



Place de l'infirmier chef dans la gouvernance hospitalière

Point de Vue d'une gestionnaire

Dr Linda ALAMI

Journée scientifique sur le leadership infirmier: réalités et perspectives

Organisée par

l'Association des infirmiers chefs et surveillants de soins
du Centre hospitalier Ibn Sina

Le 29/06/2010

Amphithéâtre Hôpital d'enfants

Introduction

- Les établissements hospitaliers sont de plus en plus confrontés aux exigences d'une logique gestionnaire qui redéfinit l'organisation des services, mais également le rôle des agents.
- Directement concernés par ces évolutions, les infirmiers chefs **IC** sont tenus de **mettre en œuvre des réformes** qui entraînent souvent une rationalisation des moyens et un changement des conditions de travail du personnel, source de tensions au sein des équipes soignantes.
- Ces changements qui mettent les infirmiers en première ligne, parfois à leur corps défendant, révèlent à la fois **l'importance et l'hétérogénéité** de cette catégorie socio-professionnelle dans l'organisation de l'hôpital.

Problématique

- Quel est l'impact de la nouvelle gouvernance préconisée par le CHIS sur la fonction d'IC ?
- Quelle est la fonction actuelle de l'IC?
- Comment concevoir la fonction de l'IC et l'organiser de l'intérieur de la profession face aux enjeux actuels et à venir de la bonne gouvernance?

Les Concepts

GOUVERNANCE

- Ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent **d'assurer le bon fonctionnement** et le contrôle d'un état, d'une **institution** ou d'une **organisation** qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.
- Repose sur 4 principes: Responsabilité, transparence, état de droit, Participation

LEADERSHIP

- État, qualité d'une personne placée dans une position dominante et qui dans un groupe ou une organisation, **exerce une influence** en raison de son rôle professionnel de ses idées, de sa conduite, de sa capacité d'entraînement des autres et de son charisme. Son action permet au groupe d'atteindre ses objectifs de manière efficace.
- Attitude de management.

ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU CHIS

1. La réforme des règles et procédures régissant la gouvernance du CHIS en collaboration avec les départements de tutelle ;
2. La mise en œuvre de la réforme hospitalière initiée par le Ministère de la Santé ;
3. L'amélioration de la prise en charge des patients au niveau des services des urgences ;
4. Le renforcement de l'offre de soins par la création et le développement de nouveaux pôles d'excellence ;
5. La réhabilitation de la fonction humanisation des prestations offertes aux patients ;
6. La restructuration des services cliniques, médico-techniques et administratifs par la création de pôles ;
7. La revalorisation et le renforcement des capacités managériales des ressources humaines ;
8. L'introduction de nouveaux modes et outils de management hospitalier ;
9. La rationalisation de la dépense publique et le renforcement de la capacité d'autofinancement ;
10. La promotion de l'action sociale en partenariat avec les partenaires sociaux ;
11. La professionnalisation collective des pratiques médicales, infirmières et managériales.

quel impact sur la fonction de l'IC?

Plan de développement du CHIS: une nouvelle gouvernance

- Plan d'organisation du CHIS:
 - Pôles d'activités
 - Révision de l'organigramme hospitalier
- Rationalisation des ressources et optimisation des dépenses:
 - Déconcentration de la gestion
 - Contrôle de gestion et audit interne
- Technologies de l'information et de la communication
 - Intranet
 - Web
 - Dossier patient commun minimum informatisé
- Etc...

quel impact sur la fonction de l'IC?

Contexte général

- Pénurie en personnel infirmier de plus en plus préoccupante.
- Accès au marché du travail limité
- Démotivation des plus expérimentés à l'égard des conditions de travail
- Lourde charge de travail affectant la santé et la motivation
- Risques inhérent à la nature de l'activité
- Faible autonomie dans la prise de décision
- Conséquences: réduction du temps de travail, recherche d'autres débouchés, ...

