

Médiation Hospitalière Symposium – 18 novembre 2010

Les TROIS piliers du programme de formation

Bernard AUTHUYS
BAConsultants

Les trois piliers du programme de formation

- Démarche initiée par santhea au sein de l'hôpital de Huy,
- Comment tirer le meilleur parti de la loi sur les Droits des patients du 22 août 2002 ?
- Une démarche globale qui cherche à impliquer les acteurs.

Les trois piliers du programme de formation

- Programme de formation
- Comité d'accompagnement réunissant le Médecin Directeur, des Cadres de l'hôpital, ainsi que deux représentants de la cellule de médiation de santhea,
- Objectifs du Comité d'accompagnement:
 - Évaluer et conduire l'action de formation
 - Réfléchir à la place de la médiation dans la pratique hospitalière.

Les trois piliers du programme de formation

- Quelques évidences

- L'erreur est inévitable,
- C'est en traitant les erreurs qu'on a des chances de les corriger. Quid quand on les ignore ?
- Plus l'erreur est traitée rapidement moins elle coûte,
- L'erreur est le point de départ de toutes les démarches qualité,

Les trois piliers du programme de formation

- Une culture largement diffusée :
 - L'erreur est une faute,
 - Masquons les erreurs,
 - Le patient restera le plus souvent passif

Les trois piliers du programme de formation

- Le projet d'intervention : 2 axes
 - Renforcer la compétence des praticiens à communiquer positivement avec le patient, dans le traitement des éventuelles plaintes que ce dernier pourrait formuler,
 - Modifier la culture des Institutions en matière de perception et de traitement des erreurs, et faire de la Loi sur les Droits des patients un levier pour faire évoluer les processus de l'hôpital,

Les trois piliers du programme de formation

- Trois niveaux d'impact de la médiation
 - Processus de désamorçage, voire de prévention des conflits,
 - Processus d'apprentissage de l'ensemble de l'institution : tirons les enseignements de nos erreurs,
 - Processus de changement des pratiques de l'hôpital,

Les trois piliers du programme de formation

1. Processus de désamorçage, voire de prévention des conflits

Le désamorçage au sens où on s'attend à ce que la compétence du médiateur permette d'éviter que les choses ne s'enveniment. C'est la dimension (non négligeable) de la **conciliation**, la démarche d'apaisement et de réparation éventuelle.

Les trois piliers du programme de formation

- Processus de désamorçage, voire de prévention des conflits : un idéal à viser.
 - C'est aussi l'opportunité pour anticiper : lorsque le personnel constate une erreur, il prévient sa hiérarchie qui peut décider de prendre les devants, de discuter de l'évènement avec le patient et/ou éventuellement la famille afin de réduire encore la dimension du conflit potentiel,

Les trois piliers du programme de formation

- La procédure prévoirait de signaler au patient la possibilité de faire appel à une médiation,
- Dans certaines circonstances il se justifierait que l'hôpital décide d'impliquer un médiateur à ce stade de traitement de l'erreur,
- C'est la première dimension de la médiation : réduire le potentiel conflictuel des insatisfactions des usagers concernant les soins qu'il a reçus.

Les trois piliers du programme de formation

2. Processus d'apprentissage

- C'est à ce stade que la formation à la communication dans l'esprit de la médiation trouve son utilité : mieux désamorcer le conflit par une meilleure capacité des personnels d'entendre la plainte et de formuler leur point de vue,
- Les incidents traités par la médiation peuvent aussi servir à faire progresser tous les personnels de l'institution en les faisant réfléchir sur les conditions de la qualité des services qu'ils rendent.

Les trois piliers du programme de formation

- Cela passe par une communication à tous, des sujets traités par la médiation et des solutions qui ont été mises en œuvre pour éviter que les incidents se reproduisent, quelle qu'ait été l'issue de la médiation,
- L'objectif est de cesser de faire de l'incident, voire de l'accident, un évènement honteux, et de le traiter par la médiation. Par ailleurs il s'agit d'en tirer parti pour développer les compétences des personnels. C'est le côté organisation apprenante, (transversal) dans laquelle la hiérarchie joue un rôle déterminant

Les trois piliers du programme de formation

3. Processus de changement des pratiques de l'hôpital

- Enfin, troisième volet, la médiation et ses résultats peuvent aussi faire réfléchir l'Institution sur son fonctionnement et entraîner des améliorations de processus ou d'organisation ou encore la formalisation de procédures,

Les trois piliers du programme de formation

- Cette troisième dimension est d'autant plus importante que l'expérience montre que dans les organisations en général la non qualité est imputable pour environ 80 % à des problèmes liés à l'organisation, aux processus, à la qualité des procédures et à la connaissance du personnel de ces matières.

