

PROJET AIMANT

**Quand la pénurie questionne le soin :
adapter l'organisation sans renoncer à
la qualité**

Sandrine BALON, *adjointe à la direction des soins*
Hôpital de la Citadelle , Liège
Colloque CIPIQS 2026



HÔPITAL DE LA CITADELLE - LIÈGE

Intercommunale depuis 1989



16
communes



200
métiers



902
Lits agréés – Hôpital public



3 sites
(Liège, Laveu, Herstal)



Inscrit dans le Réseau hospitalier
Elipse



40
centres de prélèvement LaboCita



4100
collaborateurs



Centres médicaux
(La Chapelle, Jules Bruwier...)

35.085

Admissions classiques

48.958

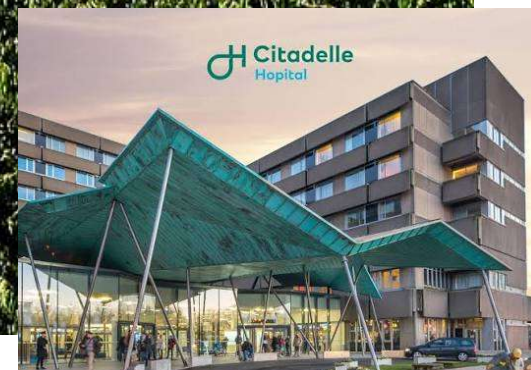
Hospitalisations de jour

628.666

Passages en consultation

2.420

Naissances



PERCEPTION DES SOIGNANTS DE LA SITUATION

- Plaintes ++
- Perte de sens
- Perception d'une diminution de la qualité et de la sécurité des soins
- Turnover
- Diminution du bien-être au travail

→ Différents prismes d'analyse de la situation et solutions attendues différentes

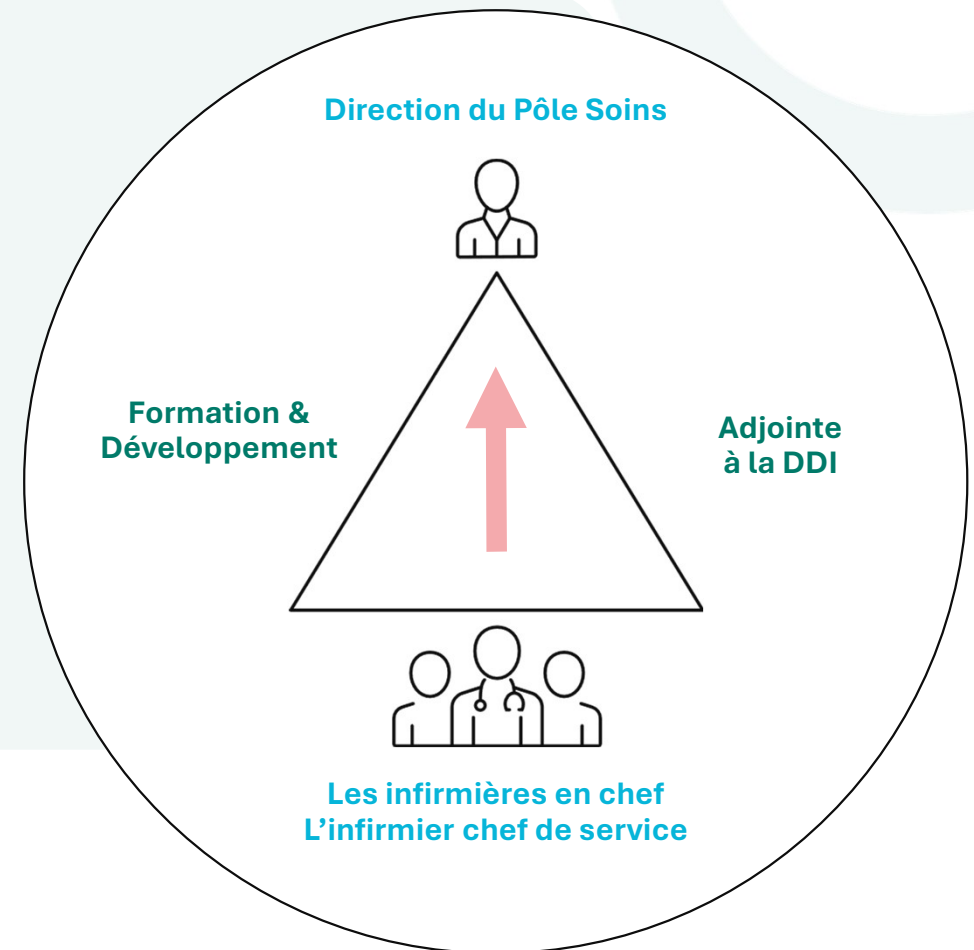
QUE FAIT-ON ?