Diagnostic

- Catégorie infirmière prépondérante en milieu hospitalier
- Compétences importantes en soins infirmiers
- Politique de formation continue engagée
- Nominations basées sur la méritocratie plus que sur l'ancienneté
- Préparation aux défis actuels : politique qualité, planification des activités hospitalières, contractualisation interne, gestion par objectifs, informatisation...
- La place occupée par l'IC dans l'unité de soin fait la différence d'un service à un autre.
- Accès à la formation approfondie/ambitions individuelles fortes

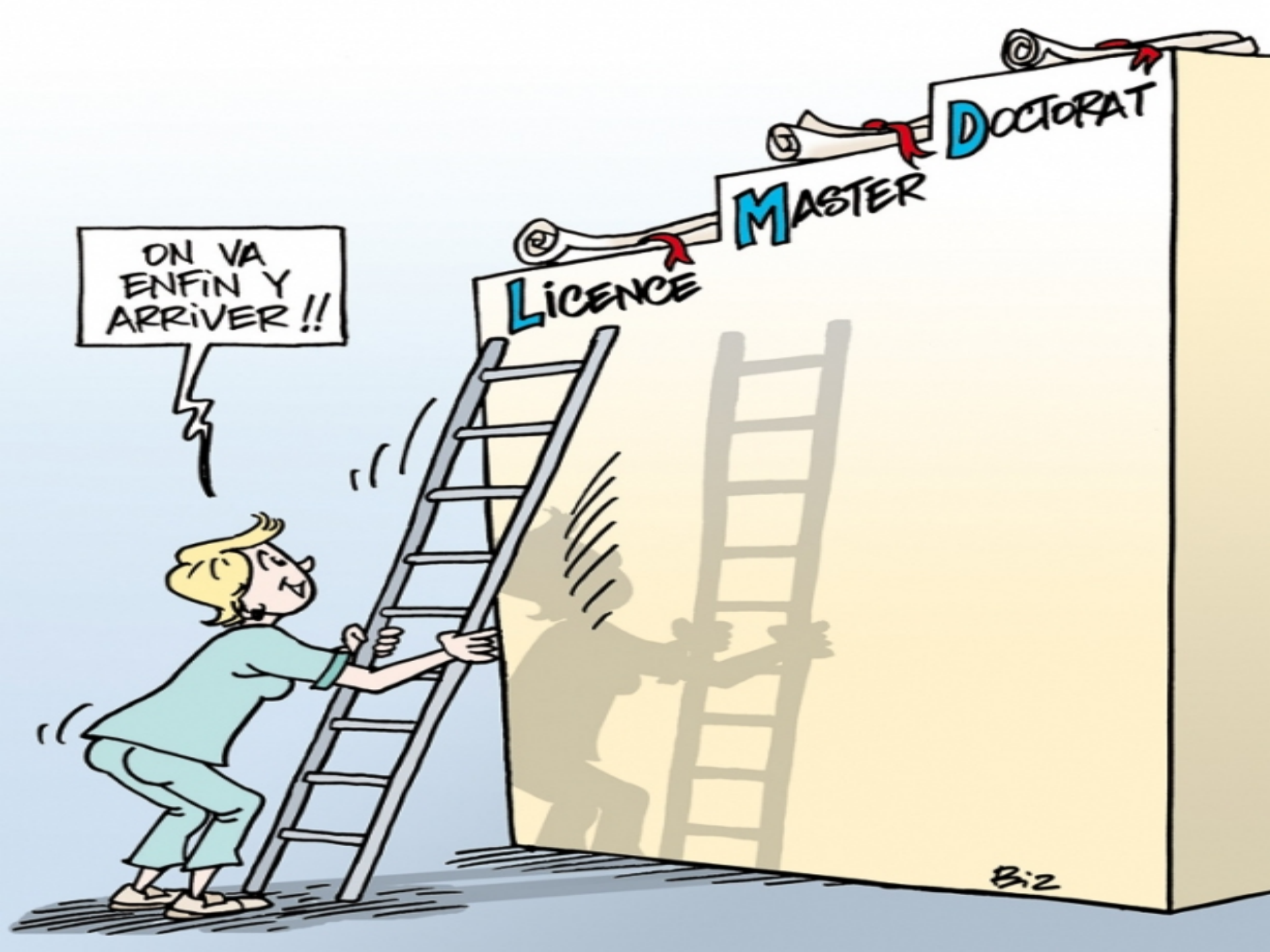
ON VA ENFIN Y ARRIVER !!

