

MOTS CLÉS

Pharmacie hospitalière
 Personnel
 Anticancéreux
 Chimiothérapie
 Préparation
 Conditions de travail
 Stress
 Évaluation
 Résultats

dossier

MANAGEMENT

Capitaliser l'expérience et le savoir-faire dans le cadre d'une activité à haut risque

La préparation centralisée des anticancéreux sous responsabilité pharmaceutique est devenue une obligation légale pour les hôpitaux accueillant une activité d'onco-hématologie. Les hôpitaux concernés ont dû mettre en place, dans les pharmacies qui n'en étaient pas encore dotées, des unités de préparation centralisée. L'absence de recrutement de personnel préparateur et pharmaceutique supplémentaire pour faire face à l'augmentation de la charge de travail et la nature de l'activité de préparation centralisée engendrent un stress réel. À l'hôpital européen Georges-Pompidou, un travail de groupe, aidé par un consultant en management des ressources humaines (CMRH), a été chargé d'analyser les facteurs de stress.

Le stress affectant le personnel en milieu professionnel est une donnée connue. Cette affirmation se vérifie particulièrement dans certaines situations : lorsqu'il est demandé aux employés de prendre des décisions pouvant avoir des conséquences en termes de morbi-mortalité, lors de la surveillance d'installations dont une éventuelle défaillance serait dramatique pour la communauté ou un individu donné ou encore lorsque l'activité professionnelle est exercée dans des conditions d'inconfort physique incontournables⁽¹⁾. De nombreuses publications décrivent les conditions d'exercice des professionnels de santé tels les infirmiers et les médecins⁽²⁾. Peu de publications évoquent la pharmacie et particulièrement le contexte spécifique propre aux unités de préparation centralisée des chimiothérapies⁽³⁾. Le cadre réglementaire ayant considérablement évolué ces cinq dernières années, la préparation centralisée des anticancé-

reux sous responsabilité pharmaceutique est devenue une obligation légale pour les hôpitaux accueillant une activité d'onco-hématologie. Cela a conduit les hôpitaux concernés à se mettre en conformité en mettant en place, dans les pharmacies qui n'en étaient pas encore dotées, des unités de préparation centralisée. Par ailleurs, l'incidence des cancers, en constante augmentation, a vu le nombre de patients traités croître, ce qui s'est reporté consécutivement sur l'activité des unités de préparation centralisée des chimiothérapies.

L'absence de recrutement de personnel préparateur et pharmaceutique supplémentaire permettant de faire face à l'augmentation de la charge de travail, combinée à la nature propre de l'activité de préparation centralisée, s'est traduite par une pression importante sur les équipes. À l'hôpital européen Georges-Pompidou (HEGP), l'unité pharmaceutique d'isotechnie et d'oncologie (Upio) assure une production annuelle de 20 000 préparations d'anticancéreux et 8 000 préparations destinées aux patients greffés. Dans ce contexte, plusieurs événements ont souligné la

Malik BERHOUNE
Patrice PROGNON
Brigitte BONAN

Service pharmacie,
 hôpital européen
 Georges-Pompidou
 AP-HP

NOTES

(1) A. Iacovides, K.-N. Fountoulakis, S. Kaprinis, G. Kaprinis, "The relationship between job stress, burnout and clinical depression", *J Affect Disord*, 2003;75:209-221.

(2) I. Allen, "Stress in hospital medicine: a problem for key hospital staff", *Hosp Med*. 2001;62:501-3.

D.J. Lewis, J.A. Robinson, "ICU nurses' coping measures: response to work-related stressors", *Crit Care Nurse*. 1992;12:18-23.

(3) M. Summerhayes, "The impact of workload changes and staff availability on IV chemotherapy services", *J Oncol Pharm Practice*. 2003;9:123-128.

(4) I. Roos, T. Makela, "Human resource issues in cytotoxic drug dispensing", *J Oncol Pharm Practice*. 1997;3:200-218.

(5) H. Floura, "The application of ergonomics to barrier isolation", *Pharm Eng*. 1996;15:26-30.

(6) R.H. Harrison, J. Newirth, "The effect of sensory deprivation and ego strength on a measure of autistic thinking". *J Pers Assess*. 1990;54:694-703.

