

# LA BOÎTE À OUTILS

## DES SOFT SKILLS EN SANTÉ

Pour ne plus soigner comme avant !

Jean-Marc Desmet et Jérôme Hoarau



52

**outils**

clés en main

+ compléments  
en ligne

Préfaces de Robert Dilts  
et Jean-Christophe Sez nec

DUNOD

**Crédits iconographiques :** les illustrations sont réalisées par Françoise Singer ; les photos des auteurs sont fournies avec leur aimable autorisation.

Conception de couverture : mokmok.agency

Mise en page : Belle Page

Assistante d'édition : Alice Bacquaert

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-084125-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

**Des outils classés par dossiers thématiques**

### 5 DOSSIER IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“ Être le meilleur est bien, car tu es le premier. Être unique est encore mieux car tu es le seul. ”

Wilson Kanadi

**Une présentation visuelle de chaque outil**

**Exercices**

**Exercice 1 Améliorer sa concentration**

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Réapprenez-vous le chiffre 1. Continuez ainsi jusqu'à 10.

**Exercice 2 La méthode de l'écoute avec le cœur**

- La technique se résume en cinq questions
- 1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

**Outil 33 Le Personal Branding**

“ Aujourd'hui, à l'ère de l'individu, vous devez être votre propre marque. ”

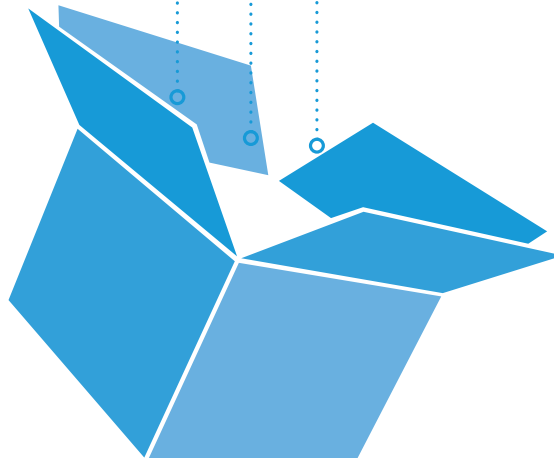
**En quelques mots**

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir du façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

**LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT**

Composante de la valeur perçue dans l'expérience	Ressources apportées par l'entreprise à l'origine de cette valeur
Stabilité	des offres adaptées, des services personnalisés, des garanties précises
Fait économiser ou gagner de l'argent	des offres adaptées, des services personnalisés, des garanties précises
Fiabilité	des offres adaptées, des services personnalisés, des garanties précises
Fait gagner du temps ou respecte l'agenda souhaitée par le client	des offres adaptées, des services personnalisés, des garanties précises

**Des exemples, cas ou exercices pour approfondir**



# Remerciements

## Dr Jean-Marc Desmet

Je dédie ces remerciements à l'attention des personnes qui sont les premières bénéficiaires du développement de nos soft skills de soignant :

- Les patients et les accompagnants ;
- Les patients et leur famille : c'est vous, c'est nous, c'est moi.

À travers mon travail de soignant, souvent difficile, je suis confronté à la maladie, la souffrance et aussi la mort. Pourtant, croyez-moi, il y a aussi beaucoup de rires, de regards croisés, de complicité et de joie. Il faut juste être capable de développer sa manière de regarder et d'ouvrir son cœur. L'art et la beauté du métier sont dans la qualité de cet échange. Plusieurs de mes patients ont été pour moi de véritables enseignants qui m'ont accompagné à mieux vivre et à prendre conscience de la chance que nous avons de participer à cette aventure qu'est la vie.

À Françoise, ma compagne, à qui je dois beaucoup tout simplement.

À Ayline, Nohan, Keryan et Thais, mes enfants, qui m'aident à me remettre en question encore et encore et à qui je l'espère, j'apporte l'envie de se dépasser et surtout de vivre de leurs passions.

À ma mère, infirmière aujourd'hui à la retraite qui m'a fait promettre en tant que médecin : « d'être gentil avec les infirmières ! ».

À Maëlle, ma filleule, jeune infirmière : « tu vérifieras ? »

À mes « maîtres de stages » et tout particulièrement au docteur Michel Surleraux qui m'a appris tout ce que l'université ne pourra jamais vous apprendre.

À ma famille de cœur en Gaume.

À mes collègues.

À mon équipe tout entière.

Aux très nombreux amis, personnes, rencontres que je ne pourrai pas tous citer mais qui m'ont inspiré et soutenu depuis tant d'années.

Enfin un remerciement tout particulier à Jérôme Hoarau, aiguiser affûté en soft skills sans qui ce défi n'aurait pas été possible.

## Jérôme Hoarau

Saviez-vous que cet ouvrage est né d'un « défi » que nous nous sommes donnés Jean-Marc et moi ? C'est suite à une session de travail sur les soft skills que nous nous sommes dit « et si ? ». Et si nous proposons un ouvrage sur les soft skills aux professionnels de la santé ? Cela m'a paru tout de suite évident, notamment suite à la période exigeante que nous avons traversée depuis. Cet ouvrage est ainsi né, donnant une suite logique aux précédents ouvrages que j'ai co-écrits chez Dunod (*Soft Skills* en 2018 et *Le Réflexe Soft Skills* en 2014).

Un énorme merci donc au Dr Jean-Marc Desmet qui a partagé cette aventure d'écriture.

