

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 262

Séance du 22 avril 1997, Hôtel Beau-Rivage, La Chaux-de-Fonds, à 17 h 30

Présents : 28

Thème : LA FORMATION: UNE EXIGENCE, UNE CONTRAINTE, UN PLAISIR

Cette séance, organisée dans le cadre de la collaboration de la SEP avec ARFORE Nord-Romandie, a été présidée par Mme Yolaine Bôle qui a présenté à l'auditoire l'oratrice de la soirée Mme Brigitte Billard, infirmière diplômée, responsable de la formation et fonction de conseil auprès de la direction générale des Hôpitaux de Neuchâtel.

I. L'institution hospitalière

L'institution hospitalière est en mutation et on peut dire que si initialement elle était une productrice de soins, elle est devenue maintenant une productrice de soins **de qualité**. Nos ancêtres faisaient-ils de la qualité, la question se pose?

Aujourd'hui, l'établissement hospitalier est devenu une entreprise et se gère comme telle.

II. La formation

Walter Gaxer disait: « La formation est une découverte de soi à travers l'efficacité professionnelle et personnelle ». Effectivement si nous voulons évoluer et être efficaces au niveau professionnel, nous avons tout intérêt, affirme la conférencière, à penser d'abord *personnel*, c.-à-d. savoir ce que nous voulons être personnellement avant de savoir ce que nous désirons être professionnellement. Cela implique un développement des compétences et qualités personnelles pour remplir toutes les missions qui nous incombent dans la vie professionnelle et dans laquelle nous devons faire preuve d'authenticité, d'honnêteté en sachant nous profiler dans un devenir.

La conférencière déclare d'emblée avoir l'ambition de faire passer une conviction, à savoir que sans formation on n'avance pas car le risque est grand de s'enfermer dans des habitudes et des routines sclérosantes.

III. De la qualité à la performance

Il ne peut y avoir performance sans connaissances, sans attitudes et aptitudes qui peuvent se résumer par: savoir, savoir-faire, savoir-être.

A partir du moment où on commence à évoquer la notion de qualité, l'idée de performance est sous-jacente. Celle-ci n'est plus seulement exigée par l'institution mais aussi par les clients et par les autorités de la santé. Dans les hôpitaux, on remarque actuellement que le client est devenu exigeant. Si nous partons de ce postulat, la formation et le perfectionnement professionnels doivent en conséquence être une priorité de l'entreprise ce qui signifie:

Formation complémentaire: acquisition de compétences accrues dans un champ d'activité sanctionné par un certificat ou un diplôme.

Formation continue: maintien et promotion de la qualité.

L'oratrice relève que cette option est très importante car pour les employés il s'agit de développer le rôle professionnel afin de dépasser la simple observance de leur cahier des charges pour remplir pleinement leur fonction.

IV. Objectifs de la formation et du perfectionnement

La formation et le perfectionnement visent à garantir à l'entreprise un effectif de personnel compétent sur le plan professionnel et personnel, et de ce fait à améliorer la relation coût/efficacité.

C'est aussi accroître l'engagement du personnel envers l'entreprise. En effet, plus les personnes sont compétentes sur le plan du travail et plus elles sont efficaces. Les pertes de temps dans les différents processus de travail liés à la fonction sont abolies et l'ambiance de travail s'en trouve optimisée. Disposer d'un personnel motivé, où chacun est bien à sa place, c'est pour l'entreprise créer un phénomène d'appartenance: l'esprit communautaire se substitue à l'individualisme.

V. Le service de formation (SF) des Hôpitaux de la Ville

En 1989, les Hôpitaux de la Ville se sont dotés d'un service de formation qui s'adressait à un public infirmier. En 1992, il a été étendu à l'ensemble des professionnels de cette institution que sont les Hôpitaux de la Ville. Par cette décision, la direction visait à encore mieux atteindre ses objectifs institutionnels.

Le SF a une position en « staff ». Il est rattaché à la Direction des hôpitaux. Son cadre de référence relève, d'une part, de la mission des hôpitaux et, d'autre part, de la politique de formation, de la gestion du personnel, de l'accueil et de l'encadrement des nouveaux collaborateurs.

L'équipe, sous la responsabilité de M^{me} B. Billard, est composée de formatrices, d'infirmières-conseil et d'une documentaliste. Les membres du SF ont des compétences générales en pédagogie, en organisation du travail, en conseil, en méthodologie et conseils spécifiques, plus spécialement en hygiène hospitalière et en diabétologie, en communication, et enfin en gestion de projets. Comme toute institution, précise l'oratrice, nous sommes en mouvance et en mouvement cela implique qu'il nous faut penser à accompagner le changement, cadres compris.

Le SF n'est pas qu'un apport de connaissances et de « savoir-faire » mais prend aussi en compte les besoins d'objectifs, de feed-back, d'encouragement, de soutien et du « savoir-être ».

Fort de ce constat, le SF s'attache à accompagner les *clients* dans leurs projets, à l'appropriation d'outils, dans la validation de leurs compétences par l'appréciation constructive, ceci dans un climat de rigueur et de plaisir dans l'apprentissage. En botanique, on dirait que le SF est une serre qui permet l'épanouissement des essences.

Le SF vise à travers chacune de ses interventions la responsabilisation et l'autonomie du *client* à sa place de travail lui permettant ainsi d'atteindre les normes de qualités désirées dans l'institution. Il s'agit d'estimer la difficulté de la personne ou des groupes de personnes et de travailler avec eux la problématique ou les éléments qui sont à penser en terme d'avancement au niveau de la production et de la qualité de prestation.