PROJET PILOTE en GERIATRIE (2024-2025)

- Travail avec les infirmiers en chef : identification actions possibles et mise en place de la méthode de travail
- Présentation aux gériatres
- Réunion d'une ½ journée à intervalles réguliers
- Entre les réunions : contenus à produire , validations en groupe et tests
- Collaboration avec psychologue et attaché de formation pour l'animation des réunions et la gestion du changement

5 unités de soins de 30 lits



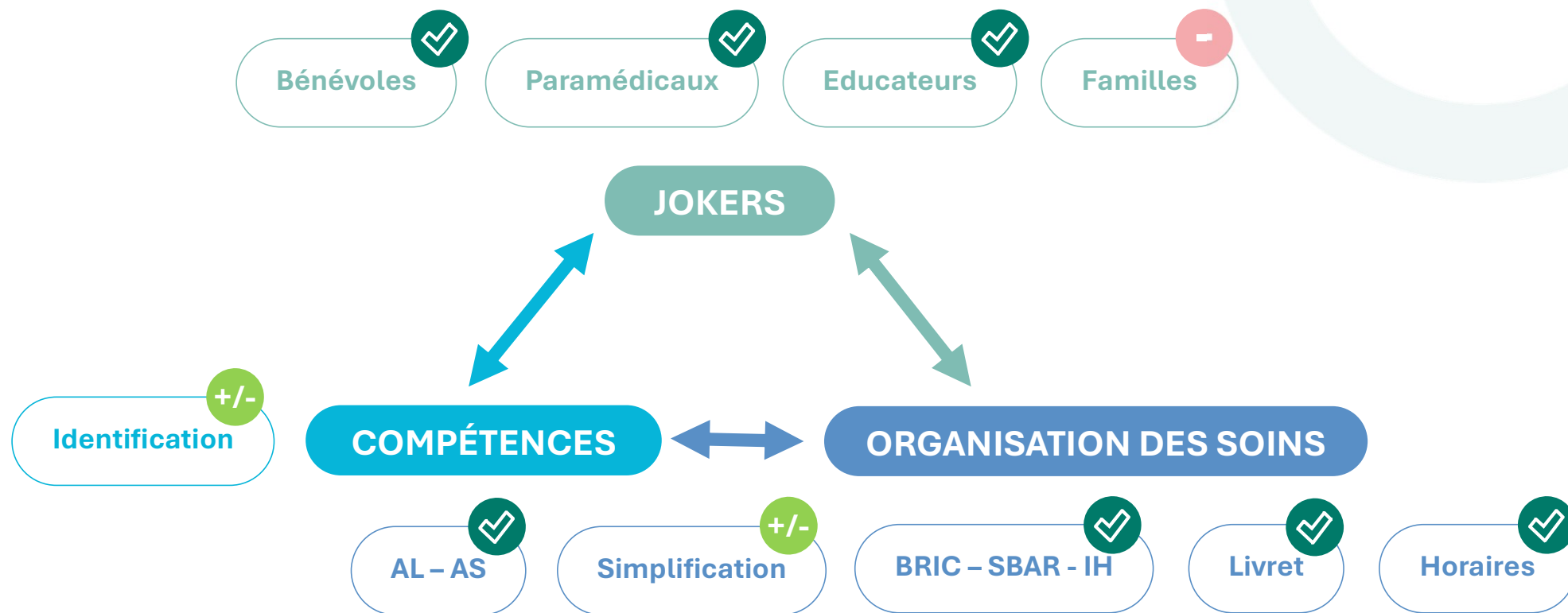
ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT*

- Stratégie de changement
 - En **cascade** : accompagnement des leaders, qui eux-mêmes accompagnent les équipes
 - Processus **d'accompagnement progressif** : laisser le temps à chaque échelon de faire son chemin
 - Processus d'accompagnement **partenarial** : quelles décisions peuvent être prises sur le terrain/concertées avec le terrain
 - Périodes de **test progressif** avec **feedback** et **adaptation**
- Leviers
 - Revenir aux **sens** de chaque acte de soins/requestionner les pratiques habituelles
 - Faire le **deuil** de trouver rapidement des ressources performantes
 - Points d'attention
 - **Identité professionnelle** et **valeurs**
 - Revoir les **pratiques** = supprimer des routines = augmentation temporaire de la **charge cognitive**
 - Impact sur les **collaborations interprofessionnelles**

