

C H U | U V C
B R U G M A N N

L'USI : une équipe

04-12-2018

Miguel Waterkeyn – CO USI 10



1. Introduction

2. Concepts clé

2.1 Notions d'équipe

2.2 Le conflit

3. Prévenir et soigner le conflit

4. Conclusion

Pourquoi avoir choisi ce thème?

Notion primordiale, indispensable et omniprésente à l'USI

Fondement de base pour assurer :

- Bien-être du travailleur
- Soins de qualité
- Outcomes patient efficient

Nous sommes tous confrontés à des conflits d'équipe



Suis-je le seul à vivre le conflit?

The conflict study, 2009, Azoulay et al.

Etude multicentrique de référence dans les conflits aux soins intensifs

Résultats

Durant la dernière semaine:

- 71% ont perçu au moins un conflit
- 5% ont perçu plus de 1 conflit

- Conflits infirmiers médecins : 32%; entre infirmiers : 27%; relatifs au personnel : 26%

The conflictus study, 2009, Azoulay et al.

Source des conflits

- Animosités personnelles
- Manque de confiance
- Défauts de **communication**
- Informations contradictoires
- Incompréhensions parmi le personnel ou entre l'équipe et les familles
- Absence de réunions d'équipes régulières – manque de leadership
- Comportements inappropriés

Source des conflits liés à la fin de vie

- Absence de soutien Ψ
- Processus de décision (décisions tardives – absentes)
- Non prise en compte des souhaits familles/patients

CCL

Majorité des conflits émanent de disputes internes à l'équipe et nombreux surviennent dans un contexte de fin de vie.

Burnout syndrome in critical care nursing staff, 2007, Poncet et al.

High level of burnout in intensivists : prevalence and associated factors, 2007, Ambriaco et al.

Conséquences des conflits sur les soignants

« 33% des soignants en réanimation présentent des signes sévères de burn-out »
(Poncelet et al.)

OR

« Les conflits perçus augmentent significativement le risque de burn-out»

ET

« L'épuisement émotionnel est une conséquence directe du conflit»

Soigner, c'est un travail d'équipe



Source : Google image

1. Introduction

2. Concepts clé

2.1 Notions d'équipe

2.2 Le conflit

3. Prévenir et soigner le conflit

4. Conclusion

«Une équipe peut être définie comme étant un groupe de personnes interagissant afin de se donner ou accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe ». **Abrami, Philip C. (1993).**
Using cooperative learning

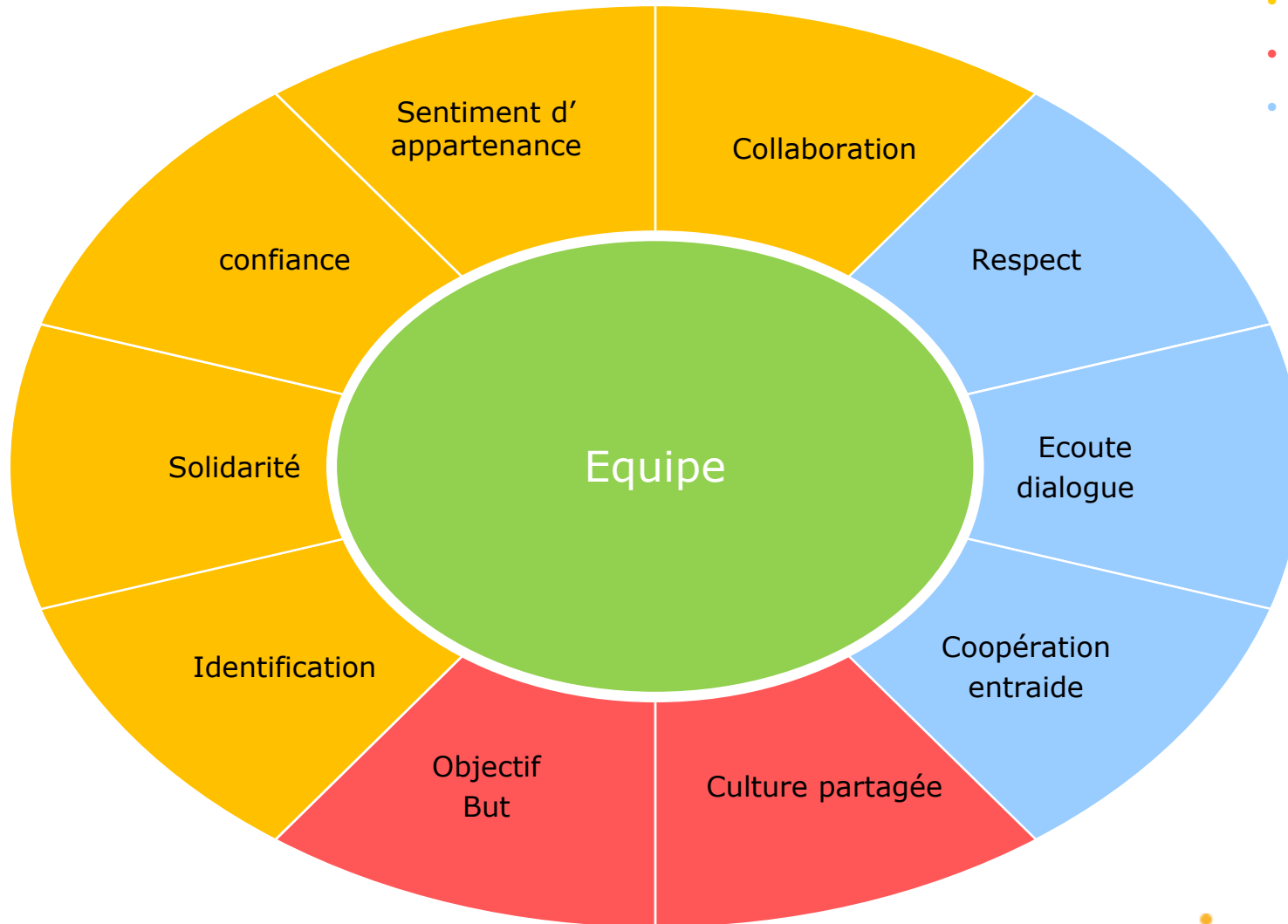
«L'équipe a ses valeurs, ses codes moraux auxquels tous les soignants croient, adhèrent, ce qui fédère les agents et crée le véritable esprit d'équipe ». Roger **MUCCHIELLI**