Je tiens également à remercier Valérie Le Rey pour sa confiance et son accompagnement éditorial. Merci à tous les contributeurs qui nous ont apporté avec générosité et pédagogie leurs retours d'expérience. Toute ma gratitude et mes remerciements à Françoise Singer pour les illustrations qu'elle a réalisées pour cet ouvrage, le rendant non seulement plus beau, mais aussi plus efficace et pédagogique.

Enfin, un grand merci à vous cher lecteur, car c'est grâce à vous que cet ouvrage existe aujourd'hui !



# Préface



Les récents événements mondiaux accélèrent une révolution nécessaire depuis longtemps dans le monde de la santé. Il est devenu évident que les « compétences non techniques » sont l'une des « différences qui font la différence » dans l'obtention de soins efficaces et durables. Dans une récente étude pluriannuelle et multi-pays à laquelle j'ai participé sur l'efficacité des soins, nous avons constaté que l'objectif de ces derniers le plus partagé par le personnel médical, les soignants, les travailleurs de la santé et d'autres membres de cet écosystème était « d'améliorer la capacité des patients à affronter la maladie avec courage et espoir ».

Pour y parvenir au mieux, les conditions clés suivantes ont été identifiées :

- Tous les acteurs sont impliqués ;
- Un très bon état d'esprit et de bonnes interactions entre les membres de l'équipe ;
- Une communication médecin-patient claire et efficace ;
- Chaque membre de l'équipe connaît son rôle et ses tâches ;
- Une organisation de prestataires de santé efficiente et efficace.

La création de ces conditions nécessite le développement de compétences non techniques et de pratiques d'intelligence collective qui ne sont pas systématiquement enseignées dans le cadre d'une formation médicale ou sanitaire. Notre recherche a révélé que ces compétences clés comprenaient les compétences en communication, l'intelligence émotionnelle, les compétences en résolution de problèmes, la conscience de soi, les compétences interpersonnelles et la capacité de collaborer et de co-créer.

La boîte à outils des compétences non techniques essentielles en santé, compilée par le Dr Jean-Marc Desmet et Jérôme Hoarau, est un trésor de ressources permettant aux professionnels de la santé d'apprendre et de développer ces compétences clés et d'autres capacités nécessaires pour améliorer leur impact auprès de leurs collègues, patients et malades.

Ce livre révolutionnaire couvre de manière exhaustive l'éventail des capacités nécessaires pour créer un impact positif profond et durable avec les patients et améliorer la collaboration créative et bénéfique avec d'autres membres de l'écosystème de la santé. L'équipe éditoriale et les contributeurs fournissent une collection puissante et pratique de compétences, de processus et de feuilles de route pour soutenir les acteurs du monde de la santé.

Félicitations à tous ceux qui ont participé à la création de ce livre pour avoir produit une ressource aussi importante pour l'avenir de la santé !

**Robert Dilts**  
**Auteur, formateur et consultant en PNL**  
**Septembre 2022**  
**Santa Cruz, Californie**



La pratique médicale et l'art du soin sont des exercices complexes. Ils nécessitent notamment de la connaissance, de la technique, de la présence, de l'écoute et du lien. C'est à la fois du Savoir-faire et du Savoir-être.

De très nombreuses études ont démontré que, selon la qualité de la relation humaine, l'efficacité du soin et l'action des médicaments se modifiaient. De plus, il ne faut pas oublier que les humains sont des animaux grégaires. Or dans notre classe animale, le lien et le contact sont essentiels à notre santé. Ces deux éléments rentrent dans un comportement social qui est le comportement de *toilettage* propre

aux mammifères. Les singes s'apaisent en s'épouillant, chez les humains le toilettage s'effectue à travers le bavardage. Ce besoin de lien social et de contact humain se sont avérés criants lors du confinement dû à l'épidémie du Covid. Son manque a été source de nombreux troubles psychologiques, notamment chez les adolescents.

Les compétences psychosociales (CPS) **appelées soft skills ici dans cet ouvrage** aident les soignants à prendre des décisions éclairées, à résoudre des problèmes, à penser de façon critique et créative, à communiquer de façon efficace, à construire des relations saines, à rentrer en empathie avec les autres, à faire face aux difficultés et à gérer leur vie professionnelle de manière saine et productive. Il s'agit de compétences cognitives, émotionnelles et sociales. Les CPS passent par le langage<sup>1</sup>. L'évolution des connaissances sur l'impact psychologique du langage dans le soin, à travers la Théorie des Cadres Relationnels<sup>2</sup> (TCR), a démontré que celui-ci était un levier important dans toute thérapie. Pour bien exercer, le praticien doit faire preuve de flexibilité psychologique<sup>3</sup> afin de s'ajuster au besoin du patient, d'ajuster son savoir au contexte (médical, social, etc.), afin de l'accompagner dans son processus de soin.

Malgré l'accumulation de connaissances millénaires sur l'importance de l'humain dans le soin, notre monde moderne subit une dérive technocratique. En effet, nous vivons une période d'industrialisation et de normalisation de la médecine, du fait d'une gestion administrative et comptable, mettant en péril nos systèmes de santé. Pour cette raison, ce livre est essentiel pour recentrer la pratique du soin au niveau de l'humain, en donnant toute l'importance aux CPS. Une pratique moderne de la médecine se doit, aujourd'hui, d'être intégrative, relationnelle, collaborative et humaine, quelle que soit la pathologie, et pas uniquement technique, ni économique.