Les trois piliers du programme de formation

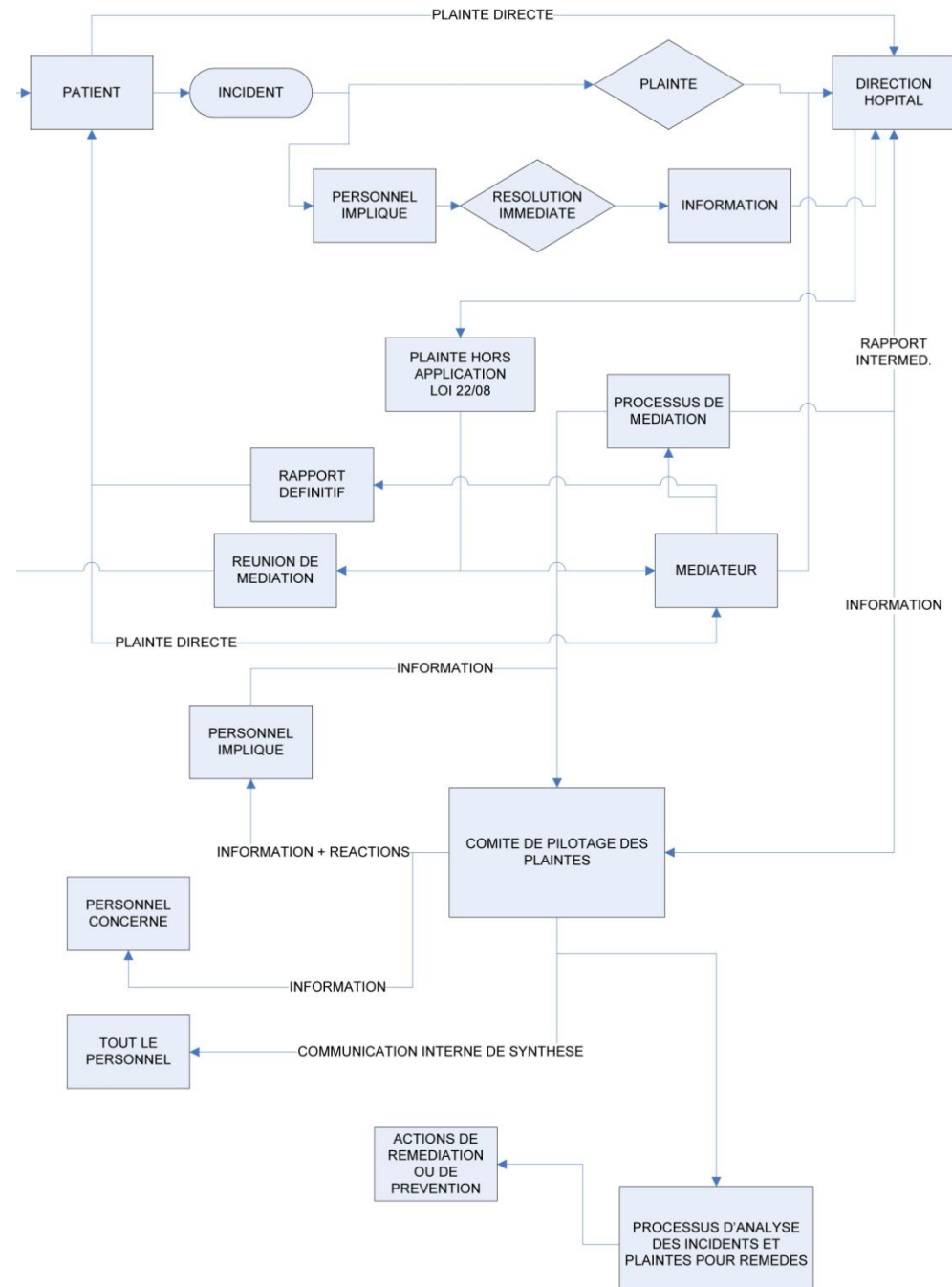
- Quelques suggestions complémentaires :
 - Lorsque la médiation a analysé des situations, prévoir des « scénarios catastrophes » et mettre en place des procédures pour y faire face,
 - Le personnel adopte souvent un profil bas. Il faut insister sur les droits et les devoirs du personnel. Celui-ci doit savoir qu'il peut être défendu. Il sera ainsi plus fort et osera affronter plus ouvertement les difficultés.

