

La démarche appréciative s'invite au bloc opératoire

Sandra BONJOUR Cadre supérieure de santé, pôle d'activité médicale de chirurgie
Fabienne NEGRONI Directrice des soins
 Hôpital Édouard-Herriot, Hospices civils de Lyon, groupement hospitalier Centre

La démarche appréciative est une approche managériale qui valorise les aspects positifs d'une situation ou d'une organisation pour en favoriser le développement. Les Hospices civils de Lyon l'ont inscrite dans le volet managérial de leur projet de soins « Pulsation 2023 : donner un nouveau souffle managérial ». Objectif ? Conduire l'accompagnement aux changements en la déployant au bloc opératoire.

En 2018, la réunification des blocs opératoires¹ au sein du groupement hospitalier Centre (GHC) a modifié le fonctionnement de nos organisations. Puis la crise de la Covid-19 est survenue. S'en est suivie une perte de sens chez les professionnels avec, parmi les conséquences, un fort turn-over. C'est dans ce contexte que la direction du pôle d'activité médicale (PAM) de chirurgie et la direction des soins ont souhaité mettre en œuvre l'approche appréciative. Nous cherchions à favoriser de nouvelles dynamiques d'équipes médico-soignantes et à soutenir l'encadrement de proximité. Pour recréer un climat positif, plusieurs prérequis nous ont paru nécessaires : renforcer les coopérations entre métiers, permettre aux acteurs de se connaître et de se rencontrer dans un contexte différent de celui de la salle opératoire, partager les propositions de nouvelles organisations de travail. L'encadrement supérieur de pôle composé de deux cadres supérieures a piloté la démarche.

Fondements

La démarche appréciative, ou *appreciative inquiry*, se fonde sur la sociologie des organisations, la psychosociologie, l'approche systémique et le courant de la psychologie positive. Elle invite à se concentrer sur les pratiques positives et favorise la collaboration et la communication. Le management appréciatif, quant à lui, repose sur une posture singulière qui valorise le travail ainsi que la relation de l'individu à celui-ci, promeut la co-construction et le partage d'un sens commun et une vision partagée des actions à mener. Il dirige l'attention sur les réussites et permet de repérer au sein de l'équipe les forces et les atouts de chaque collaborateur. Une fois les pratiques positives identifiées, l'équipe est en mesure de les analyser pour comprendre les raisons de leur succès. Cette analyse, à son tour, contribue à découvrir des facteurs de réussite susceptibles d'être reproduits dans d'autres situations, mais aussi de prendre conscience des contraintes partagées entre les acteurs concernés. Centrée sur la valorisation et la reconnaissance du rôle de chaque membre de l'équipe, la démarche encourage la création d'une dynamique positive où entraide, coopération et générosité cimentent la collaboration.

Engagement de la direction

L'engagement conjoint de la directrice du PAM de chirurgie et de la directrice des soins nous a offert l'opportunité de participer à un colloque dédié à cette approche. Intitulé « Craquer, panser ou coopérer ? Cultiver l'intelligence collective pour la santé des établissements », ce colloque organisé par l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH) a

1. À l'échelle du pavillon H du GHC.

été l'occasion pour des professionnels soignants et des cadres de découvrir le concept. Forts de cette participation et de l'adhésion de l'ensemble du groupe, nous avons obtenu la mise en place d'un parcours de formation pour un public élargi à d'autres professionnels du groupe : cadre de santé, administratifs, infirmiers, infirmiers spécialisés, aides-soignants... Grâce au soutien de l'ANFH, deux formules ont été proposées selon les projets soumis :

- **sensibilisation au management appréciatif** pour découvrir la démarche et ses effets en testant la méthode, susciter de nouveaux comportements individuels et collectifs en situation professionnelle ;
- **formation d'animateur/praticien** au déploiement de la démarche au sein du GH Centre. Au-delà, cette formation-action accompagne et prépare les participants à l'animation de groupes, à la conduite de projets, à l'évaluation des transformations. Fin 2022, 131 professionnels du GH Centre avaient bénéficié de la formation, 90 d'une sensibilisation et 41 ont obtenu leur diplôme de facilitateurs.

Mieux « faire équipe » au bloc

Le bloc opératoire est souvent décrit comme un microcosme, un vase clos, une communauté de l'entre-soi avec ses règles, ses codes, un lieu où le profane est rarement admis. L'interdisciplinarité y est fortement présente. Chirurgiens, anesthésistes, cadres de santé, infirmiers de bloc opératoire, infirmiers anesthésistes et aides-soignants évoluent et collaborent autour d'un objectif commun : la prise en charge du patient, laquelle implique la coordination entre tous les membres de l'équipe. L'interdépendance à l'autre y est forte et le « faire équipe » prend, au bloc, tout son sens.

La communication, l'information, l'écoute et la coordination forment les maillons indispensables à la réussite de la réalisation du programme opératoire. Les exigences et contraintes liées aux différentes spécificités métier s'imposent à chacun. Mais l'individualisme est souvent présent, chaque corps de métier se pensant plus important et nécessaire à la qualité de prise en charge. Le regard porté sur la qualité des soins est par ailleurs très souvent centré sur un ensemble d'objectifs propres à la fonction que l'on exerce au sein du bloc. Cela peut engendrer des incompréhensions, des tensions, voire des conflits, avec pour conséquences une altération de la communication, une perte de sens, voire une démotivation de l'ensemble du personnel.