**Jérôme Hoarau et le Dr Jean-Marc Desmet en croisant leurs regards et compétences** nous rappellent cette évidence avec justesse et pertinence, à travers le témoignage de nombreux experts et la mise à disposition d'outils pratiques. La conscience et la connaissance de cet aspect du soin est nécessaire à tout soignant mais devrait être aussi apprise aux politiques et aux gestionnaires de la santé, pour améliorer l'efficacité de nos systèmes de santé.

**Docteur Jean-Christophe Seznec**  
**Médecin psychiatre, auteur et blogueur (le blog à Palabres)**  
**Pratiquant et enseignant l'ACT et la Pleine Conscience**

1. Seznec J.-C. et Carouana L. : *Savoir se taire, savoir parler*. Interéditions, 2017.
2. Villatte M., Villatte J. et Hayes S. : *Maîtriser la conversation clinique*. Dunod, 2019.
3. Seznec J.-C. et al. : *Act, applications thérapeutiques*. Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2023.

## **Des ressources inédites pour vous**

Poursuivez votre expérience de lecture grâce à un site compagnon, créé et administré par Jean-Marc Desmet et Jérôme Hoarau.

Vous y trouverez des compléments de tout type (vidéos, supports téléchargeables...) afin d'approfondir les notions évoquées dans l'ouvrage.

Enfin, ce sera l'opportunité également de pouvoir échanger directement avec les auteurs qui animeront personnellement cette communauté.

Plus d'informations sur <https://competences-soignantes.com/ressources>

Vous pouvez également scanner le QR code ci-dessous avec votre smartphone.



# Avant-propos



L'art de la médecine est de permettre à des soignants et des patients d'accomplir ensemble un chemin vers leur santé et de vivre pleinement leur raison d'être.

Anonyme

## On ne soignera plus jamais comme avant !

Connaissez-vous l'histoire de Pierre Rabhi à propos du Colibri ?

Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés et atterrés observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes d'eau dans son bec pour les jeter sur le feu. Au bout d'un moment, le tatou, agacé par ses agissements dérisoires, lui dit : « Colibri ! Tu n'es pas fou ? Tu crois que c'est avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ? ».

Le colibri lui répondit alors : « Je le sais, mais je fais ma part. »

La légende raconte que chaque animal se sentant alors concerné, « fit sa part », chacun à sa manière et que la forêt fut sauvée.

## Pourquoi ce livre ?

- Se mettre au service des autres est le plus beau chemin pour se trouver soi ;
- Se trouver soi-même est le plus cadeau que l'on peut offrir à son patient ;
- Accepter son humanité, c'est accepter son imperfection ;
- Accepter son imperfection, c'est apprendre à ne pas se juger et à ne pas juger les autres. Il n'y a pas pire juge que soi-même pour soi.

Cet apprentissage de l'amour de soi est essentiel pour soigner les autres car il faut apprendre à aimer ses patients tels qu'ils sont. Le soin ne commence pas par la science mais par la relation que l'on entretient avec le patient.

Dans un monde de la santé qui se complexifie de jour en jour, le pouvoir de l'efficacité du soin appartient au bon sens, à cette capacité de revenir aux bases, aux essentiels. Ce bon sens est de garder **une vue systémique** (intégrative), d'utiliser **l'intelligence collective** (collaborative), d'assimiler les nouveaux outils de connaissance et numériques pour ce qu'ils sont des moyens et surtout garder le lien avec son patient. L'art de guérir n'a jamais été aussi proche de l'art, à partir du moment où il unifie le corps du patient et le corps des soignants.

André Malraux, il y a plus de 50 ans, évoquait déjà que le « **xxi<sup>e</sup> siècle sera spirituel ou ne sera pas** ».

Par spirituel il ne parlait pas de religion, de croyances, de dogme mais des valeurs qui donnent sens à une personne et à une civilisation dans laquelle il vit. Le soin et la médecine n'y échappent pas. Ne plus pouvoir donner du sens à ce que l'on fait, on voit bien ce que cela donne. Les enjeux du monde d'aujourd'hui sont multiples.



À la fin du xx<sup>e</sup> siècle, face à la complexification des connaissances, on a découpé les spécialités en super-spécialisation et on a découpé les patients et la médecine en silos, en organes, en unités fonctionnelles comme une chaîne de montage industriel. On a calqué le modèle industriel, le management et le modèle économique pour rendre la médecine plus performante, plus rentable. C'était sans compter que chaque humain a besoin de comprendre, de s'impliquer et d'accepter ce qu'on lui propose de suivre comme chemin de guérison.

Il est temps de réunifier tous les aspects de la médecine. On pourrait appeler cela réunifier la science et la conscience. En se souvenant de ce que Rabelais nous disait dans *Pantagruel* : « **Science sans conscience n'est que ruine de l'âme** ». Il a critiqué ceux qui ne connaissent ni la peur, ni les limites humaines. Il était le penseur d'une condition humaine modeste, consciente de sa finitude. Cette philosophie défend une nature humaine faible, mais forte en ce qu'elle a conscience de sa faiblesse, contrairement aux forces de la nature physique.

Tout est une question d'équilibre et si aujourd'hui on a fait la part belle à la connaissance, à la capacité de savoir elle l'a été dans le déséquilibre d'un savoir être tout aussi essentiel et auquel aspire pleinement le patient. De plus l'arrivée de l'intelligence artificielle, du numérique, du *big data* vient challenger fortement les soignants sur ce terrain de la conscience, ce qui va et c'est peut-être la bonne nouvelle les pousser à s'adosser à leurs forces humaines.

