

MOTS CLÉS

Simulation
Management
Cadres
Hôpital
Formation

PERFORMANCE

La simulation managériale

L'expérience du CHU de Reims

L'enseignement par la simulation est depuis longtemps utilisé dans les industries « à risque » telles que l'aéronautique. Il se développe également dans le domaine de la santé et permet d'ancrer nos établissements dans une démarche continue de l'amélioration de la qualité des soins et de gestion des risques, tant dans le cadre de la formation initiale que de la formation continue. La simulation peut être utilisée comme méthode de choix dans le cadre de développement professionnel continu (DPC).

Pour la Haute Autorité de santé de 2012, la simulation en santé correspond « à l'utilisation d'un matériel de la réalité virtuelle ou d'un patient standardisé, pour reproduire des situations ou des environnements de soins, pour enseigner des procédures diagnostiques et thérapeutiques et permettre de répéter des processus, des situations cliniques ou des prises de décision par un professionnel de santé ou une équipe de professionnels ⁽¹⁾ ». Axé sur la compétence et la pratique professionnelle, l'enseignement par la simulation prend une nouvelle dimension dans le domaine du management.

L'expérience au CHU de Reims

Le projet managérial 2016-2020 du CHU de Reims, piloté par le pôle RH, organisation des soins, formation, relations sociales (RHOSFRS), prévoit de renforcer les compétences de l'encadrement paramédical. De plus, la direction des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques (DSIRMT) affirme, dans sa politique managériale, l'évaluation des agents comme un axe fort du management.

Les directeurs des soins de l'institut régional de formation (IRF) du CHU de Reims ont décidé d'ouvrir l'apprentissage par simulation au champ managérial. Le but du projet est d'améliorer l'exercice des cadres apprenants et de développer les compétences des cadres de santé, en proposant un outil pédagogique

actuel, innovant et efficace au sein de l'institut de formation des cadres de santé (IFCS). La formation se déroule au centre de simulation du CHU dans les locaux de l'IRF. Entièrement équipé de caméras, d'un logiciel de retransmission d'images en salle de débriefing et reproduisant des bureaux d'entretien ou une salle de réunion, le centre de simulation est un outil interactif propice à ces apprentissages managériaux.

Thierry BRUGEAT
Coordonnateur général
des soins

Nicolas SALVI
Directeur pôle RH,
organisation des soins,
formation, relations
sociales

CHU de Reims

Un projet issu d'une réflexion collégiale et pluridisciplinaire, initié pour les étudiants cadres de santé

Le partenariat entre les acteurs de la formation et du soin au sein du CHU a permis la constitution d'un groupe de travail rassemblant un cadre de pôle, un cadre formateur de l'IFCS, un élève directeur des soins et deux directeurs des soins, l'un spécialisé en gestion, l'autre en formation des cadres. Forts de leur expérience professionnelle en termes de management en ressources humaines et en organisation des soins, les membres du groupe de travail ont abordé ce projet selon une approche pragmatique : après un *benchmark*, ils ont créé des scénarios en adéquation avec les objectifs pédagogiques – scénarios testés auprès de professionnels, puis validés –, puis ont configuré la planification des séquences et le mode d'évaluation au sein d'un projet écrit.

FIGURE 1 Un débriefing en trois phases



Le public cible

Le programme de simulation managériale a été proposé à la promotion 2015-2016 d'étudiants cadres de santé de l'IFCS et deux nouvelles sessions de formation ont eu lieu courant avril 2017 pour la promotion 2016-2017. Les directeurs des soins de l'IRF et de la DSIRMT participaient à la séquence pédagogique pour enrichir le débriefing au regard des objectifs du projet managérial.

Les moyens humains

Un formateur expert en simulation et formé au débriefing ainsi que des cadres de pôles et des cadres formateurs assurent la supervision des séances. Des acteurs cadres de santé ou cadres de pôle, sans conflits d'intérêt avec les étudiants, sont aussi mobilisés. Les scénarios leur sont communiqués en amont de la séance pour respecter l'objectif défini de celle-ci. Une charte éthique dédiée encadre cette pratique.

