



# La bonne communication : élément essentiel de la stratégie de l'hôpital !

Bien communiquer en milieu hospitalier n'est pas toujours chose aisée. Faire le lien entre les différentes disciplines, gérer la bonne circulation de l'information entre tous les professionnels de santé, entre les services mais aussi avec les patients constitue un exercice parfois difficile. Comment améliorer cette communication ? Comment la rendre efficace ? Quels outils de communication privilégier ?

Echange avec nos experts, **Anne Delvaux** et **Jean-Louis Festeraerts**



**On entend souvent qu'une bonne communication à l'hôpital commence dès l'accueil des patients ? Est-ce exact ?**

**Anne Delvaux :** Le premier contact avec l'hôpital, que ce soit en ligne, au téléphone ou physique permet de créer un lien de confiance entre le patient et l'univers médical dans lequel il entre. Cet accueil des patients requiert des capacités d'écoute active, de reformulation, de compréhension, de gestion et de suivi des situations. C'est aussi une marque d'identité pour l'institution hospitalière qui démontre ainsi la volonté et l'engagement d'œuvrer envers ce que l'on appelle simplement la « bienveillance » c'est-à-dire la prise en considération des patients dans leur individualité, leurs besoins et cela, simplement par un comportement adapté à son interlocuteur et à ses besoins. Pour ce faire, il existe de nombreux outils fiables, efficaces et accessibles, tels que la

PNL, le DISC ou l'ennéagramme qui permettent tout d'abord de comprendre les profils de communicants et donc leurs filtres de perception, leurs besoins et leurs attentes.

**Mais ces outils restent-ils efficaces lorsqu'il s'agit de gérer des interactions parfois délicates ?**

**Anne Delvaux :** Oui. Les principes de la CNV (Communication non violente) par exemple sont particulièrement pertinents dans la résolution de conflits. Comme ceux de l'intelligence émotionnelle. Parce qu'il touche à des situations de santé nécessitant des prises en charge plus « lourdes » et synonymes de stress, l'univers hospitalier suscite parfois des réactions émotionnelles exacerbées chez les patients. Gérer les peurs, les tristesses, les besoins de réassurance voire les colères et les confusions des patients fait partie du quotidien du personnel médical. Et cela ne semble pas toujours être une gageure d'avoir, dans des contextes de temps d'échange et de dialogue souvent réduits par la charge de travail, une communication humanisée, efficace et empathique. Mais la gestion des patients dits « difficiles » n'en reste pas moins primordiale ne fût-ce que pour réduire le mécontentement de part et d'autre et empêcher la « contagion ». Mais aussi pour préserver un cadre de travail agréable et bienveillant.

### Comment s'assurer que de bonnes pratiques de communication se perpétuent dans la durée ?

**Jean-Louis Festeraerts:** En fait la communication est un tout. Si vous changez vos propres pratiques communicationnelles, les autres changeront les leurs également, souvent inconsciemment. Ce sont des principes systémiques. Une bonne communication externe présuppose une bonne communication interne c'est-à-dire visant l'esprit d'équipe, la valorisation des compétences des uns et des autres et favorisant la motivation et l'initiative. Ces interactions de communication interne sont d'autant plus efficaces qu'elles sont basées sur de l'assertivité. C'est-à-dire sur la capacité d'affirmer ce que l'on est et ce que l'on veut exprimer, tout en préservant la relation avec son interlocuteur. En d'autres termes, si vous faites preuve d'assertivité dans votre communication, si vous parvenez à adapter votre communication à vos interlocuteurs, à la situation et au contexte professionnel, il est prouvé que d'autres vous emboîteront le pas. Cela fera tâche d'huile.

Il existe aujourd'hui différentes formations qui permettent d'améliorer la qualité de la communication au sein des établissements de santé. Pour ancrer cet apprentissage dans la durée, nous préconisons également des solutions telles que le « *field coaching* » (l'accompagnement sur le terrain) mais également des outils d'e-learning qui ont montré leur efficacité. Dans la cadre d'une démarche d'accréditation, qui met le patient au centre, la communication entre patients et soignants est fondamentale et est recommandée par les organismes tels qu'Accréditation Canada par exemple.

### Quels effets concrets la capacité de prendre la parole en public peut-elle avoir en termes de management en milieu hospitalier ?

**Anne Delvaux:** L'effet concret se mesure par exemple lors de la conduite de réunion. Un manager qui sait s'exprimer efficacement et qui maîtrise des techniques d'animation de réunion et de prise de parole en public aura bien plus de chance d'obtenir la mobilisation voire l'adhésion de ses collaborateurs. Les techniques de prise de parole en public reposent sur la nécessité d'être au clair avec ce que l'on veut communiquer, de recourir à certaines techniques d'expression orale et de gestion de son non-verbal. Mais cela requiert aussi, et là on peut parler de management agile, une capacité à s'adapter aux attentes des interlocuteurs, à gérer les imprévus et les situations délicates. Et si, par ailleurs, cette communication et les comportements relationnels qui en découlent sont alignés aux valeurs et à la vision de l'hôpital, on atteint ce que l'on appelle la congruence.



### Les experts :

**Anne Delvaux** sera successivement journaliste, secrétaire de rédaction et présentatrice du Journal Télévisé de la RTBF avant de devenir Sénatrice et Députée européenne. Elle a rejoint Foster & Little où elle apporte toute son expérience de la communication. Elle accompagne les hôpitaux dans le cadre de l'Accréditation et l'adaptation au changement est également un de ses domaines de prédilection.

**Jean-Louis Festeraerts** a été manager dans de grandes entreprises avant de fonder le cabinet Foster & Little. Il enseigne le management dans différentes HEC mais accompagne surtout de nombreuses équipes hospitalières à travers des missions de formation et de coaching. Il est le co-auteur, avec le Dr Van Erck, d'un ouvrage, aujourd'hui devenu une référence, « **Médecin et... manager** » (Ed Sauramps, 2015).

### Foster & Little

Depuis 15 ans Foster & Little accompagne les équipes sur le terrain à travers des missions de formation et de coaching. Dans le secteur hospitalier et des soins de santé, ses collaborateurs interviennent aussi bien dans des CHU, CHR que dans des établissements de soins spécialisés. En raison de cette expérience, Accréditation Canada International a choisi Foster & Little comme partenaire dans les pays suivants : Belgique, Luxembourg France, Suisse, Monaco, Maroc, Algérie et Tunisie. A ce titre, Foster & Little a pour mission d'accompagner les institutions hospitalières dans leur démarche d'accréditation à travers des programmes de formation adaptés.

Les formations en communication proposées par Foster & Little aux hôpitaux sont :

- La bientraitance à l'hôpital
- Accueil des patients et de leurs proches
- Gestion des patients difficiles
- Communication interne à l'hôpital
- Conduite de réunion à l'hôpital
- Entretien d'évaluation à l'hôpital
- Prise de parole en public

Voir sur : [www.foster-little.com](http://www.foster-little.com)