* Modèle ADKAR : Mislán, Tim BSN, RN, MS, NEA-BC; Johnson, Kari PhD, RN, ACNS-BC; Keitel, Sheila MA, BS. Leading the Development of a Network-Wide Professional Practice Model: The Role of the Contemporary Nurse Executive. Nursing Administration Quarterly 45(4):p 285-294, October/December 2021. | DOI: 10.1097/NAQ.0000000000000491

* Préoccupations des individus qui vivent le changement : <https://www.revuegestion.ca/comprendre-mieux-gerer-individus-situation-changement-organisationnel>

3 GROUPES DE TRAVAIL



D'UN PROJET DE SERVICE À UN PROJET INSTITUTIONNEL

Extension du périmètre

Projet institutionnel

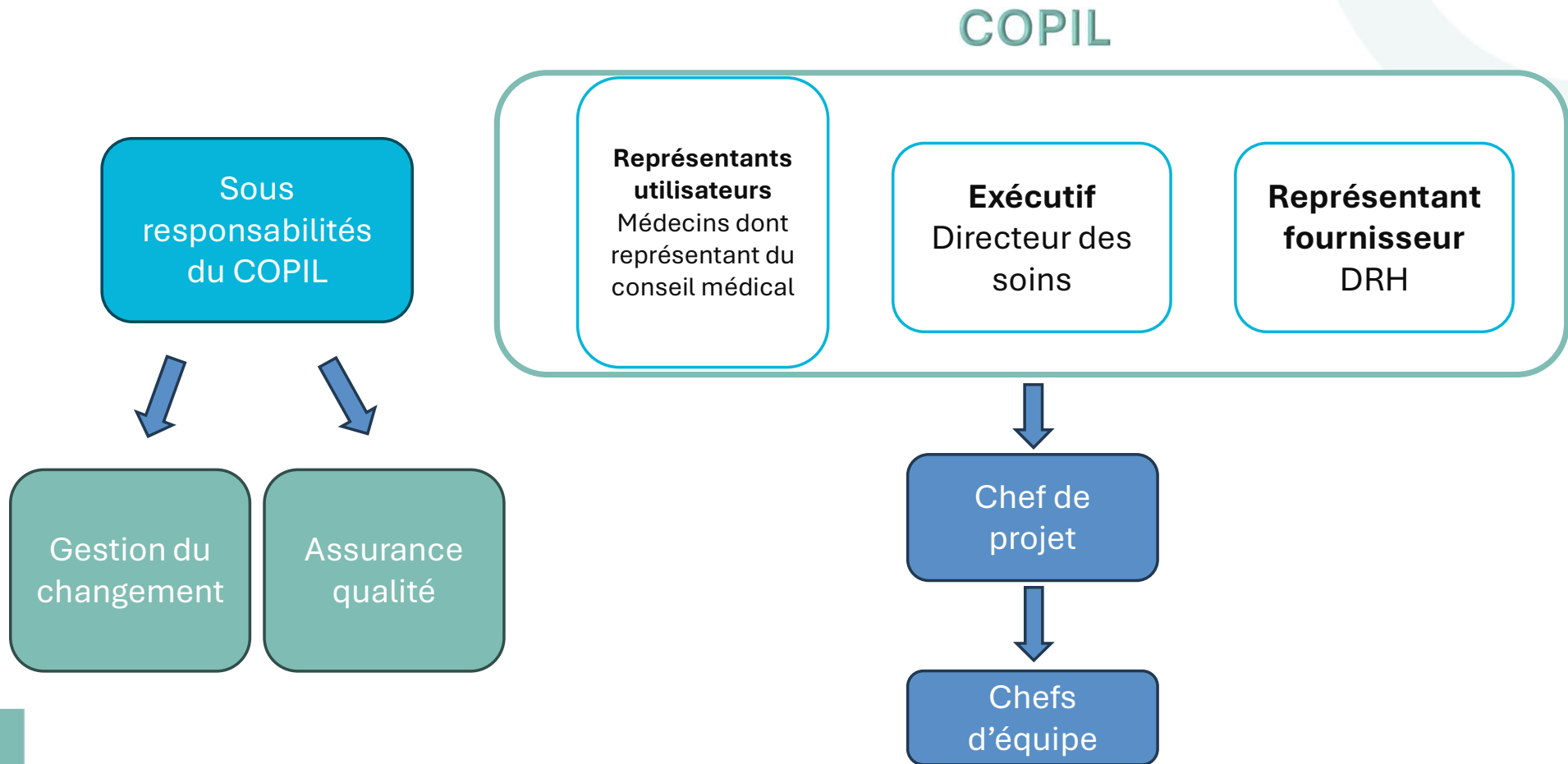
Redéfinition d'objectifs

Projet en mode Prince2



CHIRURGIE ET MEDECINE
SOIT 12 UNITES DE SOINS

PILOTAGE & GOUVERNANCE DU PROJET



OBJECTIF GÉNÉRAL

“ Dans un contexte de
pénurie infirmière,
renforcer la qualité des
soins et le bien-être au
travail en maintenant
l'offre de soins ”