Le matériel nécessaire

La formation se déroule au centre de simulation, dans les locaux de l'IRF. Entièrement équipé de caméras, d'un logiciel de retransmission d'images en salle de débriefing et reproduisant des bureaux d'entretiens ou une salle de réunion, le centre de simulation est un outil interactif propice à ces apprentissages managériaux. Le temps d'une session à partir d'un scénario est estimé à environ 2 heures, débriefing compris. Une session d'une journée permet de travailler jusqu'à quatre scénarios.

Les thématiques développées

La méthode est basée sur l'apprentissage expérientiel et la pratique réflexive. Cette

approche permet une gestion et une analyse des comportements par la mise en situation professionnelle et la communication du cadre de santé dans un environnement d'entretien complexe. Ces scénarios concernent des situations emblématiques au regard des objectifs du projet managérial de l'établissement, permettant à l'étudiant de se projeter dans sa future fonction. Ces thématiques s'articulent autour de l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien individuel de régulation et la conduite de réunion.

Le déroulement des séquences

Les séquences s'appuient sur trois temps :

» le briefing, qui correspond à la phase d'explication du scénario à l'étudiant cadre et des consignes de la séquence de simulation ;

» la pratique simulée, la phase de mise en scène du scénario, où l'étudiant est filmé ;

» le débriefing, un retour sur expérience, lui-même structuré en trois phases (figure 1). Ouvert aux autres étudiants, il est mené par un guide écrit qui permet de développer leur réflexivité et de structurer leur observation critique.

À l'issue des séquences, une évaluation est proposée aux participants : d'abord « à chaud », en échangeant avec la salle puis à distance à partir de questionnaires de satisfaction renseignés par le public cible.

Cette évaluation permet une mesure quantitative et qualitative des enseignements ainsi que, le cas échéant, la mise en place d'un réajustement du programme.

Les perspectives de développement de la simulation managériale : un projet à étendre à l'ensemble des cadres au titre de la formation continue

La réussite de cette expérience de simulation managériale avec les apprenants cadres de santé permet d'envisager, dans les mois à venir, de la transposer à d'autres publics volontaires (cadres, faisant fonctions cadres de santé) sous la forme d'un programme de formation continue.

Afin de garantir les valeurs éthiques encadrant l'exercice de simulation, et de ne pas mettre les participants dans une situation inconfortable qui compromettrait l'objectif attendu, les modalités de débriefing seront alors différemment proposées. Si le formateur expert en simulation et formé au débriefing participe toujours à ces séquences, un intervenant extérieur au CHU (consultant externe, cadre supérieur de santé ou directeur des soins) viendra apporter son expérience dans les situations simulées.

Le programme de simulation managériale pourrait également être étendu à d'autres responsables managériaux. En effet, un autre volet du projet consiste à élargir le public cible à l'ensemble des cadres de l'établissement (techniques et administratifs), sous le pilotage de la direction des ressources humaines. Enfin, ce concept de formation en management pourrait être ouvert aux cadres exerçant dans les structures du GHT.

Ce projet s'inscrit parfaitement dans notre volonté de développer et d'accompagner les compétences des responsables managériaux afin de proposer un encadrement toujours plus soucieux de la qualité de l'exercice de nos professionnels. ●

NOTE

(1) J.-C. Granry, M.-C. Moll, « État de l'art (national et international) en matière de pratiques de simulation dans le domaine de la santé dans le cadre du développement professionnel continu et de la prévention des risques associés aux soins », HAS, 2012.

Ce projet a été réalisé en collaboration avec

Claire-Marie Freudenreich
Apprentie à la direction des soins, master 2 Management des établissements de santé

Sylvette Khaznadj
Cadre supérieur, pôle digestif, urologie, néphrologie, endocrinologie

Jeannine Léonard
Directeur des soins

Marie-José Pernel
Elève directeur des soins

Hervé Quinart
Coordonnateur des soins, IRF

Bruno Schmidt
Cadre formateur, IFCS

Sandrine Guillaume
Directeur des soins, IRF

CHU de Reims