Un Travail d'équipe

- Il était une fois... 4 personnes qui s'appelaient
- *"Tout le monde"*, *"Quelqu'un"*, *"Chacun"* et *"Personne"*.
Il y avait un important travail à faire, et on a demandé à *"Tout le monde"* de le faire
"Tout le monde" était persuadé que *"Quelqu'un"* le ferait,
"Chacun" pourrait l'avoir fait mais c'est *"Personne"* qui le fit.
"Quelqu'un" se fâcha parce que c'était le travail de *"Tout le monde"*.
"Tout le monde" pensa que *"Chacun"* pourrait le faire,
mais *"Personne"* ne réalisa que *"Tout le monde"* ne pouvait pas le faire.
En fin de compte, *"Tout le monde"* fit des reproches à *"Quelqu'un"*
parce que *"Personne"* n'avait fait ce que *"Chacun"* aurait dû faire.
MORALITÉ : il faut dire : moi je le fais!

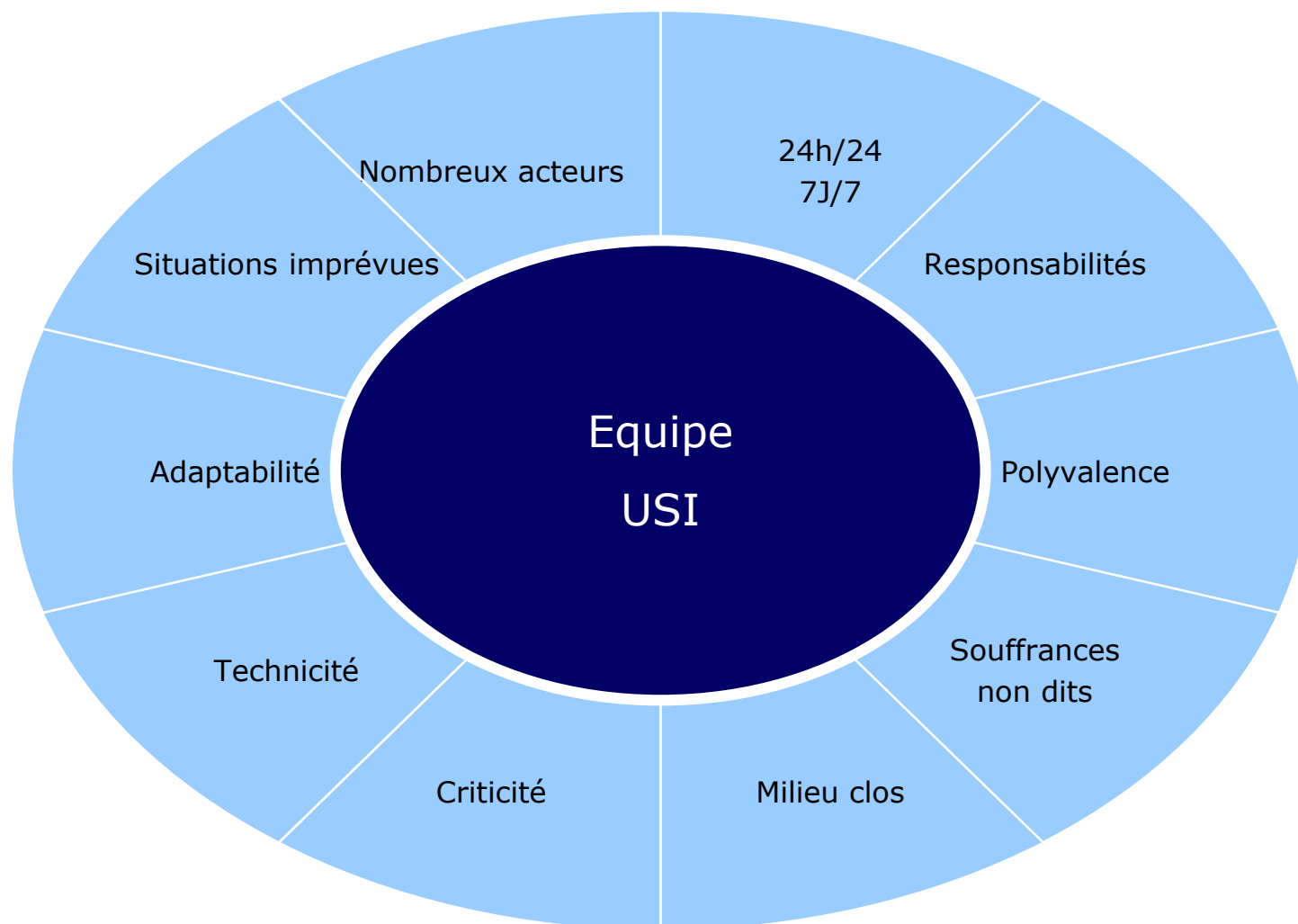
Concepts clé – Notions d'équipe

Caractéristiques de l'équipe



- Cohésion
- Mission
- Valeurs

Particularités de l'équipe USI



Conditions du travail en équipe

1. Une communication facile entre les personnes, sans discrimination et sans a priori
2. Le respect de la parole et la libre expression des désaccords et des tensions;
3. L'entraide entre tous ses membres;
4. La volonté de suppléance d'un membre défaillant ;
5. La connaissance des aptitudes et des limites de chacun;
6. La division du travail après élaboration en commun d'objectifs;
7. La mutualisation des forces;
8. L'acceptation d'une structure avec une autorité d'animation, de coordination et de contrôle.