OUTILS – EXCELLENCE OPERATIONNELLE & GESTION DU CHANGEMENT

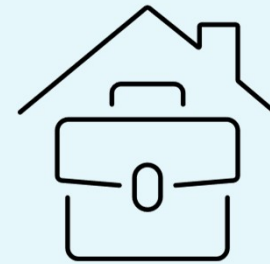
SIMPLIFICATION



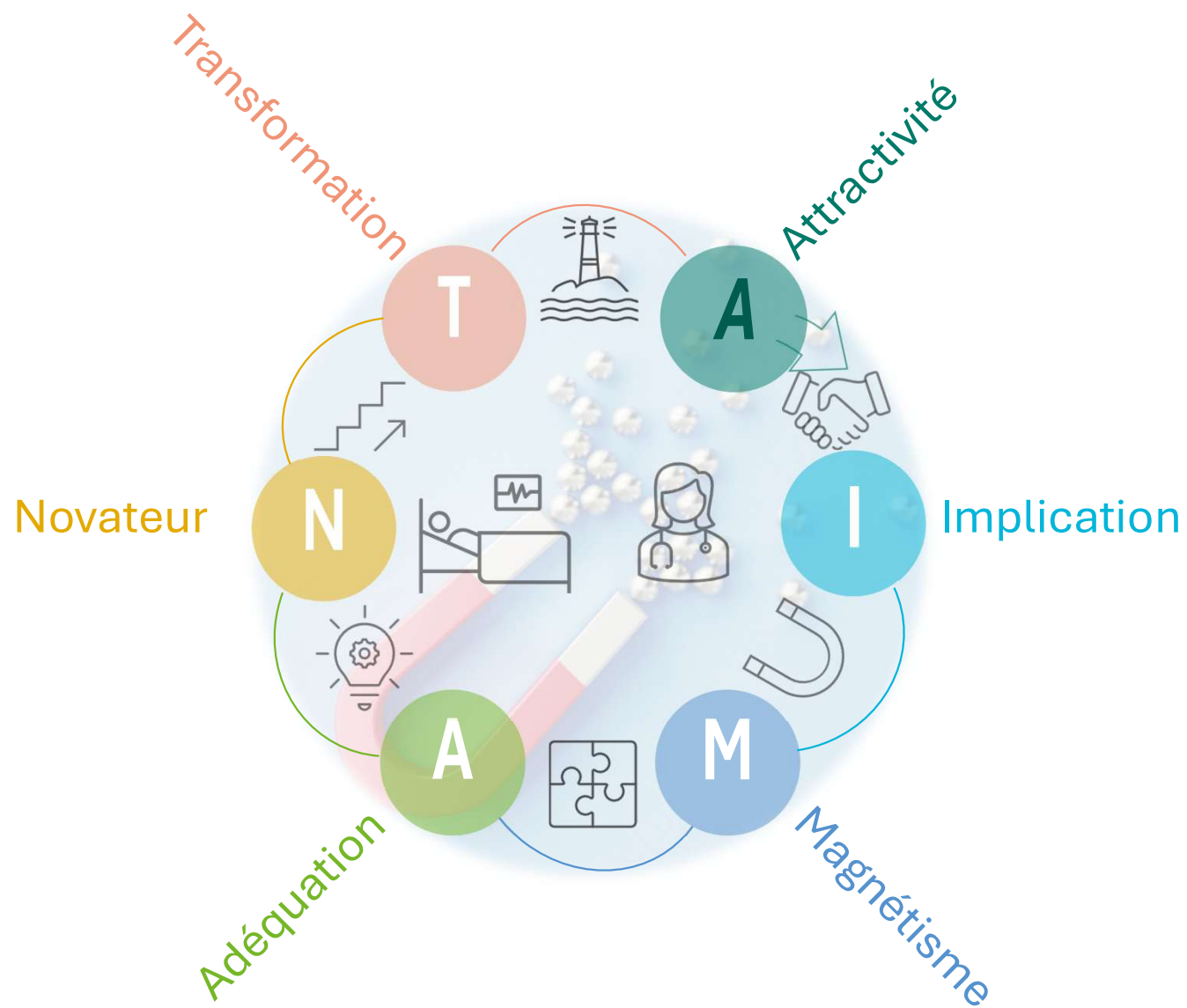
ECHANGES



IMPLICATION DU TERRAIN



Institute for Healthcare Improvement (IHI) – Livre blanc traduit : Le Lean Management dans les soins de santé