A aucun moment, les membres du SF ne se substituent à la personne qui vient en formation. La conférencière cite à ce sujet un exemple: « Dernièrement nous avons eu en formation des groupes de travail, entre autre de bloc, qui étaient en difficulté de cohésion, force a été de les amener tout d'abord à constater qu'ils n'étaient pas une équipe, qu'ils fonctionnaient en terme d'individu et qu'à ce titre-là, en aucun cas, ils ne pouvaient aller plus loin et sûrement pas reprocher à leurs cadres d'être incompetents ». Il leur appartenait d'en prendre connaissance et d'y remédier.

Certes, ce n'est pas toujours aisé, ça réclame beaucoup de doigté dans la mesure où la sensibilité des gens est très à fleur de peau. Pour nous, affirme la conférencière, la formation consiste, en premier lieu, à faire prendre conscience aux gens de ce qu'ils sont pour leur permettre ensuite d'appréhender au mieux leur rôle professionnel.

Nous sommes à une époque de projets. Ceci n'est pas facile parce que le changement en théorie ça à l'air tout simple mais lorsqu'il faut passer à la pratique on s'aperçoit qu'il y a un décalage. Nos devons donc entrer dans une formation-action, c.-à-d. inciter les cadres des institutions à se mettre en position de gérer les changements. Ce mode de faire entraîne la motivation. Nous nous apercevons que les gens arrivent à se positionner par rapport à des projets de carrière, de bilans de carrière et nous avons l'impression qu'il y a un avancement au plan de gestion de carrière.

Aujourd'hui, la difficulté pour chacun d'entre nous, est de se positionner par rapport à un devenir surtout dans une conjoncture mouvante où finalement il faut arriver à se situer en tant qu'individu d'abord et puis en tant qu'élément dans un lieu de travail.

VI. Les buts du SF

Evaluation des besoins: Pour connaître les besoins, nous n'avons pas procédé au moyen d'une enquête globale au niveau de toute l'institution pour ensuite cibler les secteurs; notre manière d'évaluer les besoins participe des rencontres ponctuelles avec des équipes qui, à travers nos interventions, nous font part des lacunes à combler.

Appréciation du personnel: Depuis 1995, a été mise en place l'appréciation de personnel qui nous permet de mettre en évidence les besoins de chaque personne à son poste et puis d'envisager comment nous pourrions y répondre en terme de formation, soit par le biais de notre propre programme de formation, soit en créant des cours ponctuels. Naturellement, nous dis-

posons aussi des informations que nous fournissent les cadres qui sont les mieux à même de juger des besoins de leur personnel.

Prévention: Elle contribue à la qualité des prestations, nous essayons autant que faire se peut d'anticiper.

Consultation: C'est toute une démarche à mener. S'il y a des difficultés, nous proposons notre aide.

Recherche et développement: Cela comprend chaque année notamment la formation des cadres des différents secteurs de l'institution: médical, administratif et logistique, et infirmier, selon un programme défini qui répond à leurs besoins.

VII. Les interventions du SF

Les interventions du SF se situent toujours au niveau de la formation. La formation théorique c'est une chose, mais après il faut que dans la pratique les gens se révèlent compétents, il faut qu'ils puissent appliquer ce qui leur a été enseigné et cela nécessite bien évidemment un accompagnement ponctuel, soit par les enseignants « pédagogues », soit par les personnes qui encadrent le personnel de base.

En elle-même et par elle-même, la formation n'a jamais fait de révolution, elle ne fait qu'apporter des connaissances. Penser qu'avec une formation, nous allons résoudre tous les problèmes qui peuvent exister en milieu professionnel: la réponse est non. Il y faut un suivi que sont, dans notre institution, le conseil-soutien, l'encadrement pédagogique et l'information.

Le conseil-soutien comme l'accompagnement pédagogique sont indispensables parce que les collaborateurs ont souvent besoin d'une aide adaptée; veillons cependant à ne pas agir à leur place.

L'information est importante. Il faut sans cesse répéter que l'information ne vient pas que de haut en bas mais aussi de bas en haut et que les personnes qui se disent ne pas être informées doivent apprendre à faire la démarche de la rechercher elles-mêmes.

VIII. Conclusion

Par essence, la formation, qui est un moyen permettant d'atteindre des objectifs institutionnels par une compétence collective dans un environnement donné et qui vise au développement des ressources humaines, est une fonction très liée à la gestion du personnel; c'est pourquoi il est de première nécessité de développer une collaboration très étroite avec les services du personnel.

En parodiant Alphonse de Lamartine, M^{me} Billard de citer: *Il n'y a d'homme complet que celui qui a beaucoup voyagé* (je traduis, dit-elle, en terme d'aller de l'avant, d'essayer de voir comment je peux avancer dans ce que je suis personnellement et professionnellement), *qui a changé vingt fois la forme de sa pensée et de sa vie*. Et de conclure: Eh bien, évidemment quand on s'ouvre à tout ce qui peut se passer pendant la formation par rapport à la personne, comment exclure qu'on ne puisse changer sa forme de pensée, son option de vie si ce n'est sa vie.

L'attention de l'auditoire se métamorphosa en applaudissements pour remercier la conférencière de son brillant exposé.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 7 mai 1997.