### **La médecine de demain sera intégrative et collaborative ou ne sera pas !**

Elle intégrera **comme les deux ailes d'un oiseau l'importance d'acquérir les hard skills de la médecine, avec ces soft skills** (compétences humaines transversales) indispensables pour répondre aux défis de notre époque : l'impondérable équilibre entre bienveillance et excellence.

Dans ce livre nous vous invitons à explorer une approche pour **cultiver 8 verbes d'action dont l'équilibre vous appartiendra : comprendre, rassurer, agir, collaborer, accepter, soulager, performer, inspirer**. Nous pensons qu'ils seront le cœur de cette médecine, réconciliant les soignants soucieux de leur efficacité et les patients soucieux d'être accueillis dans leur singularité.

**« On devient adulte le jour où on se rend compte que les adultes ne savent pas ! »** – Jean-Marc Desmet

Plus vite on comprend cela, plus vite on prend en main son destin, ses rêves et sa mission de vie. Si votre mission est d'être un soignant engagé et passionné, nous souhaitons simplement que ce livre vous donne la force et l'envie de bousculer l'inertie et de faire partie de la grande tribu des colibris qui agissent pour une médecine bienveillante et excellente. Les livres ne sont pas uniquement faits pour être lus mais pour aider à passer à l'action. Rejoignez la communauté et faites-nous part de vos réalisations !



# Sommaire

Remerciements .....	4	
Préface .....	5	
Avant-propos .....	8	
<b>DOSSIER 1</b>	<b>COMPRENDRE L'APPROCHE INTÉGRATIVE DE LA MÉDECINE/DU SOIN</b> .....	12
• <i>Outil 1</i>	Intégrer la multidisciplinarité dans les soins .....	14
• <i>Outil 2</i>	Le monde des soins face à un nouveau paradigme : VICA .....	17
• <i>Outil 3</i>	Coaching santé pour ses patients .....	21
• <i>Outil 4</i>	Gérer le temps du soignant et celui du patient .....	25
• <i>Outil 5</i>	L'ikigai : la prise en charge holistique transposée à la santé .....	28
<b>DOSSIER 2</b>	<b>SE RASSURER ET RASSURER SES PATIENTS ET COLLÈGUES</b> .....	32
• <i>Outil 6</i>	Prendre conscience de ses émotions .....	34
• <i>Outil 7</i>	Identifier ses blocages .....	36
• <i>Outil 8</i>	Connaître ses forces .....	38
• <i>Outil 9</i>	Comprendre les besoins des patients .....	40
• <i>Outil 10</i>	Présence (mentale, corporelle, émotionnelle et spirituelle) .....	45
• <i>Outil 11</i>	Écoute active .....	49
• <i>Outil 12</i>	Structurer la consultation .....	52
<b>DOSSIER 3</b>	<b>AGIR AVEC AUDACE ET HUMILITÉ</b> .....	56
• <i>Outil 13</i>	Le système de valeurs du patient .....	58
• <i>Outil 14</i>	Apprendre grâce aux non-réussites (ou échecs) .....	60
• <i>Outil 15</i>	Faire sortir du statu quo le patient .....	63
• <i>Outil 16</i>	L'art de la prise de décision .....	65
• <i>Outil 17</i>	La méthode pour partager des expériences et des échecs : STAR .....	68
• <i>Outil 18</i>	Le Cercle d'Or pour améliorer la compliance .....	71
<b>DOSSIER 4</b>	<b>COLLABORER AVEC L'INTELLIGENCE COLLECTIVE</b> .....	74
• <i>Outil 19</i>	Le mentorat collectif .....	76
• <i>Outil 20</i>	Instaurer un rituel d'équipe .....	79
• <i>Outil 21</i>	La démarche participative .....	81
• <i>Outil 22</i>	L'apprentissage transversal .....	85
• <i>Outil 23</i>	Le mastermind de soignants .....	88
• <i>Outil 24</i>	Entendre les signaux faibles .....	91
• <i>Outil 25</i>	Le <i>lean</i> des soignants .....	93
<b>DOSSIER 5</b>	<b>ACCEPTER AVEC AUTHENTICITÉ ET VULNÉRABILITÉ</b> .....	96
• <i>Outil 26</i>	Comprendre les divergences de points de vue .....	98
• <i>Outil 27</i>	Prendre de la hauteur avec le stoïcisme .....	101
• <i>Outil 28</i>	Plus de résilience : le boost antifrigo .....	103

