



# Formations en secteur hospitalier : Enfin, une nouvelle approche pertinente !



## Notre expert :

**Jean-Louis Festeraerts** a occupé des postes de management dans de grandes entreprises américaines et européennes avant de fonder le cabinet Foster & Little. Diplômé en Sciences Po, en Droit international et en Communication, il enseigne le management dans différentes HEC. Mais il accompagne surtout de nombreuses équipes dans différents hôpitaux à travers des missions de formation et de coaching.

Un hôpital c'est avant tout des hommes et des femmes qui travaillent ensemble. Cette prise de conscience a permis aux formations en secteur hospitalier de connaître un nouvel essor. Après les formations « métiers », voici les formations « comportementales ». Décrites par certains, elles sont cependant indispensables.

Mais le problème de ces formations est que, si leur contenu est aujourd'hui globalement bien élaboré, rien n'est réellement prévu pour garantir la mise en œuvre de l'apprentissage sur le terrain. Une nouvelle approche globale garantit maintenant de vrais changements en termes de comportements.

Nous avons interviewé ici Jean-Louis Festeraerts, spécialiste des formations et manager de Foster & Little. Cette société propose une approche globale qui connaît un vrai succès dans différents CHU, CHR et autres établissements de soins.

**Foster  
&  
Little**

Training  
Consulting  
Coaching

[www.foster-little.com](http://www.foster-little.com)

## Foster & Little

Depuis 15 ans Foster & Little accompagne les équipes sur le terrain à travers des missions de formation et de coaching. Dans le secteur hospitalier et des soins de santé, ses collaborateurs interviennent aussi bien dans des CHU, CHR que dans des établissements de soins spécialisés. En France comme en Belgique. Dans ce dernier pays, Foster & Little a été nommée parmi les « meilleures sociétés de formation et de coaching ». La société compte une quinzaine de collaborateurs expérimentés basés à Bruxelles et à Lille. Cette équipe a également développé des outils de diagnostic comme SquareTeam©.

Voir sur : [www.foster-little.com](http://www.foster-little.com)



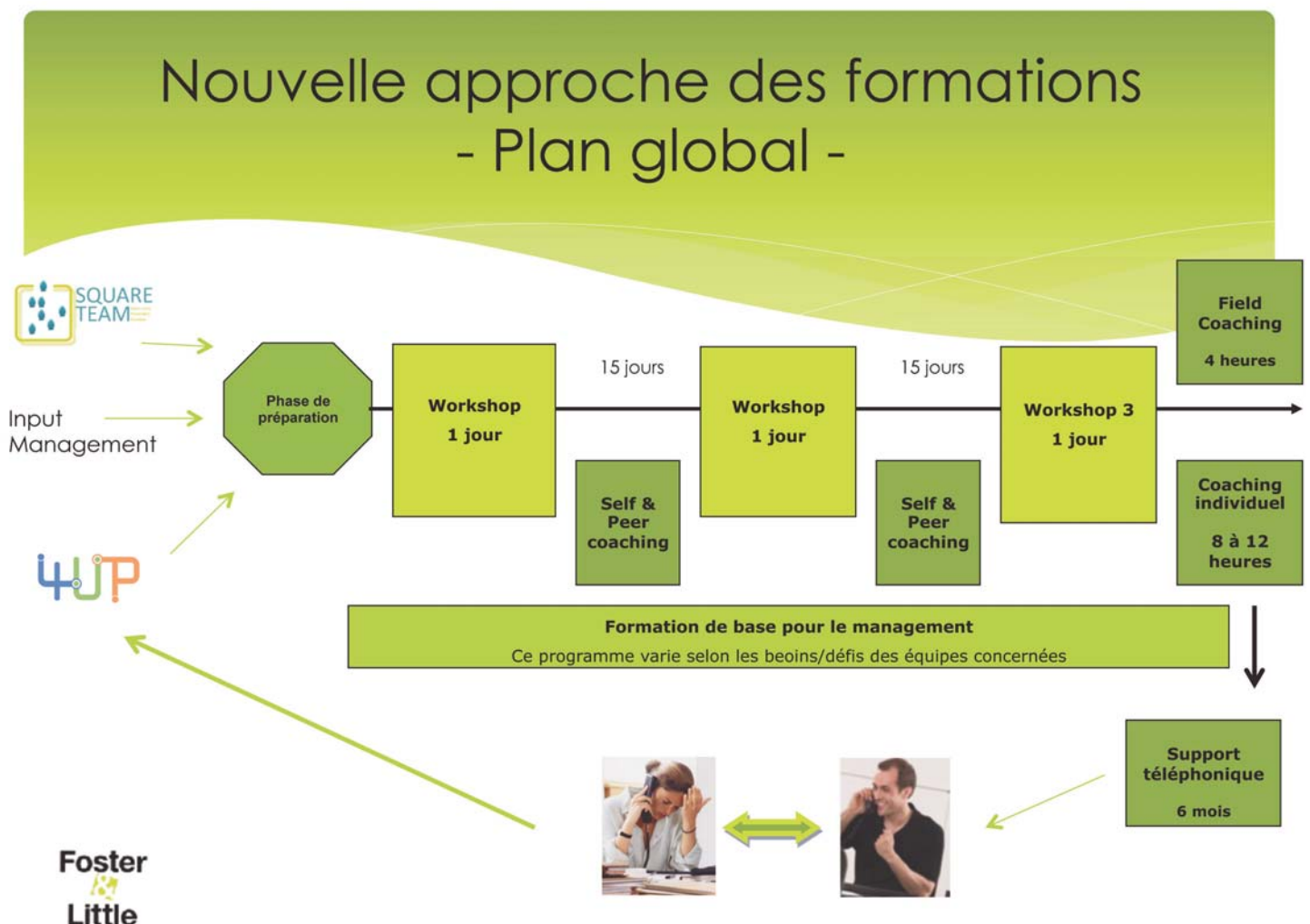
**On voit depuis quelques années de nouvelles formations comportementales, en plus des formations « métiers », apparaître dans les hôpitaux. Pour quelles raisons ?**