Déployer une méthode collaborative participe à l'émergence de propositions d'actions collectives au bénéfice du « faire équipe » au bloc opératoire. En ce sens, la démarche appréciative au sein du bloc favorise l'implication de chacun. Elle inscrit l'équipe dans un cercle vertueux où le rôle de chaque collaborateur est mieux reconnu et où les pratiques positives sont valorisées. En cela, elle contribue à augmenter la motivation et l'engagement au sein de l'équipe tout en favorisant l'implication de ses membres dans l'amélioration continue de la qualité des soins et l'atteinte des objectifs communs.

Le déploiement de cette démarche au bloc opératoire nous a aidés à identifier les modes de fonctionnement ainsi que les interactions des professionnels avec leur environnement. Il a amélioré la communication, la collaboration et la reconnaissance de chacun. Un peu plus d'un an après son lancement, en septembre 2022, nous commençons à mesurer la satisfaction des membres de l'équipe et l'amélioration de la performance globale du bloc opératoire. Notre but est évidemment l'amélioration de la qualité des soins.

Objectifs partagés

La démarche appréciative se concentre sur la découverte et l'identification des forces, des ressources et des possibilités futures d'une organisation plutôt que sur les problèmes et défis qu'elle rencontre. Plusieurs objectifs prioritaires ont guidé sa mise en place au bloc : apaiser l'ambiance en prenant conscience et en partageant les contraintes de chacun, intégrer les professionnels dans la recherche collective d'actions amélioratives. Nous aspirions aussi à une meilleure collaboration interprofessionnelle afin de questionner les modes d'organisation mis en place à l'ouverture du bloc.

Pour les objectifs secondaires, nous avons choisi d'améliorer la fluidité au bloc et de réduire les aléas, mais aussi de stimuler l'innovation et la créativité des professionnels pour rendre les blocs opératoires plus attractifs à l'embauche.

Déploiement

Ce projet concerne près de 200 professionnels et se décline en trois phases : la prospection des ambassadeurs, un après-midi d'atelier avec l'ensemble des personnels et la mise en œuvre des actions programmées. Nous les avons incluses dans le temps de travail afin qu'elles soient mieux portées et investies et avons fixé dès le début deux



© GH Centre, HCL
Atelier de travail avec les professionnels du bloc opératoire du groupement hospitalier Centre.

« créneaux » pour favoriser la disponibilité du plus grand nombre. Grâce au soutien de l'ANFH, nous avons bénéficié de l'aide précieuse de Christine Cayre et Thierry Brigodiot. Ces experts² nous ont accompagnés dans la rédaction de notre « histoire » et du premier guide d'entretien dédié aux « ambassadeurs » de la démarche, tous professionnels volontaires exerçant au bloc (médicaux et paramédicaux) et désireux de s'inscrire dans ce nouveau groupe de travail. Leur mission : mobiliser les équipes auxquelles ils appartenaient car si 131 professionnels ont été sensibilisés ou formés, la majorité des acteurs ne connaissait pas la démarche appréciative.

La première séance « test » organisée avec les ambassadeurs a fait entrer la démarche dans nos organisations. En deux heures et demie, après un temps d'entretien en binômes (constitués sur tirage au sort), les participants ont complété le guide d'entretien en respectant les principes I.care (Intelligence collective et accompagnement des responsables et des équipes)³ : raconter une histoire, une réussite, une satisfaction et ce qui est important de travailler collectivement au sein du bloc opératoire.

Puis est venu le temps de la récolte. Trois thèmes ont servi de point de départ à la seconde séance, nourris des contributions de chaque duo et de chaque personne : fluidité, entraide-cohésion-communication, connaissance de l'autre. Cette séance prévoyait un temps de travail incluant le plus grand nombre de professionnels, ainsi que la direction du pôle et de l'établissement. La direction du pôle a validé la sanctuarisation de l'activité opératoire sur une demi-journée. C'est ainsi qu'un mois après ce temps de travail avec les ambassadeurs, toutes les équipes présentes ont été accueillies dans un espace situé au sein du bloc opératoire.

Organisation

Travaux préparatoires

Nous avons défini notre intention en quatre séances et élaboré notre feuille de route concernant l'organisation logistique et les temps de travail qui rythmeraient l'après-midi. Nous avons aussi créé les nouveaux guides d'entretien en binôme pour chaque thématique, afin de favoriser un questionnement positif des participants, et recensé les professionnels en poste ce jour-là pour évaluer les besoins logistiques (chaises, micro, murs collants, supports...). Au regard du nombre de participants attendus (environ 90), des groupes de travail de 14 à 16 personnes ont été constitués en amont et de façon aléatoire pour la mixité des profils : aides-soignants, infirmiers, infirmiers de bloc opératoire et infirmiers anesthésistes, chirurgiens, anesthésistes...

Un facilitateur a été convié pour animer chaque groupe (six groupes = sept facilitateurs). Accompagnés de deux facilitateurs missionnés par l'ANFH, nous avons mobilisé des collègues facilitateurs au sein du GH Centre : un faisant fonction de cadre supérieur de santé, un faisant fonction de cadre de santé et un médecin. Chaque facilitateur disposait d'un kit Appreciative Inquiry (guides d'entretien, jeu Memory pour composer les binômes de manière aléatoire, stylos et feutres, fiches projets correspondant au thème, guide d'accompagnement reprenant les étapes de l'après-midi).

Afin d'éviter les pertes de temps liées aux déplacements, nous avons choisi d'accueillir les sous-groupes de travail au sein du bloc opératoire : salles d'intervention et salles de surveillance post-interventionnelle. Après présentation des étapes et attendus de cette session, nous avons lancé les entretiens en binômes. Ces travaux menés en groupe de quatre à six personnes permettent de partager les expériences entendues et d'élaborer