	• <i>Outil 29</i>	Le multitâche en restant connecté	105
	• <i>Outil 30</i>	L'entraînement à la pleine conscience	107
	• <i>Outil 31</i>	La gratitude quotidienne	111
	• <i>Outil 32</i>	Sur quoi ai-je du pouvoir ?	114
<b>DOSSIER 6</b>	<b>SOULAGER AVEC SA PRÉSENCE HUMAINE</b>		116
	• <i>Outil 33</i>	Savoir accueillir	118
	• <i>Outil 34</i>	Savoir clôturer une consultation	122
	• <i>Outil 35</i>	Empathie <i>versus</i> Sympathie	124
	• <i>Outil 36</i>	Sortir d'une communication difficile	128
	• <i>Outil 37</i>	L'humour pour mettre en perspective	133
	• <i>Outil 38</i>	L'espoir comme médicament	136
	• <i>Outil 39</i>	Ne jamais répondre à une question non-posée	139
<b>DOSSIER 7</b>	<b>PERFORMER AVEC SENS ET EXCELLENCE</b>		142
	• <i>Outil 40</i>	Les 5 piliers de la motivation	144
	• <i>Outil 41</i>	Consultez-vous : le rituel matinal	148
	• <i>Outil 42</i>	Les RDV hebdos d'amélioration continue	151
	• <i>Outil 43</i>	Modéliser les meilleures pratiques	153
	• <i>Outil 44</i>	La synthèse du soignant que vous voulez être	156
	• <i>Outil 45</i>	L'art de fixer un bon objectif	159
<b>DOSSIER 8</b>	<b>INSPIRER POUR CONSTRUIRE LE SOIN DE DEMAIN</b>		162
	• <i>Outil 46</i>	Inspirer les patients à être en santé	164
	• <i>Outil 47</i>	Intégrer les pratiques conventionnelles et non-conventionnelles	167
	• <i>Outil 48</i>	Les patients partenaires et les patients experts	170
	• <i>Outil 49</i>	Le <i>flat management</i>	174
	• <i>Outil 50</i>	Le soin dans des « tiers-lieux » (ou à domicile)	178
	• <i>Outil 51</i>	Comment faire de l'IA son alliée ?	181
	• <i>Outil 52</i>	Réaliser de la prospective en santé	184
	Les auteurs		188

1

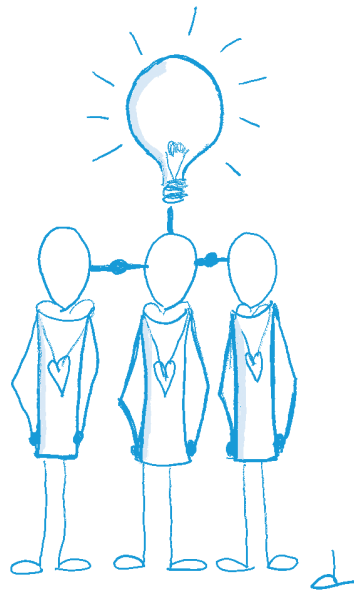
DOSSIER

# COMPRENDRE L'APPROCHE INTÉGRATIVE DE LA MÉDECINE/ DU SOIN

“

Comprendre c'est avant tout unifier.

Albert Camus



Personne ne contestera la nécessaire exigence du savoir et du savoir-faire des soignants face à la prise en charge de notre bien le plus précieux : **la santé**. Nous appelons cette forme de savoirs les **hard skills**, autrement dit, les compétences techniques.

### La santé, un enjeu holistique

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) définit la santé comme « **un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité** ». La santé est ainsi prise en compte dans sa globalité, nous évoquerons le terme **holistique** dérivé du grec *holos* qui signifie « tout » et « entier ». Elle est associée à la notion de bien-être, de qualité de vie et d'épanouissement.

### Des compétences incontournables pour soigner

Mais alors que sont les soft skills ? Malheureusement traduites comme des compétences « molles » ou au mieux douces ? Il s'agit en fait de compétences comportementales, transversales et humaines difficilement évaluables et pourtant essentielles. Confiance en soi, créativité, intelligence émotionnelle...

En somme, ce sont toutes ces qualités personnelles qui transforment un soignant en un collègue et professionnel efficace, agréable pour les patients et entraînant pour l'équipe avec qui il travaille.

L'approche intégrative des soins nous invite donc naturellement, non plus uniquement à miser sur les hard skills, mais également sur les soft skills.

## Les outils

1	Intégrer la multidisciplinarité dans les soins	14
2	Le monde des soins face à un nouveau paradigme : VICA	17
3	Coaching santé pour ses patients	21
4	Gérer le temps du soignant et celui du patient	25
5	L'ikigai : la prise en charge holistique transposée à la santé	28

Accédez à des bonus et à des supports complémentaires dans votre espace membre offert sur : <https://competences-soignantes.com/ressources>

Vous pouvez également scanner ce QR code ci-dessous avec votre smartphone.



# Outil

## 1

“  
La  
transdisciplinarité  
en santé trouve sa  
force dans l'association  
des savoirs au service  
de l'humain.

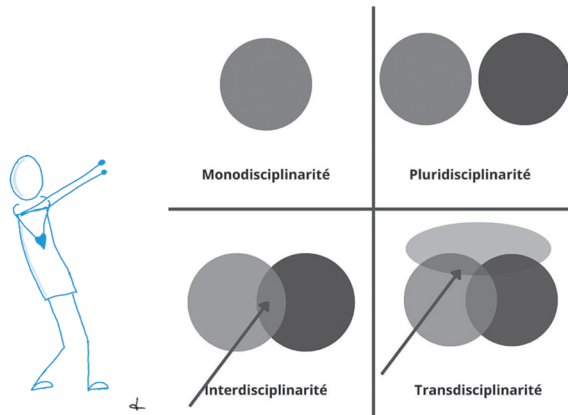
Michel Pétermann

# Intégrer la multidisciplinarité dans les soins

## En quelques mots

**La transdisciplinarité**, terme inventé par Jean Piaget en 1970, n'est pas un nouveau mot à la mode mais une nécessité imposée par les progrès dans la connaissance de la complexité des phénomènes humains.<sup>1</sup> Les notions de multi/pluridisciplinarité, interdisciplinarité et transdisciplinarité sont issues d'un même mouvement visant à relier différentes disciplines et ont successivement émergé dans l'histoire récente des sciences et de la santé. Leurs définitions, à la fois distinctes et complémentaires, ont été proposées par le physicien Basarab Nicolescu.<sup>2</sup> La confusion, fréquente, entre pluri-, inter- et transdisciplinarité est « néfaste dans la mesure où elle occulte des finalités différentes ».