**J-L.F :** Depuis quelques années, les directions hospitalières se sont rendu compte que des formations « métiers » ne suffisaient plus pour assurer la bonne marche des établissements. Car les acteurs de terrain sont des femmes et des hommes confrontés, comme dans tout autre environnement de travail, à des situations de plus en plus difficiles. Ces difficultés ont un impact direct sur l'organisation de l'hôpital : absentéisme et tensions au sein des équipes dans le meilleur des cas, conflits ouverts voire burn out dans le pire. Pour éviter toutes ces situations, qui ont en plus un impact direct sur la qualité des soins, de nombreuses institutions ont mis en place différentes formations. Ce processus, commencé timidement, commence à se généraliser. Les organismes de formation proposent aujourd'hui, avec plus ou moins de succès, des formations telles que : manager ses équipes, gérer les conflits, pour n'en citer que quelques-unes. Ces formations, dispensées depuis des années dans de nombreuses entreprises, répondent à un réel besoin en secteur hospitalier. Cette démarche est donc absolument indispensable.

Mais, ces formations ont-elles réellement un impact sur le terrain ? L'attitude des responsables et de leurs collaborateurs change-t-elle vraiment ? La qualité du travail s'en ressent-elle. Pas vraiment ! Pourquoi ? Car la démarche de mise en œuvre n'est pas efficace. Pour parler en termes médicaux : Le diagnostic n'est pas très bon et donc la prise en charge n'est pas adaptée et le suivi laisse à désirer. Résultat : le patient ne va pas mieux. Au contraire !

**Quelle est la solution pour garantir réellement un changement sur le terrain. Vous parlez d'approche globale ?**

**J-L.F :** Dans la plupart des formations actuellement on se concentre sur le contenu, en oubliant le diagnostic et le suivi. Les résultats sur le terrain sont donc très aléatoires. Foster & Little avec des spécialistes de la formation, des psychologues cliniciens, des équipes universitaires mais surtout des acteurs de terrain, a développé une autre approche des formations qui garantit un réel changement de comportements. Et en plus, ces changements sont mesurables. La formation en management a-t-elle un impact sur le climat au sein des équipes ? On peut le mesurer. Et la compétence du cadre a-t-elle réellement augmenté ? Mesurons-la ! Et cela va-t-il durer dans le temps ? Oui, mais à certaines conditions. Avant d'examiner cela en détail voici le schéma de cette nouvelle approche qui garantit réellement le changement.



### Si je comprends bien votre schéma, la première chose à faire est donc de poser le bon diagnostic ?

**J-LF :** Parfaitement, le diagnostic est essentiel. On entend souvent dire : « Il règne un mauvais climat dans cette équipe. Il y a même des conflits ! » Oui. Peut-être. Sans doute. Mais quelles sont les causes de ces tensions au sein des équipes ? Comme avec les patients, il faut d'abord poser un bon diagnostic pour appliquer le bon remède. Ici, le diagnostic va être donné par SquareTeam®. C'est le nom de cet outil qui va permettre de scanner l'équipe et de donner une image précise de ce qui est source de maux au sein de celle-ci. Ensuite, seulement on mettra en œuvre le traitement (formation, coaching, nouvelle procédure...). Cet outil est aujourd'hui mis en œuvre dans différents hôpitaux. Même chose pour la compétence des managers et autres responsables d'équipe. A quoi va-t-on d'abord les former ? Pour le savoir, on fait un bilan de compétences. Pour cela aussi il y a un outil : 4Up. Qui non seulement va évaluer les compétences des cadres en secteur hospitalier mais aussi donner une photographie des compétences individuelles et également des compétences globales au sein de l'institution. En prime, un plan de développement individuel est proposé. Les responsables des formations auront donc un plan de formation globalisé à trois ou cinq ans pour tous les cadres de l'hôpital. Un rêve ? Non, une réalité !