Les trois piliers du programme de formation

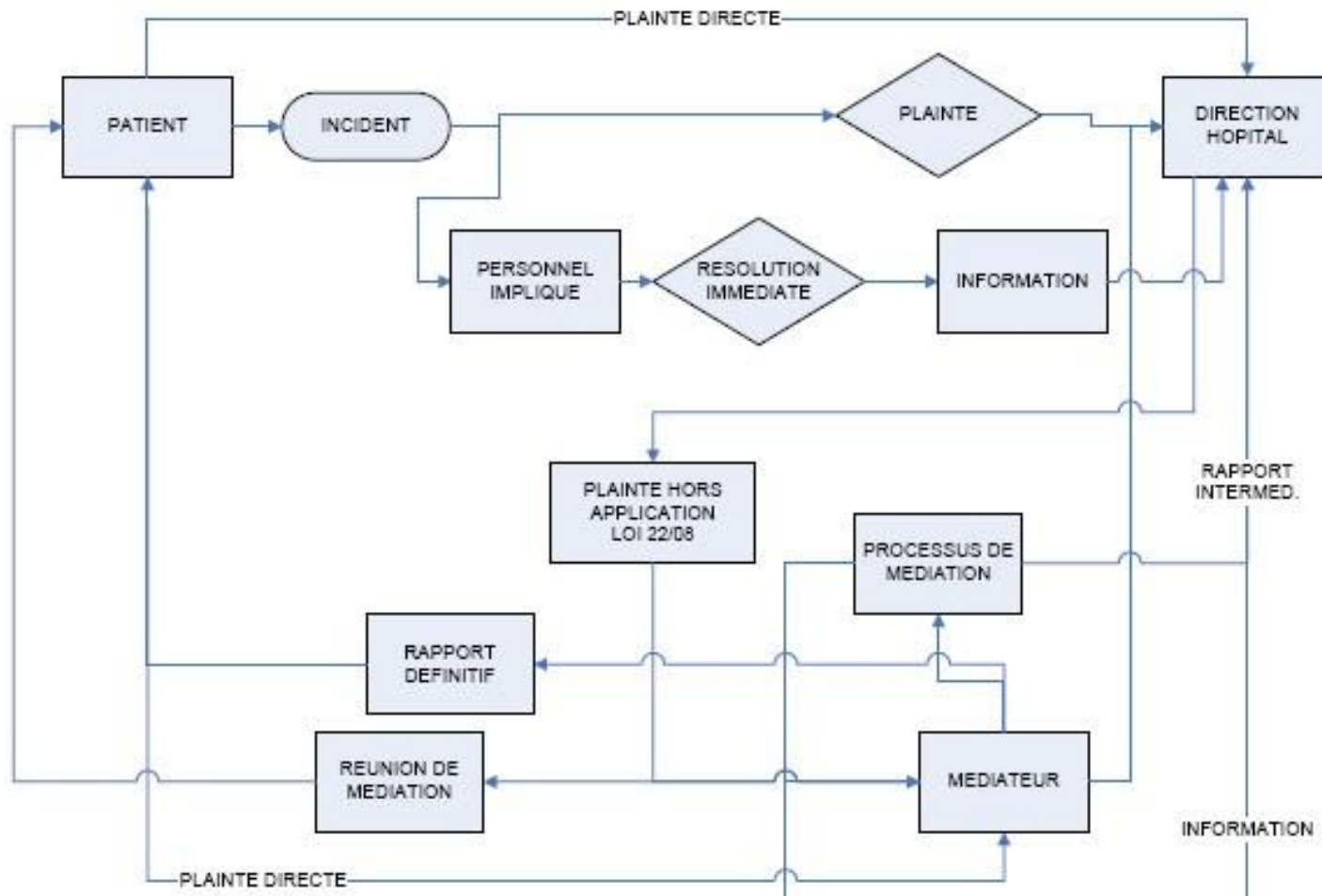
- Quelques suggestions complémentaires :
 - Veiller à ce que le personnel ait bien pris connaissance de la plainte qui sera traitée en médiation, et dans laquelle il est impliqué.
 - Résoudre la difficulté du temps : traiter un problème plusieurs mois après est très difficile. Lorsqu'un problème survient et qu'il est pressenti par le personnel comme une éventuelle source de plainte, il faut l'analyser immédiatement et rédiger un rapport écrit (dossiers infirmiers et médicaux)