P. Suedfeld, R.J. Grissom, J. Vernon, "The Effects of Sensory Deprivation and Social Isolation on the Performance of an Unstructured Cognitive Task", *Am J Psychol*. 1964;77:111-5.

(7) P. Legeron, *Le Stress au travail*, Odile Jacob, 2001, p.381.

E. Minvielle, A. Contandriopoulos, «La conduite du changement: quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière ?», *Revue française de gestion*, 2004;3:29-53.

(8) R. Vaneigem, *Traité de savoir-vivre à l'usage des jeunes générations*, Gallimard, 1967, p.98.

nécessité d'un travail de groupe autour du stress généré par la pratique quotidienne. En effet, l'établissement a connu plusieurs événements ayant particulièrement sollicité l'équipe. En août 2007, un incendie ayant endommagé les installations électriques d'une partie de l'hôpital, dont la pharmacie, a contraint durant un mois à l'externalisation de la préparation, celle-ci étant alors assurée par l'équipe dans un autre hôpital. Par ailleurs, les travaux de mise aux normes pendant huit mois de la pharmacie ont contraint à effectuer la préparation au sein de constructions modulaires dans des conditions d'exiguïté et d'inconfort particulièrement importantes. Enfin, la réinstallation et la qualification des équipements au sein des nouveaux locaux ont nécessité l'externalisation de la préparation en juin 2008 dans deux hôpitaux, avec l'envoi des moyens humains et matériels sur site. D'où la mise en place d'une logistique et d'une organisation inédites en coordination avec les services cliniques, au prix d'un stress non négligeable.

Contexte

Le travail en unité de préparation centralisée est avant tout une question de ressources humaines⁽⁴⁾: l'activité exige rigueur, concentration et respect des procédures. Les conditions d'exercice se singularisent particulièrement des autres activités assurées par les pharmacies hospitalières. Les produits manipulés, dans leur grande majorité des principes actifs cytotoxiques, carcinogènes et tératogènes, exigent l'utilisa-

tion de protections adaptées et d'enceintes d'isotechnie (isolateurs ou hottes à flux d'air laminaire vertical) pour protéger le manipulateur et assurer l'asepsie de la préparation. Les conditions ambiantes impactent directement sur les manipulateurs: régulation de la température au sein de la zone à atmosphère contrôlée, ergonomie des enceintes d'isotechnie⁽⁵⁾ et des sièges, possibilité de bénéficier de la lumière naturelle (stimule les fonctions cognitives lors de tâches répétitives)⁽⁶⁾, niveau sonore, qualité des moyens de communication (réseau d'interphonie, téléphone en mode mains libres), organisation optimisée des flux de matières et de personnes. Le respect des temps de pause à intervalles réguliers est également un point à considérer lorsque l'on sait que les performances décroissent rapidement au-delà de deux heures de préparation en continu.

Méthode

Durant cinq mois, aidés par un consultant en management des ressources humaines (CMRH), nous avons organisé huit séances de travail de groupe. Il s'agissait d'emprunter un parcours de réflexion ludique afin d'apporter des éléments de réponse à la question centrale, objet de notre démarche: comment juguler le stress en unité de préparation centralisée? Les séances de travail de groupe se sont articulées autour des thèmes suivants:

» *le stress, qu'est-ce que c'est?* Au sens strict du terme, le stress⁽⁷⁾ est une réponse adaptative de l'organisme aux contraintes ou stressseurs environnementaux. L'expression « syndrome général d'adaptation » est approprié pour parler des réponses aux contraintes. Selon Hans Selye, le théoricien du stress, ce syndrome passe par trois phases successives: alarme, adaptation, épuisement⁽⁸⁾;

» *notre définition du stress, l'identifier au quotidien*: au cours des deux séances suivantes, nous avons défini et identifié les facteurs stressants externes (liés à l'environnement professionnel) et internes (imposés par soi-même) de chacun des membres de l'équipe. L'importance des valeurs et croyances a été particulièrement soulignée. En effet, les valeurs, c'est-à-dire les croyances intrinsèques, ce que l'on exige des autres et de soi-même, sont elles aussi des stressseurs potentiels. Le stress peut ainsi provenir de modes de pensée spécifiques qui relèvent du domaine du subconscient, la (re)connaissance de ces schémas étant un moyen de mieux évaluer ce stress. Les croyances, nées des valeurs issues de l'éducation, ne sont intéressantes que si elles restent des objectifs et non des impératifs.