### En fonction du diagnostic, il faut donc adapter la formation ?

**J-LF :** Exact. Une fois que le diagnostic est posé, la formation est dimensionnée pour bien répondre aux besoins des participants. Pour certaines équipes, il faudra d'abord travailler sur « mission et valeurs ». Pour d'autres, sur la « gestion du changement ». Pour certains cadres, inutile de commencer par « gestion de projet », s'ils n'ont même pas les bases en « savoir communiquer au sein de son équipe ». Les formations sont donc adaptées réellement aux besoins des participants et les groupes constitués avec des collaborateurs de même niveau de compétence. Il y aura peut-être globalement moins de formations. Mais chacune d'entre elles sera beaucoup plus efficace car plus adaptée à la problématique identifiée de manière objective. On est ici réellement dans de l'efficacité. Plus efficace pour moins cher !

### Moins de formations mais plus efficaces. Mais comment est-on certain que l'apprentissage sera suivi d'effets sur le terrain ?

**J-LF :** Lors des formations, la grande majorité des collaborateurs non seulement participent mais en plus sont convaincus de la pertinence de l'apprentissage. Or que constate-t-on ? A peine retournés dans leur environnement de travail, ils reprennent, pour la plupart, leurs anciennes habitudes. C'est normal. Le changement comportemental sans support, beaucoup plus que l'apprentissage « métier » est difficile à mettre en œuvre. Car il touche à l'individu même. Il faut donc accompagner les individus à mettre en œuvre concrètement l'apprentissage sur le terrain. Dans tous les hôpitaux, dans lesquels la formation a été suivie de coaching, les changements sont spectaculaires. Mais le coaching individuel a un coût. Alors il y a le « field coaching » (coaching de terrain) où nous accompagnons les collaborateurs pour qu'ils prennent au moins conscience de leur manière de faire. Cette solution porte ses fruits. Mais il y a encore d'autres alternatives. Peut-être moins efficaces mais néanmoins pertinentes. Ce sont d'une part le « peer coaching » (coaching entre paires) qui permet à un collaborateur, en cas de difficulté d'en parler à un collègue qui saura l'écouter et d'autre part le « self coaching » qui permet au participant de s'auto-analyser pour s'inscrire dans un processus d'amélioration continue. Une sorte d'auto diagnostic. Ces deux techniques sont enseignées lors des formations et permettent une évolution réelle des comportements appris.

### La pertinence de cette nouvelle approche globale est mesurable sur le terrain ?

**J-LF :** Effectivement. Cette nouvelle approche des formations « diagnostic - intervention - suivi » permet pour une fois, à l'aide d'outils adaptés, de réellement constater une amélioration des comportements au sein même des établissements de soins. Quelques mois après l'apprentissage, il suffit de réactiver SquareTeam® ou 4 Up pour constater les évolutions de manière objective. Avec cette nouvelle approche, il est clair que les formations comportementales en secteur hospitalier ont pris une nouvelle dimension répondant ainsi mieux aux enjeux de ce secteur.

## Top 5 des formations dispensées en secteur hospitalier :

- 1. Manager coach :** cette formation s'adresse à tous les cadres, infirmières chefs, chefs d'équipes au sein des hôpitaux. Cette formation de 5 jours, tournée vers la pratique, va permettre à tous les managers de mieux gérer leurs équipes.
- 2. Accueil des patients et de leurs proches :** destinée au personnel chargé de l'accueil des patients et des familles, cette formation permet de faciliter le dialogue et d'éviter la survenance des conflits. Elle s'adresse également au personnel des secrétariats médicaux au sein des unités de soins.
- 3. Gestion des patients difficiles :** même si l'accueil s'est bien déroulé, certains patients peuvent malgré tout développer des comportements inattendus. Cette formation destinée à tout le personnel en contact avec les patients permet d'éviter, grâce à de bons comportements, que la situation ne dégénère.
- 4. CAMP :** Destinée au personnel des urgences ou en contact avec des patients potentiellement violents, cette formation permet le « contrôle de l'agressivité par la Maîtrise Physique » et est dispensée par une équipe spécialisée.
- 5. Mieux travailler ensemble (Mission et valeurs) :** Améliorer le climat au sein des équipes passe obligatoirement par le partage d'objectifs communs. Pour cela il faut avant tout partager la même mission et les mêmes valeurs. Ce séminaire est dispensé aussi bien dans les équipes médicales qu'administratives.

**Nouveau :** Médecin et manager : Les médecins chefs de service ont également pour mission de manager des équipes. Or, ils n'ont jamais été formés au management. Ce programme développé spécialement pour les médecins leur permettra d'améliorer leur pratique managériale de terrain. Le coaching fait partie intégrante de cette formation.