MUCCHIELLI R., Le travail en équipe, Op. Cit.,pp 56-59

L'équipe a donc besoin d'un chef

Cependant, tout ceci ne suffit pas car :

Travailler en équipe est quelque chose de difficile, principalement à l'USI

- Environnement où les enjeux sont importants
- La nature du travail génère du stress

De plus,

- Les personnes ne se choisissent pas et représentent une population hétérogène, ce qui peut constituer une force et une faiblesse;
- Nécessité d'avoir des capacités techniques, des capacités d'élaboration à plusieurs ce qui met en jeu les dimensions affectives des personnes;
- La réussite est liée à la volonté de chacun de ses membres de collaborer au travail collectif et d'apporter sa contribution à la cohésion de l'ensemble.

Conclusion

«Le travail en équipe n'est pas inné. C'est une compétence qui s'apprend, se travaille.
L'efficacité d'une équipe n'est pas seulement affaire de cohésion et d'organisation.
Elle s'appuie sur des règles, une dynamique, qui doivent être maîtrisées pour conduire à la
réussite de l'équipe». *Roger Mucchielli*

Quand tout s'écroule ...



Source : Google image

«Le conflit est un affrontement entre individus sur des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. C'est un stade au-delà du désaccord. »

Deux types de conflits

- Conflits de valeur
- Conflits de besoin



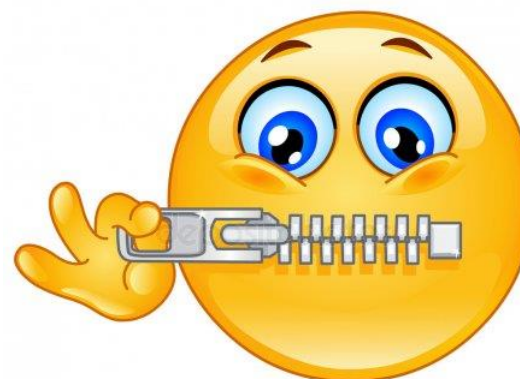
Plus le conflit est avancé, plus sa résolution est difficile.