Afin de reconnaître et donc de canaliser ces facteurs de stress, nous avons étudié et recherché des plans d'amélioration. Se basant sur les travaux d'Oncken et Wass, le CMRH s'est attaché à rappeler les interactions qui lient tout cadre à ses supérieurs, ses pairs et ses collaborateurs. En effet, tout cadre doit faire face à des demandes (définies comme des « singes ») issues de ses supérieurs, de ses pairs, de ses collaborateurs, contrepartie naturelle de la contribution que ces derniers lui apportent, tout comme lui-même émet des demandes à leur égard, en contrepartie de sa propre contribution. Le temps requis pour faire face à toutes ces sollicitations est tel qu'un

cadre ne peut espérer maintenir son *leadership* s'il n'arrive pas à maîtriser cet afflux de singes sur ses épaules⁽⁹⁾. Ce travail a été d'un grand apport car il a permis à chacun des membres de l'équipe de mieux comprendre les impératifs des autres membres de l'équipe, notamment ceux de l'encadrement, et ce jusqu'au sommet de la hiérarchie, à savoir le chef du service de pharmacie qui a participé à cette séance;

» *notre rapport au temps et aux autres*: le CMRH s'est d'abord attaché à définir le rapport au temps de chacun des membres. Puis, afin de mettre en évidence ses forces, l'accent a été mis sur le savoir-faire de l'équipe de l'Upio en termes de maîtrise des processus, de compétence, de respect des procédures portant sur la sécurité des préparations. L'importance de l'esprit d'équipe dans ce qu'elle porte de force collective a permis de mettre en valeur la facilité d'improvisation et d'anticipation transcendant les stressés internes et externes qui sont alors représentées comme des moyens de capitaliser et non comme un facteur de paralysie ou de régression;

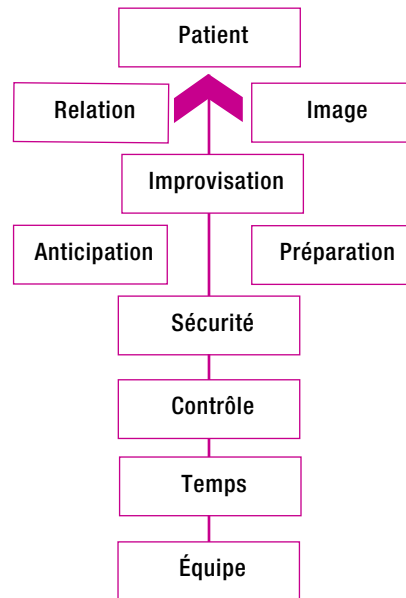
» *les solutions opérationnelles*: avec l'aide du CMRH, une approche visant à reconsidérer la gestion des événements potentiellement générateurs de stress a été menée. Cette approche s'est fondée sur les travaux de Phil Johnson Laird, neurobiologiste ayant travaillé sur la gestion des émotions⁽¹⁰⁾. En effet, les émotions impactent directement les fonctions cognitives des individus, et donc leur comportement et leurs actions. La démonstration faite par le CMRH de la résolution *in fine* de toutes les situations difficiles a permis de prendre conscience que l'improvisation, au sens positif du terme, faisait partie intégrante du mode de fonctionnement. Considérant que tout problème obtient une solution compte tenu de leur réitération, la sérénité, la confiance et le calme doivent accompagner l'attitude à adopter dans leur approche et leur résolution quotidiennes. L'équipe s'est ainsi appropriée un certain nombre de *jingles* (procédés mnémotechniques réflexes axés sur la dédramatisation) à énoncer lors de la survenue de situations stressantes: « 1, 2, 3: je me calme, je respire et je réfléchis. »

Résultats

Au terme de ces cinq premières séances se sont progressivement dessinés les différents éléments les plus stressants pour l'ensemble de l'équipe et le travail s'est porté sur une hiérarchisation des facteurs stressants vécus au quotidien. Dix thématiques ont été définies: l'équipe, le temps, les contrôles au cours du processus de préparation, la sécurité, l'anticipation, la préparation, l'improvisation, les relations professionnelles avec les autres services, l'image donnée aux autres services et enfin le patient.