## INTÉGRER LA MULTIDISCIPLINARITÉ<sup>3</sup>



**Pluri/multidisciplinarité** : « concerne l'étude d'un objet d'une seule et même discipline par plusieurs disciplines à la fois » qui recherche à accroître la connaissance de l'objet dans la discipline étudiée.

**Interdisciplinarité** : « concerne le changement des méthodes d'une discipline à l'autre, mais dont le but reste aussi écrit dans la recherche disciplinaire. »<sup>4</sup>

**Transdisciplinarité** : comme l'indique son préfixe « trans », la transdisciplinarité se situe à la fois entre, à travers et au-delà de toute discipline. Ce processus d'intégration et de dépassement des disciplines a pour finalité la compréhension de la complexité du monde moderne et présent, ce qui constitue un premier élément de légitimité.

1. Muriel Lascaux, Alain Morel, « Transdisciplinarité. Principes et cadres de l'accompagnement transdisciplinaire », dans *Addictologie* (2015), p. 351-361.

2. B. Nicolescu, *La transdisciplinarité, Manifeste*, Éditions du Rocher, Monaco, 1996.

3. Educ Ther Patient/Ther Patient Educ, 2013, 5(1) : 163-176. Disponible sur : <https://www.etp-grandest.org/wp-content/uploads/2021/02/interdisciplinarite-et-ETP.pdf>

4. Dr Benjamin Fauquert, Dr Pierre Drielsma, Marianne Prévost, « Pluri-, multi-, inter-, trans- ou in-disciplinarité ? » *Santé conjugulée*, 1<sup>er</sup> mars 2016.



## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

La **transdisciplinarité** semble se présenter comme étant le mode d'organisation approprié aux équipes qui souhaitent respecter les êtres humains inscrits dans un monde d'une complexité jamais égalée au cours de l'histoire !

Nous pensons que ce mode de collaboration des plus exigeants qu'est la transdisciplinarité pourrait à l'avenir être identifié comme l'un des principaux déterminants de la qualité de l'offre en soins. Avec cet outil vous allez explorer des compétences telles que la créativité, l'adaptabilité, l'intelligence relationnelle, émotionnelle, l'efficacité de groupe, le leadership.

### Contexte

La complexité des situations de soins que nous rencontrons aujourd'hui mérite des réponses adaptées. Nous ne pouvons plus tout savoir, tout intégrer seuls. Il y a dans cette discipline au-delà de la connaissance une dimension d'émergence créative entre les individus qui la pratiquent.

Nous vivons dans un monde où des personnes de cultures différentes avec des systèmes de croyances et de valeurs très différents se côtoient. Le tout baignant dans un foisonnement de connaissances, une production de savoirs qui donnent le vertige, un développement du numérique et de l'intelligence artificielle, sans oublier la mondialisation qui n'épargne pas le système sanitaire.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Modalités

L'équipe transdisciplinaire comporte trois critères-clés qui forment la charpente de la transdisciplinarité :

1. Elle se situe entre, à travers et au-delà des disciplines professionnelles ;
2. Elle place la personne au centre de ses préoccupations ;
3. Elle s'engage à accompagner la personne dans toutes ses dimensions, y compris au niveau spirituel.

Incarner la transdisciplinarité, c'est s'engager dès le début à définir ensemble les objectifs communs et où le travail en équipe est en constante coconstruction. Le soignant et le patient sont considérés comme des sujets et non pas comme des objets.<sup>1</sup>

On a dépassé l'analyse de la personne soignée qui aboutit à la « découper » en autant de domaines à investiguer qu'il y a de disciplines professionnelles représentées dans l'équipe. L'équipe va multiplier les éclairages d'une réalité complexe : une personne unique, qui est malade, et dont la trajectoire de vie s'inscrit dans un contexte spécifique composé de nombreux niveaux de réalité.

### Méthodologie et conseil

Les acteurs des soins en présence ne se limitent plus à parler de leur domaine « professionnel » en utilisant uniquement leurs outils spécifiques. Avec les différents membres de l'équipe vous allez croiser vos regards et obtenir une meilleure perception sur les différents niveaux de réalité de la personne que vous avez en charge.

Cette approche de la personne a des répercussions dans l'organisation pratique. Les réunions ne se limitent plus aux professions médico-soignantes ; chacun y a sa place. Les personnes qui s'occupent du ménage ou de la cuisine sont également sollicitées.

### Pour aller plus loin

- Mourad Merdaci, *Bioéthique et transdisciplinarité*, Éditions l'Harmattan, décembre 2015.
- Marie-Claude Daydé, Alain Derniaux, Nathalie Favre, Sigolène Gautier, *L'interdisciplinarité en pratique*, Lamarre, 14 février 2019.

1. Michel Pétermann, « La transdisciplinarité : une condition préalable à la pratique des soins palliatifs », dans *InfoKara* 2007/1 (Vol. 22), pages 19 à 22.