Les réponses au conflit

L'évitement



L'accommodation



La compétition



La collaboration



1. Introduction

2. Concepts clé

2.1 Notions d'équipe

2.2 Le conflit

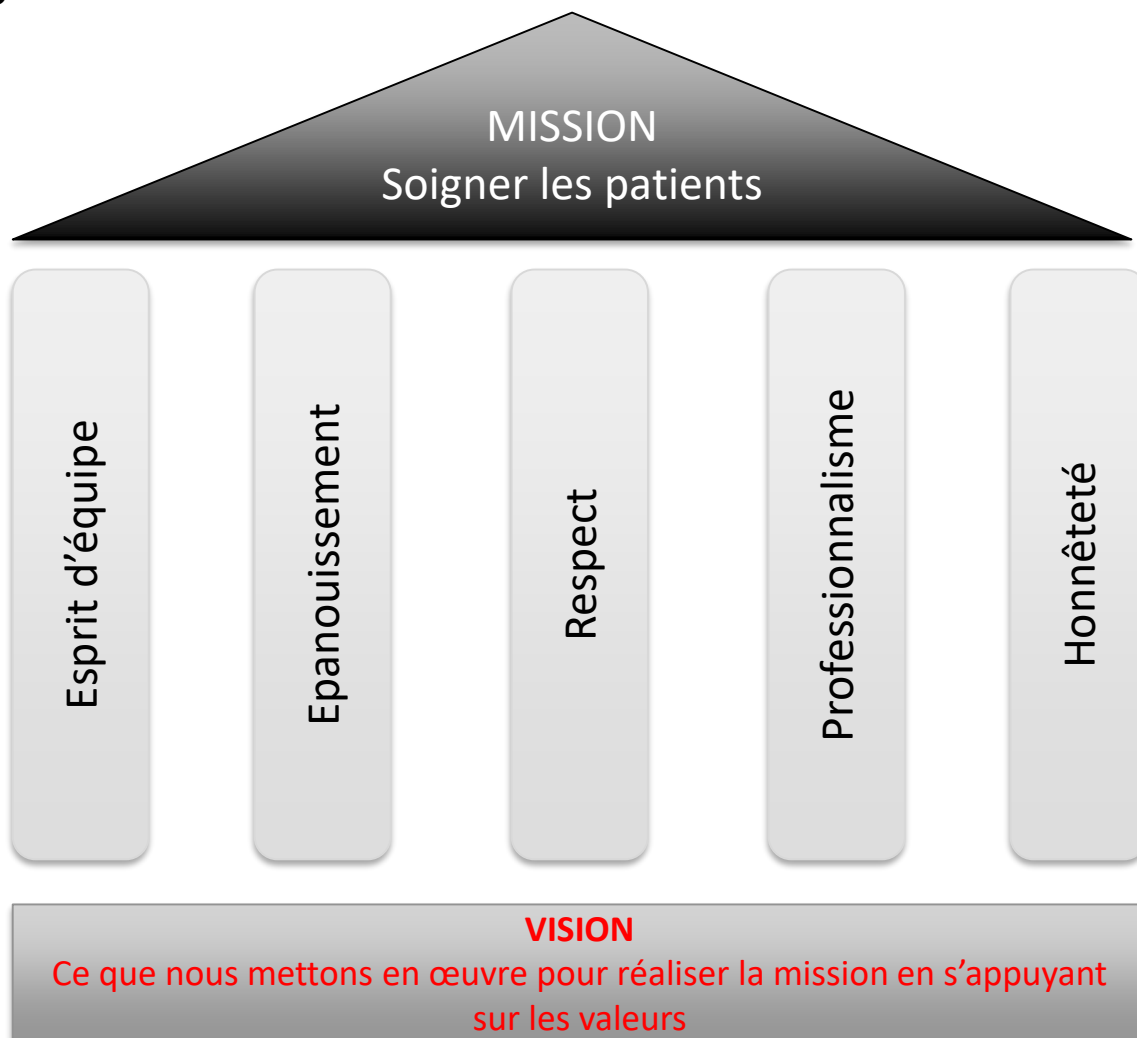
3. Prévenir et soigner le conflit

4. Conclusion

La première étape est celle du projet de service

- Fédérer l'équipe autour d'une mission et de valeurs partagées
-> Posséder une même finalité, un même but commun à atteindre
- Etablir un règlement d'ordre intérieur stipulant l'organisation interne et les règles de fonctionnement
- Elaborer une charte d'unité avec les règles de savoir vivre et de savoir être

Ex : USI 10



Pour mettre cela en pratique ...