Une à trois questions par thème (dix-huit au total) tirées du quotidien et rencontrées par les membres du groupe de travail ont été rédigées (voir extraits dans l'encadré 1 page suivante). Plusieurs réponses au choix sont proposées chaque fois. L'ensemble des protagonistes (patient, médecin, pharmacien, préparateur, infirmière) concernés par le processus de préparation interviennent. Afin de relier l'ensemble des thèmes définis, le choix s'est porté sur une méthode ludique, à savoir une marelle (figure 1). Le rire intervient directement sur les capacités cognitives, la mémorisation des données et la dédramati-

FIGURE 1
Représentation de la marelle



sation des facteurs stressants. La marelle rappelle sur un mode allégorique la progression de «l'enfer» de la production au «paradis» constitué par la prise en charge du patient, des sous-sols (où sont les pharmacies) des établissements hospitaliers vers les étages supérieurs (où sont accueillis les patients).

Tel un collier de perles, le fil conducteur est l'esprit d'équipe. Notons que le lien principal reste l'humain, depuis l'équipe pharmaceutique assurant la préparation des chimiothérapies jusqu'au patient auquel est destiné le processus en passant par les équipes cliniques composées des médecins et infirmières.

Le jeu ainsi construit permet de progresser selon la qualité des réponses aux questions rédigées par le groupe de travail autour des différentes sources de stress et la résolution de problèmes faisant partie du quotidien de l'équipe de l'Upio. La progression des participants dépend ainsi de la validité des réponses.

Discussion et perspectives

La préparation centralisée des chimiothérapies destinées aux patients atteints d'un cancer est une activité dont chaque étape comporte de nombreux points critiques à l'origine de

NOTES

(9) W. Oncken Jr, D.L. Wass, "Management time: who's got the monkey?", *J Nurs Adm.* 1990;20:6-9.

(10) J.D. Laird, "Self-attribution of emotion: the effects of expressive behavior on the quality of emotional experience", *J Pers Soc Psychol.* 1974;29:475-86.

NOTE

(11) B. Bonan, N. Martelli, M. Berhounne et al., «The application of hazard analysis and critical control points and risk management in the preparation of anti-cancer drugs», *Int J Qual Health Care*, 2009;21:44-50.

S. Spahni, C. Lovis, M. Ackermann et al., "Securing chemotherapies: fabrication, prescription, administration and complete traceability", *Stud Health Technol Inform*. 2007;129:953-7.

situations dangereuses dont la criticité peut avoir un impact sur la qualité de prise en charge du patient (11). La perception de cette donnée par les différents acteurs fait peser sur leurs épaules une responsabilité importante. Associées à la charge de travail imposée par cette activité, les situations stressantes sont nombreuses, poussant parfois les intervenants à changer de domaine de spécialité au bout de quelques années. Cela est particulièrement vrai pour les pharmaciens, les préparateurs et les infirmières. Il est important de relever dans ce contexte

que le terme « décès » n'a jamais été évoqué pendant les séances de groupe. L'équipe pharmaceutique n'étant pas en contact direct avec le patient, une prise de conscience avec idéalisation de la mission s'opère.

Conscients de cette réalité, il nous est apparu opportun d'organiser un groupe de travail autour de la problématique du stress généré par l'activité de préparation centralisée des anticancéreux. En effet, la configuration des locaux accueillant l'activité de préparation confinant au huis clos, l'atmosphère de travail peut rapidement être corrompue par des émotions négatives consécutives à un stress ressenti par un membre de l'équipe. La dimension humaine de cette activité est ainsi particulièrement mise en exergue par ces observations. En réunissant pharmaciens, préparateurs en pharmacie et agents, l'objectif était de permettre à chacun des protagonistes de

ENCADRÉ 1

Questions/réponses par thématique (extraits)