Graban, M. (2016) – *Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement* (3rd ed.)



COMMUNICATION



Vidéo expliquant le projet

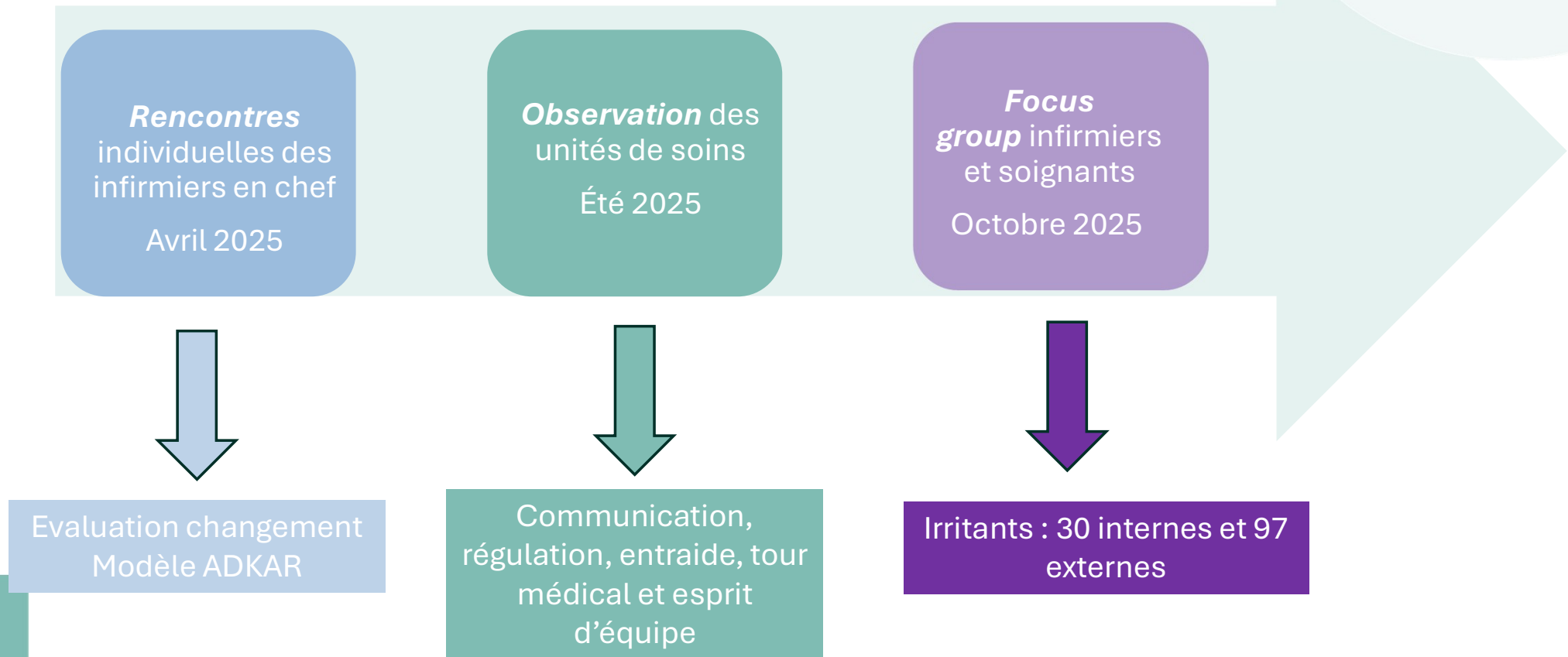
Diffusion de la vidéo aux équipes

Sessions de Q/R pour les équipes avec la Direction du pôle soins

Récolte des idées d'amélioration

(Adresse mail et/ou QR Code)

