la maladie au travail est un facteur essentiel de bonne santé organisationnelle.

L'approche et la compétence de l'encadrement sont déterminantes.

La santé doit être la principale référence pour mesurer tant le succès personnel que la performance d'une équipe et d'une organisation. Parvenir à assurer un équilibre pour soi-même et pour ses collaborateurs permet de déterminer de façon certaine si, et dans quelle mesure, des équipes en forme atteignent leurs objectifs, en travaillant davantage en collaboration et de façon plus harmonieuse. Santé et performance, se renforçant l'une l'autre, garantissent l'efficacité sur le long terme. Faire en sorte que la place de travail soit saine et mentalement confortable se justifie donc pleinement.

Des organisations saines

Il n'est pas indispensable d'initier un débat sur le thème de la santé et de l'efficacité dans l'entreprise. Faire en sorte que les équipes comme l'encadrement apprennent à mieux se comprendre, entre eux et avec leurs collègues, est déjà un premier pas important. Le fait, pour le management, de lancer la discussion sur les arrêts-maladie ou les heures supplémentaires également. Et la direction peut aussi faire un pas de plus en recherchant des solutions simples et concrètes, basées sur l'ensemble des faits, avis et points de vue à propos de la santé tant des personnes que de l'organisation elle-même.

Il faut que les collaborateurs sentent qu'ils peuvent prendre leurs propres décisions et en assumer la responsabilité. Le rôle des cadres est de les épauler, pas de les faire se sentir sous tutelle. Ils sont des soutiens et des facilitateurs. On peut ainsi aider une personne à trouver des solutions avec des questions ciblées. L'approche et la compétence de l'encadrement, tout comme la compréhension qu'il a de son rôle, sont ici tout à fait déterminantes. Dans les entreprises et les organisations qui attachent de la valeur à la responsabilisation des équipes, le cadre devient un coach. L'approche relationnelle se fait sur un pied d'égalité, ce qui renforce ou influence positivement la volonté de s'impliquer dans la mutation numérique.

Manager c'est coacher

Dans un contexte de numérisation croissante, les tâches de management exigent de plus en plus de responsabilités. Conduire une équipe, c'est désormais la coacher, et contribuer, en la soutenant, à réaliser cette mutation. Pour réussir à relever ce défi, il faut:

- **Démontrer qu'il y a nécessité et urgence:** bien informer les collaborateurs sur les opportunités qu'offre la digitalisation, en n'omettant pas de prendre en compte les peurs, les obstructions et les blocages. Évitez à tout prix les discours lénifiants, restez ouverts et évoquez franchement le surcroît d'efforts que cela implique. Évitez la langue de bois, c'est contre-productif lorsqu'il s'agit d'établir un climat de confiance indispensable. Expliquez clairement la manière dont vous entendez mesurer les changements et les améliorations qu'ils vont apporter, en toute transparence. Soulignez tout aussi clairement que les objectifs à atteindre ne pourront pas l'être dans les conditions actuelles. Que la satisfaction des patients et des résidents dépend en grande partie d'une approche intégrée. Les collaborateurs veulent comprendre la nécessité et l'urgence d'un changement en profondeur. C'est le premier pas vers l'engagement.

- **Aucun changement ne peut se faire unilatéralement:** il faut, pour initier des changements, un groupe suffisamment persuasif, où règne la confiance, et qui dispose de l'expérience et de l'expertise nécessaires. C'est la seule manière de s'assurer que les choses vont réellement évoluer. Une équipe dirigeante capable de communiquer sa vision, de lui donner vie, donne le cap et renforce la confiance de ses collaborateurs dans le fait que la transformation prévue est non seulement justifiée mais importante.

- **Savoir convaincre ses collaborateurs en cinq minutes:** il est important de pouvoir partager une vision efficace, car clarifier globalement les modalités des changements facilite la mise en œuvre des décisions. Elle motive les équipes à suivre la direction proposée et permet de coordonner les activités des personnes impliquées. Les collaborateurs ont besoin de connaître l'avenir pour y adhérer. Il faut donc que votre vision soit centrée, mais suffisamment souple et, surtout, explicable en cinq minutes maximum. Savoir convaincre ses collaborateurs d'adopter des changements qui les responsabilisent présuppose qu'ils considèrent que l'objectif proposé fait sens, que les structures existantes sont compatibles et qu'ils ont la possibilité de se former pour s'y adapter.

- **Montrer rapidement les premiers succès:** il faut que le succès soit rapidement visible et sans équivoque. Si les collaborateurs peuvent constater que la réussite est étroitement liée aux efforts fournis pour la réaliser, ils seront motivés à poursuivre dans la voie du changement. Une mutation réussie se mesure aussi au fait qu'elle génère davantage de soutien et d'implication. Elle évolue vers davantage – et non moins – de changements et est clairement soutenue par le management. C'est la seule et unique manière d'ancrer de nouvelles approches dans une culture d'entreprise. ●

Texte traduit de l'allemand

Discussion entre le médecin et des infirmières: l'introduction de solutions digitales favorise la mise en réseau des professionnels.

Photo: Martin Glauser