## Avant de vous lancer...

- ✓ Gardez à l'esprit que l'approche transdisciplinaire est un entraînement de soft skills pour améliorer ses compétences de communication en équipe et d'intelligence intra et interpersonnelle.
- ✓ Chaque personne doit pouvoir s'exprimer et sentir que son avis compte.
- ✓ Les équipes soignantes travaillant avec cette vision transdisciplinaire auront plus de joie, de sens et une meilleure qualité de vie au travail ressentie.

### Notes personnelles :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



# Le monde des soins face à un nouveau paradigme : VICA

“

Le plus grand danger, dans les moments de turbulence, ce n'est pas la turbulence; c'est d'agir avec la logique d'hier.

Peter Drucker

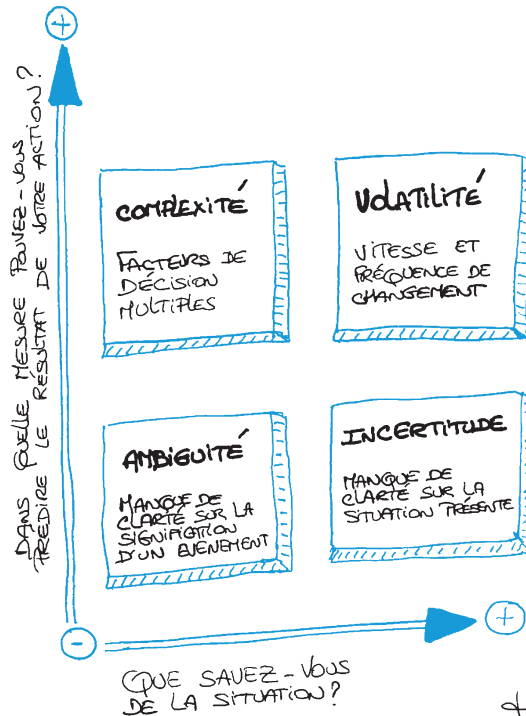
### En quelques mots

Le système de santé est en crise et ce n'est pas (uniquement) la faute d'un virus...

Dans les domaines politiques et socio-économiques, un des mots-clés le plus utilisé ces dernières années a été l'acronyme

« **VICA** ». Ce concept inventé par l'U.S. Army War College visait à décrire le monde après la guerre froide. Aujourd'hui, il semble être une excellente manière de définir l'environnement dans lequel nous devons fonctionner et c'est aussi de plus en plus vrai dans le domaine de la santé. Dans ce monde VICA (Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté), l'enjeu principal est de tenir la direction pour la durabilité des structures, des individus mais aussi, pour le domaine de la santé, pour les patients et les équipes soignantes.

### COMPRENDRE L'ACRONYME VICA



Suite outil 2 →



## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

La signification profonde de chaque élément de **VICA** permet de mieux comprendre l'intérêt stratégique à développer aussi bien dans les comportements individuels et collectifs que dans les organisations telles les structures hospitalières ou autres structures des soins.

L'outil décrit à partir de cet acronyme en 4 composantes vous permettra de mieux comprendre les nouveaux enjeux auxquels nous devons faire face et les compétences à acquérir dans ce monde VICA :

- l'adaptabilité pour faire face à la volatilité ;
- la vision anticipative pour savoir travailler dans l'incertitude ;
- la résilience pour augmenter sa résistance à l'ambiguïté ;
- la résolution de problème pour faire face à la complexité.

### Contexte

Nous traversons une période de crise et de changement rapide où des enjeux parfois contradictoires se font face. D'un côté on se réjouit d'un développement technique et scientifique qui nous apporte des évolutions incroyables dans la capacité à apporter des soins de plus en plus spécifiques, de l'autre cette même complexification nécessite des compétences ultra spécialisées et multiples impossibles à maintenir entre les mains et dans la tête d'un seul praticien.

Souvent au centre, le patient est perdu face à des soignants qui parlent la langue de la pathologie (*disease*) alors que lui, souhaite exprimer son expérience de la maladie (*illness*) et être entendu dans son désir de guérison.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

De manière régulière, interrogez-vous sur votre perception des changements que nous devons mettre en place suite à de nouveaux enjeux. La pandémie du Covid-19 a été clairement une

situation qui nous a montré l'importance des soft skills des soignants en situation VICA par rapport à un système de santé peu réactif.

Il a fallu :

- Anticiper les problèmes (gestions des masques complexes) ;
- Comprendre les conséquences des problèmes et actions (manque de place dans les soins intensifs) ;
- Apprécier l'interdépendance des variables (la gestion des urgences empêchait la réalisation de soins importants pour d'autres patients) ;
- Interpréter et exploiter les opportunités (développement de synergie d'équipes qui ne se connaissent pas).

### 1. VOLATILITÉ

**Problème** : Les changements se produisent soudainement, de manière incontrôlable et imprévisible. Si votre organisation de santé n'a pas une compréhension détaillée de l'environnement, cela peut être déstabilisant et vous conduire à prendre de mauvaises décisions.

**Solution** : Des visions inspirantes (de rendre plus d'autonomie aux soignants) peuvent vous rendre plus conscients de la situation. C'est la base d'une réponse rapide au changement.

### 2. INCERTITUDE

**Problème** : L'avenir est imprévisible et la vision d'un projet à 5 ans est difficile. Vous ne pouvez tout simplement pas tenir compte de toutes les variables existantes.

**Solution** : Étudiez la situation, écoutez les signaux faibles (outil 24). Plus vous en savez sur votre réalité du terrain, mieux vous pouvez répondre aux menaces ou exploiter les opportunités.