Récolte d'informations



MODÈLE DES HÔPITAUX MAGNÉTIQUES



* Sibé M., Alis D. « L'hôpital magnétique : un hôpital "aimant" qui favorise performance et bien être au travail », in *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif*, Dunod, 2016

AXES D'AMÉLIORATION



1- Adéquation des soins et leur pertinence

➔ mode normal vs mode ajusté



2- Identification des compétences infirmières externes au service

= équilibrage des affectations

> *La bonne personne au bon endroit*



3- Optimisation de l'organisation médico-infirmière

> concentration sur les tâches à haute valeur ajoutée

↗ **efficience**



4- Ajustement de l'organisation des soins et de la répartition du travail

> Révision des modes de fonctionnements traditionnels

➔ **Innover**

PLAN D'ACTION

QUICKWINS



2 PROJETS MOYEN TERME



PROJETS LONG TERME A INTEGRER DANS NOTRE FEUILLE DE
ROUTE 2026-2031

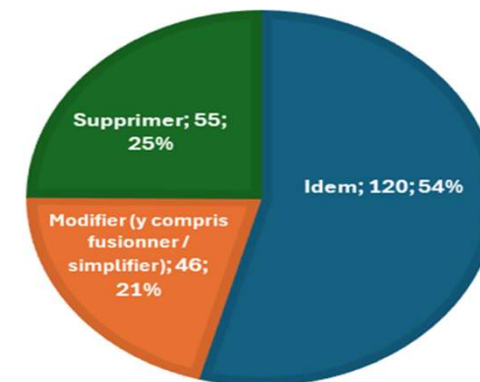
PROJETS A MOYEN TERME

Evaluation des compétences des infirmiers externes au service

Simplification du dossier infirmier informatisé

Gruppe: 99		Qualifikationsmatrix										Stand: 2008-04
Arbeitsverfahren (Tätigkeiten)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Anzahl der beherrschten Arbeitsverfahren / Maschinen nach dem Kriterium "A"
		SMT	DEK-Drucker	AUB-Bezüge	SPC	Nachlöten / Sichtprüfen	Rüstungen aufbauen	Wartung nach Wartungsplan	Material bestellen			
Nr.	Name	Bedienen Beobachten	Einrichten Befüllen Reinigen	Nachfüllen Anspringen								
1	Maler	A	B	A	C	A	B	B	B			3
2	Gruber	B	C	B	A	B	A	A	C			3
3	Huber	B	A	C	A	B	A	A	C			4
4	Schmidt	A	D	C	C	B	C	A	B			2
5	Werner	A	A	A	D	A	A	D	C			5
6	Unterhuber	C	C	A	A	A	C	D	C			3
7	Kaiser	D	A	D	C	D	B	A	C			2
8	Moser	A	C	C	C	C	C	A	A			3
9												0
10												0
11												0
12												0
13												0
14												0
15												0
Anzahl der MA, die das Arbeitsverfahren / die Maschine nach dem Kriterium "A" beherrschen		4	3	3	3	3	3	5	1	0	0	3 x 3 Standard nicht erfüllt
Gesamt		170	25	20	20	18	24	21	27	15	0	0
Legende:		A = Beherrscht die Tätigkeiten und kann andere MA anlernen. 4 Punkte B = Beherrscht den Prozess 3 Punkte C = Beherrscht den Prozess nicht 1 Punkt D = will den Prozess erlernen 2 Punkte										Anzahl Tätigkeiten 8 Anzahl Mitarbeiter 8 Erreichte Punktzahl 170 Punkte wenn alle MA "A" 256

RÉVISION DES ACTES INFIRMIERS





Plus qu'un projet, une philosophie



Des soins
d'aujourd'hui
pour un demain
meilleur

LIMITES DU PROJET



Fiabilité du diagnostic

Priorisation des actions et mesure de l'impact

Traitement des données

Temps à la coordination

POINTS POSITIFS DU PROJET



Gain en efficience au travers de la réorganisation

Adaptabilité à l'environnement changeant → agilité

Amélioration qualité-sécurité

Amélioration qualité de vie au travail

Support du COPIL

Lien avec plan stratégique institutionnel

MERCI DE VOTRE ATTENTION

Pour tout renseignement

sandrine.balon@citadelle.be