LICENCE

MASTER

DOCTORAT

Biz



RI inadapté aux enjeux de la gouvernance

Attributions de l'infirmier chef- articles 49 et 50

- IC=Dernier maillon de la chaîne de commandement institutionnel
- Fonction de gestionnaire > Fonction leader quasi absente
- Double hiérarchie administrative et professionnelle

Mais aussi...

- Représentativité insuffisante au niveau des instances décisionnelles.
- Complexité et diversité des interlocuteurs: clinique, médico-technique, rééducation, statistiques, etc.
- Travail multidisciplinaire insuffisamment ancré dans l'organisation.
- Recherche en sciences infirmières mal organisée.

Mutations des fonctions de L'IC

de soignant à gestionnaire ...

- Réduction de l'implication de l'IC dans la dispensation des soins directs aux patients au profit de la gestion de l'unité de soins
- Modification des attentes de l'équipe soignantes vis-à-vis de l'IC
 - Organiser le travail au niveau de l'unité de soin
 - Estimer et obtenir les moyens nécessaires à l'activité

Mutations des fonctions de L'IC

... de gestionnaire à ... leader !

- Rôle de leader:
 - Ne pas contrôler ou superviser
 - Motiver, entraîner et assurer le développement de l'équipe infirmière.
- Fonctions de direction font appel à deux aspects:
 - Manager (cerveau gauche): utilise la logique, les chiffres, administre les moyens alloués
 - Leader (cerveau gauche): utilise l'intuition, porté sur l'innovation, tourné vers l'action

Le manager est obéi, alors que le leader est suivi

L'exercice de leadership efficace

attitudes et activités

- Identifier les objectifs et les valeurs personnelles:
 - Que voulons nous faire et pourquoi ?
 - La motivation serait le salaire, le pouvoir, le prestige, accomplissement personnel, intérêt général ?
- Mettre l'accent sur les relations interpersonnelles: chaleur, écoute, bonne communication
- Reconnaître le travail des autres:
 - valoriser les actions positives,
 - encouragement en cas d'échec
 - assignation de projets particuliers qui augmentent l'estime de soi ou utilisent les talents particuliers.
 - humanisme+++
- Devenir l'artisan de son équipe
- Prêcher par l'exemple: autodiscipline, optimisme, fidélité aux engagements
- Prendre des décisions

Par de la considération individuelle, le leader traite chacun de ces collaborateurs différemment, mais de façon équitable.

Relation entre gouvernance et leadership

- La **gouvernance** devra prendre la forme d'un processus encourageant le développement des compétences des infirmiers à mettre le patient au centre du dispositif tout en intégrant que les infirmiers eux même en font partie.
- Le **leadership** apparaît là où les individus font face aux problèmes à résoudre, relèvent les défis posés par les contraintes sociales, économiques, institutionnelles et visent à concrétiser l'avenir.
- L'**IC** occupe une **fonction charnière** dans l'hôpital: son dynamisme et ses compétences font la différence au niveau l'organisation hospitalière.
- Le **leadership** n'est pas l'apanage de ceux qui occupent des fonctions de responsabilité ou qui assurent une fonction managériale: chaque infirmier (ère) doit se sentir responsable de la transformation de la profession.

Comment ?

- **Actions portant sur la profession infirmière visant à encourager le leadership infirmier:**
 - Introduction des fonctions et compétences attendues en matière d'encadrement des missions, de management, de gestion financière, de développement des pratiques de soins et de conduite de projets.
 - Stratégie de formation continue
 - Plan de carrière
- **Actions portant sur la gouvernance visant à accompagner le changement:**
 - Création de nouvelles instances consultatives en charge du soin infirmier et de nouveaux équilibres de pouvoir, représentatives des filières et des statuts de la profession infirmière (Comités et Collèges).
 - Promotion de la recherche en sciences infirmières
 - Evaluation des pratiques professionnelles

Conclusion

- Dans un contexte de bonne gouvernance, l'IC a un grand rôle à jouer, stratégique, tactique et opérationnel , en tant qu'acteur du changement sans oublier le rôle humain.
- L'exercice d'un leadership suscite le désir de fournir des efforts supplémentaires, favorisant ainsi la satisfaction au travail et l'implication vis-à-vis de l'institution et de ses missions.
- Un leadership infirmier novateur et dynamique est susceptible de provoquer de profonds changements concernant les attitudes et les valeurs fondamentales des infirmiers et permettrait d'obtenir de bons résultats.