### 3. COMPLEXITÉ

**Problème** : Les structures de soins de santé en général sont désordonnées car elles contiennent trop de variables.

**Solution** : Toutes les personnes dans votre équipe doivent être claires sur les objectifs et les tâches. Apprenez à travailler ensemble et à résoudre des problèmes complexes ; le système en silos peut amener des dysfonctionnements car vous n'avez plus une vision globale de la complexité.

#### 4. AMBIGUÏTÉ

**Problème** : Sans clarté, il vous sera difficile de trouver la cause première du problème.

**Solution** : Encouragez la créativité et l'agilité. Favorisez une culture d'amélioration continue et d'apprentissage (outils 16, 17, 22, 42, 43) ; des personnes intelligentes et ingénieuses peuvent facilement repérer les menaces émergentes.

#### Méthodologie et conseils

1. Découvrez les erreurs à ne pas commettre dans un projet de changement ;
2. Reconnaissez les différentes étapes du changement et intégrez-les dans la stratégie ;

3. Comprenez le processus de changement individuel traversé par les personnes concernées ;

4. Accompagnez le changement pour préserver la santé des individus et de l'entreprise, du département, du service ;

5. Réussissez un changement utile et harmonieux.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

- Yuval Noah Harari, *Homo Deus, Une brève histoire de l'avenir*, Albin Michel, septembre 2017.

#### Avant de vous lancer...

Gardez à l'esprit les réflexions inspirées de Marc Halevy, écrivain français et physicien de la complexité.<sup>1</sup> Le changement de paradigme est :

- ✓ inéluctable ;
- ✓ irréversible ;
- ✓ indispensable ;
- ✓ incertain.

Rien n'est écrit, tout doit être inventé et le temps presse car plus l'enfantement du nouveau modèle tarde et plus l'accouchement sera difficile, douloureux et dangereux.

1. Marc Halévy, « Arrêtez de penser que le monde est compliqué... il est complexe ! » : <https://www.lafabriquedle.fr/arretez-de-penser-que-le-monde-est-complique-il-est-complexe-par-marc-halevy-4-la-mutation/>

## Avis d'expert : Dr Wissam Bou Sleiman



*Le Dr Wissam Bou Sleiman est spécialiste en imagerie médicale. Chef de service à 33 ans, il s'est vite intéressé au Management Hospitalier, avec le CIM, Certificat Interuniversitaire*

*en Management Médical, suivi du MMISS, Master en Management des Institutions de Santé et de Soins à Solvay Brussels School, et d'un MBA de gestion de crise au LSB Luxembourg School of Business. Il exerce depuis 2018 comme Médecin Chef à EpiCURA Ath, Directeur médical adjoint du groupement EpiCURA et préside le Collège des Médecins Chefs du Réseau PHARE.*

Il n'y a aucune raison de croire que le milieu hospitalier échappe à l'évolution multidimensionnelle que nous vivons actuellement. Le stress s'y conjugue à toutes les personnes : on le décèle chez le patient qui doit faire face à un diagnostic, à des examens parfois invasifs et à son traitement. On le retrouve auprès des soignants de plus en plus régulièrement aux prises avec le syndrome d'épuisement professionnel. Quant aux équipes managériales, elles doivent jongler avec des notions de rentabilité, d'économie de la santé, de qualité, de normes internationales dans un climat socio-économique d'incertitude pour le moins anxiogène, tout en mettant en point d'honneur à garder le patient au cœur de leurs priorités.

Cette notion de **VICA** s'applique quotidiennement aux problématiques rencontrées par un manager hospitalier. Elle s'est accentuée chez les équipes soignantes surtout après la crise du Covid, avec un seuil de tolérance au stress et aux changements bien inférieur qu'auparavant. La volatilité mais aussi la complexité, l'incertitude et l'ambiguïté ont gagné du terrain et ont changé à jamais le sens du métier de soignant.

**La solidarité et l'adaptabilité** que nous avons connues pendant la crise du Covid ont laissé de nouveau la place à un individualisme, souvent sous-estimé ou nié, de certaines équipes et/ou personnes.

Le « **people management** » dans ce contexte devient de plus en plus complexe et surtout à mon sens, ne répond plus aux pratiques et règles de conduite enseignées dans les cours de management, par exemple *nous sommes enclins à surestimer le rôle du hasard dans les événements*. Deux livres, découverts pendant mes formations et que je conseille vivement, m'ont marqué et me guident souvent dans mes réflexions et décisions : il s'agit du **Cygne noir** de Nassim Taleb et **Système 1, Système 2** de Daniel Kahneman. J'ai appris à reconnaître la « *limite intrigante de notre esprit qui est la confiance excessive dans ce que nous croyons savoir et notre incapacité apparente à reconnaître l'étendue de notre ignorance et l'incertitude du monde dans lequel nous vivons.* » (Nassim Taleb)

Il est primordial à notre époque de sensibiliser l'ensemble des soignants sur ces incertitudes et ces changements qui rythment nos journées. Le déni de cette nouvelle dimension est une bombe à retardement pour les soignants, les équipes et l'hôpital. À la suite de Kahneman, je rêve tout en appliquant une gestion bienveillante, une écoute attentive et une autocritique régulière « *de conversations à la machine à café qui exploreront avec intelligence les leçons que l'on peut tirer du passé en sachant résister aux sirènes de la sagesse rétrospective et aux illusions de la certitude* » afin d'adapter nos approches et nos pratiques à ce monde de plus en plus incertain.