Gestion et médiation
des plaintes

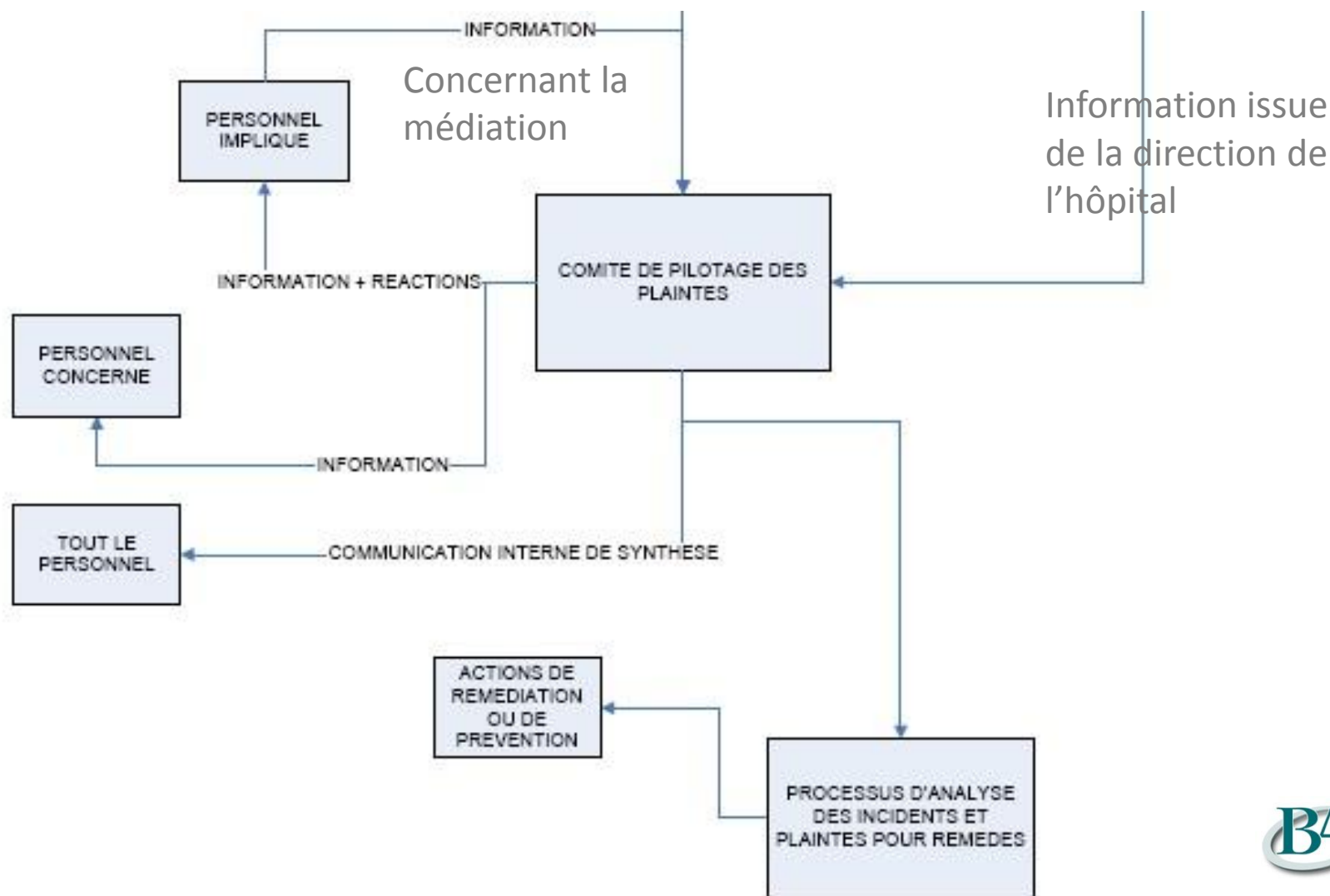
Les plaintes comme
moteur d'améliorations
et de changements



Les trois piliers du programme de formation



Les trois piliers du programme de formation



Les trois piliers

du programme de formation

- Une stratégie de changement

Nous savons tous la difficulté qu'il y a à mettre en œuvre des changements au sein des organisations : les formations sur la conduite du changement fleurissent, les courbes d'évolution de la perception du changement se sophistiquent...mais en pratique il est toujours aussi difficile d'obtenir que les changements s'opèrent.

Les trois piliers du programme de formation

Pour aller à l'essentiel, une des convictions de tous les sociologues qui réfléchissent le changement, est que lorsque la nécessité du changement est le fruit d'une pression qu'exerce l'environnement, la nécessité du changement apparaît plus acceptable, son caractère inéluctable s'impose. Bref, lorsque l'environnement contribue à mettre le système sous pression celui-ci évolue plus rapidement.

Les 3 forces qui expriment l'urgence des changements