	Questions/Propositions	Réponses
L'équipe	Citez les trois fondamentaux indispensables à une équipe pour combattre le stress : écoute, organisation, humanité, sérénité, disponibilité, compétences, échange	L'échange pour rompre l'isolement et éviter la dramatisation L'organisation pour que les habitudes prennent le pas sur l'effolement La disponibilité dans le sens « prise de recul » par rapport à la situation
Le temps	Quel doit être son rapport au temps dans une gestion de stress ? • Je gère mes pauses, mon déjeuner • Je priorise, je planifie, je délègue • Je me détends • Je m'adapte • Je hais le temps qui passe • J'en fais part à mon patron	Je priorise Je planifie Je délègue
La sécurité	Quels sont les trois éléments indispensables pour une sécurité respectée des personnes ? • Une bonne formation • Une connaissance approfondie des procédures • Un matériel ad hoc • Un système d'alarme perfectionné • Un entraînement régulier • Une attention mutuelle	Une bonne formation Un matériel <i>ad hoc</i> Une attention mutuelle
L'anticipation	L'heure des derniers Ok chimio est passée. Un médecin exige une préparation longue et complexe. Les préparateurs sont sur le départ. Que faites-vous ? • On évalue le degré d'urgence avant de répondre • En voyant le numéro s'afficher sur le téléphone: • On met le répondeur • On lui demande de rappeler dans une heure pour obtenir l'interne de service • On la fait et l'équipe s'organise pour avoir les ressources afin de réaliser la préparation	On évalue le degré d'urgence avant de répondre On la fait et l'équipe s'organise pour avoir les ressources afin de réaliser la préparation
La préparation	Les préparations acheminées par l'agent de la pharmacie sont réceptionnées par l'infirmière au poste de soin. Il en manque une sur tout un traitement. Que fait l'infirmière ? • Elle renvoie le patient et dit : « C'est encore la pharmacie » • Elle téléphone au cadre de la pharmacie pour lui demander de mieux gérer son agent • Elle se précipite sur son ordinateur pour signaler l'événement • Elle demande gentiment la même préparation en urgence • Elle fait des mots croisés en attendant patiemment	Elle demande gentiment la même préparation en urgence
L'improvisation	Peut-on improviser en étant stressé ? • C'est impossible • En faisant jouer la créativité • En faisant la différence entre urgence et priorité • En se disant que l'on sait et qu'on peut le résoudre	En se disant que l'on sait et qu'on peut le résoudre

prendre l'autonomie et le recul nécessaires face à la charge de travail en utilisant ses savoir-faire et en capitalisant sur la cohésion de l'équipe dans les situations difficiles potentiellement génératrices de stress. Cela passe par une meilleure appréhension du stress proprement dit.

Les aspects mis en valeur au terme de ces sessions de travail sont :

- » la nécessaire prise de recul par rapport au quotidien ;
- » la dédramatisation de l'urgence ;
- » le renforcement de la cohésion de l'équipe et l'état d'esprit de ses membres ;
- » une meilleure compréhension des rôles, des fonctions et des impératifs de chacun ;
- » la création d'un langage commun (autre que celui spécifiquement lié à la fonction) à l'équipe visant à relativiser les différents événements.

L'outil ainsi construit n'a pu être consolidé par d'autres équipes d'autres hôpitaux, l'une des principales limites de notre démarche. Cet outil constitue toutefois une contribu-

tion dans un domaine dépourvu de travaux de ce type. Ce support peut ainsi être considéré comme un plan de travail utilisable par d'autres équipes lors de la création de groupes de travail autour de cette même thématique.

Par ailleurs, la possibilité d'élargir cette démarche afin de réunir service clinique et pharmacie constitue une perspective réaliste. En effet, la discussion entre professionnels de santé intervenant auprès du patient aurait pour objectif de renforcer les liens de travail entre les différentes équipes et parvenir à une meilleure compréhension des difficultés et contraintes d'exercice professionnel de l'autre. ●

REMERCIEMENTS

Nous remercions Maria Pia Stenne de Longueval, conseil en ressources humaines et l'ensemble des participants du groupe de travail (pharmaciens, préparateurs en pharmacie et agent hospitalier).