Comment traduire nos valeurs en comportements?

Qu'allons-nous concrètement modifier

- dans notre quotidien?
- dans nos relations professionnelles?
 - Entre nous
 - Avec nos patients
 - Avec notre management
 - Avec les autres entités du CHU

Cette charte est un document de référence qui contient un certain nombre de règles concernant le travail en commun, qui résulte d'une approche participative. Elle concerne l'ensemble du personnel travaillant dans les unités de soins intensifs.

Ce que nous attendons :

Valeur
Respect

- Le respect, en toutes circonstances, des règles de savoir vivre et de savoir être
- Le respect vis-à-vis de ses collègues
- Le respect de la frontière entre vie privée et vie professionnelle

Valeur
Esprit d'équipe

- Favoriser l'esprit et la cohésion d'équipe
- Adopter des comportements d'entraide entre collègues
- Adopter une communication favorisant l'écoute et la relation inter-équipes et intra-équipe
- Privilégier une communication directe vers les personnes concernées

Valeur
Professionnalisme

- Transmettre ses connaissances et son savoir professionnel
- Soutenir et appliquer les règles en vigueur au sein de l'unité
- En toutes circonstances adopter une communication professionnelle
- Développer et soutenir une culture du feed-back constructive
- Avoir une approche positive des situations
- En toutes circonstances garder son esprit critique

Ce que nous proscrivons :



- Le manque de considération entre collègues
- Les comportements claniques
- Les discours sur les collègues lorsqu'ils ne sont pas présents
- Les comportements incluant la vie privée sur le terrain professionnel
- Le non-respect des règles en vigueur au sein de l'unité

Cette charte représente les valeurs en vigueur au sein des unités de soins intensifs. Elle est un complément au règlement de travail, il est attendu que chacun adhère et respecte les principes de cette charte.

La deuxième étape est celle des rôles et des fonctions

Le rôle de chacun doit être formalisé, connu de tous et sans ambiguïté

- Descriptifs de fonction détaillés et spécifiques pour chaque métier
-> Clarifier les rôles et responsabilités de chacun au sein de l'équipe
- Se donner des objectifs et des orientations claires, avec un niveau d'exigences défini
-> S'assurer de la bonne compréhension de ce qui est attendu de la personne
- Proscrire l'isolement et la cloisonnement des métiers -> travailler ENSEMBLE pour le patient
- Favoriser l'entraide et le respect du travail de l'autre
-> Maintenir la coopération et le soutien mutuel.

La troisième étape est celle de la communication

« 70 % des soignants ayant perçu un conflit pensaient qu'il aurait pu être évité »
le « débriefing » informel et la discussion étaient cités comme moyen de résolution.

Personnel soignant

- S'exprimer – s'ouvrir – ne pas s'isoler
- Accueillir les propos de l'autre – accepter la différence de point de vue, d'opinions

Infirmier en chef

- Ecouter – entendre – percevoir certains messages
- Créer des espaces d'échanges – favoriser la rencontre, le dialogue
- Faire participer l'équipe à la résolution du problème et à la recherche de solutions
- Etre médiateur en facilitant la communication entre les membres de l'équipe et en garantissant le respect des personnes et de leurs intérêts

Conclusion



Sites intranet

<https://www.cadredesante.com/spip/IMG/pdf/doc-110.pdf>

<http://www.ch-carcassonne.fr/imgfr/files/travailequipe.pdf>

www.prendresoin.org/wp-content/uploads/2012/11/Le-travail-d-equipe-.pdf

Articles

- Azoulay E, Timsit JF, Sprung CL, et al (2009) Prevalence and factors of intensive care units conflicts, The conflicus study. Am J Respir Crit Care Med 180:853–60
- Poncet MC, Touillic P, Papazian L, et al (2007) Burnout syndrome in critical care nursing staff. Am J Respir Crit Care Med 175:698–704
- Ambriaco N, Azoulay E, Barreau K, et al (2007) High level of burnout in intensivists: prevalence and associated factors. Am J Respir Crit Care Med 175:686–92
- Le travail en équipe, Roger Mucchielli, éditions ESF, 2009
- La dynamique des groupes, Roger Mucchielli, éditions ESF, 2007
- Cauvin, La cohésion des équipes, éditions ESF, 1997
- L'apprentissage coopératif, théorie, méthodes, activités Abrami Ed Chenelière, Montréal 1999

Vidéo

<https://www.youtube.com/watch?v=wuo13FrNX6g>

Merci pour votre attention

Restons ZEN

