



Articles publiés sous  
la direction de

**JEAN-LUC RENY**

Service de médecine  
interne générale,  
Département de  
médecine,  
HUG, Genève

# La rentrée et la gestion du changement

Pr **JEAN-LUC RENY**

La rentrée peut être scolaire, académique, voire même décalée. Ces rentrées, qu'elles se déroulent en fin d'été, à l'automne ou en cours d'année sont un moment de changement et de nouveautés. C'est l'occasion de faire le point sur l'année écoulée afin de bien se préparer et de gérer au mieux les nouveaux projets avec les changements qui les accompagnent. Plutôt que de philosopher sur un sujet si vaste et complexe, prenons des exemples concernant les médecins en formation post-graduée de médecine interne générale.

On parle beaucoup de burn-out depuis quelques années, en particulier dans les professions médicales. Le bien-être des médecins au cours de leur formation a été étudié à travers une enquête conduite chez 472 médecins internes dans 13 hôpitaux suisses.<sup>1</sup> Cette enquête a montré que 20% indiquaient avoir un niveau de bien-être diminué. La satisfaction dans leur travail, leur formation et leur degré d'autonomie étaient associés à ce bien-être. Une étude observationnelle conduite au CHUV avait montré que les internes passaient une grande partie de leur temps à des activités indirectement liées aux patients et plus de la moitié de leur temps devant un ordinateur. Suite à ces observations, une réorganisation de l'activité des médecins a été mise en place, avec une réduction du temps passé devant un écran et une plus grande satisfaction.<sup>2</sup> Aux HUG, le projet «plus de temps pour les patients» a été mis en place pour redonner du sens à notre pratique au quotidien, en réorganisant le travail pour favoriser les échanges interprofessionnels et interdisciplinaires, en impliquant davantage les secrétaires dans le fonctionnement des unités avec les médecins et en améliorant les interactions avec les

patients grâce à divers supports.<sup>3</sup> Ces différents changements ne se décrètent pas et ne s'improvisent pas. Il existe différentes stratégies de gestion du changement qui reposent en général sur les mêmes concepts que Kotter a décrit.<sup>4</sup> Plusieurs ingrédients ou étapes sont ainsi nécessaires: le besoin de changer, voire l'urgence de changer, et pour certains il faudrait que 75% des personnes concernées adhèrent à ce besoin pour avoir une bonne chance de succès; une équipe forte montrant le leadership; une vision pour donner du sens; la communication de cette vision en sachant aborder les préoccupations

et les craintes de chacun en toute honnêteté; l'élimination des obstacles; les victoires rapides qui ne suffisent pas mais «font du bien»; la construction sur le changement avec l'amélioration continue qui est plus importante que les victoires rapides; et l'ancrage des changements dans

la culture, ceci grâce aux leaders existants et nouveaux.

Les changements peuvent accroître notre niveau de stress, ce qui est vrai aussi au niveau individuel lorsqu'un médecin en formation arrive en novembre dans un nouvel hôpital. Il est fondamental d'accompagner les changements qu'ils soient individuels, pour prévenir le développement d'un burn-out, ou qu'ils soient collectifs pour garantir leur succès et la satisfaction des équipes.

Au-delà de ces rentrées studieuses avec leur lot de changements, il y a aussi la rentrée littéraire, concept francophone de promotion de nouveaux ouvrages qui se positionnent pour les prix littéraires,<sup>5</sup> qui apporte son lot de lectures automnales pour prendre un peu de recul. Bonne rentrée à tous!

**CES DIFFÉRENTS  
CHANGEMENTS  
NE SE DÉCRÈTENT  
PAS ET NE  
S'IMPROVISENT  
PAS**

## Bibliographie

- 1  
— Zumbun B, Stalder O, Limacher A, et al. The well-being of Swiss general internal medicine residents. SSMIG congrès de printemps. Bâle, 2019.
- 2  
— Garnier A, Castioni J, Marques-Vidal P, et al. Impact of structural and organizational reforms on allocation of internal medicine resident time: the MED2DAY study. SSMIG congrès de printemps. Bâle, 2019.
- 3  
— Darbellay Farhoumand P, Le Du S, Perrier A, Agoritsas T. Réorganisation interprofessionnelle du travail dans les unités de soins. Rev Med Suisse 2018;14:1550-5.
- 4  
— Kotter J. Conduire le changement, 2015.
- 5  
— Koutchoumoff L. La rentrée littéraire en dix questions. Le Temps 2015 14 août.