

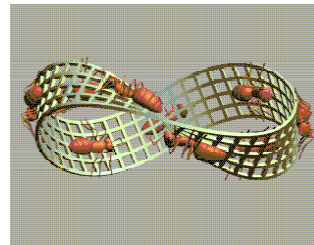


CHUV
Direction des soins
Service de la formation continue



Leadership métier : une plus-value pour les soins ?

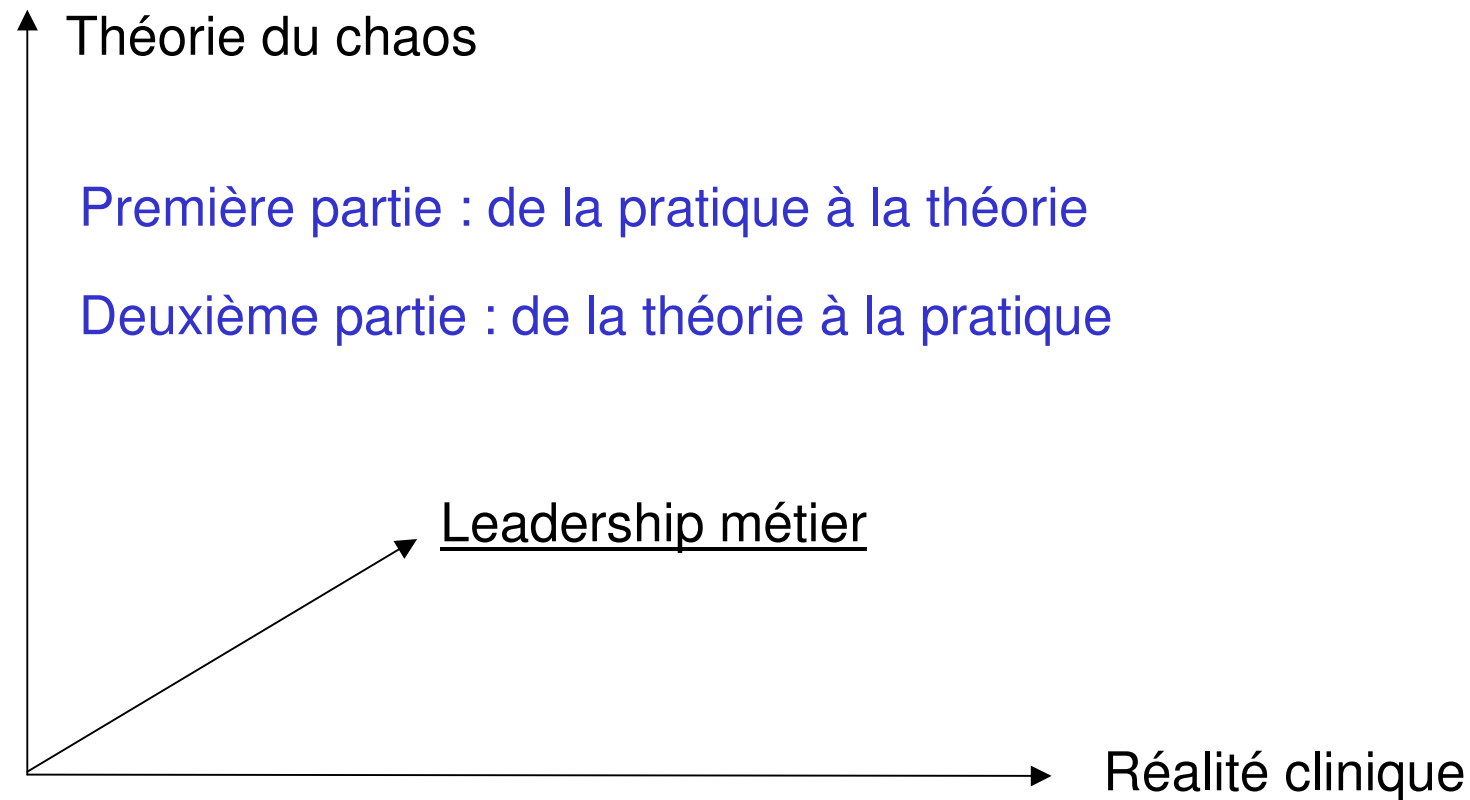
Claude Curchod - Marion Fischer-Leresche
Infirmier(ère), enseignant(e), consultant(e)



Xe Congrès Européen des Infirmières cliniciennes,
Spécialistes cliniques et Cliniciennes consultantes

Paris
Février 2009

Parcours



« Travailler dans des milieux instables, où règne le chaos et qui changent constamment, ce n'est ni productif ni intéressant pour les futurs travailleurs de la santé et ces situations présentent des dangers et des risques possibles pour les patients »

Association des infirmières et infirmiers du Canada, Ottawa, 2006

Contexte

Hôpital universitaire de 1326 lits

Professionnels infirmiers de formation et d'horizons différents

Soixante pour cent des nouvelles infirmières viennent de l'étranger

Des contenus de formation qui ont évolué au fil du temps

Des niveaux d'expérience professionnelle très variables

Un taux de rotation du personnel est d'environ 16%

Un personnel d'assistance de niveaux de formation très variés

L'arrivée de nouveaux corps de métier

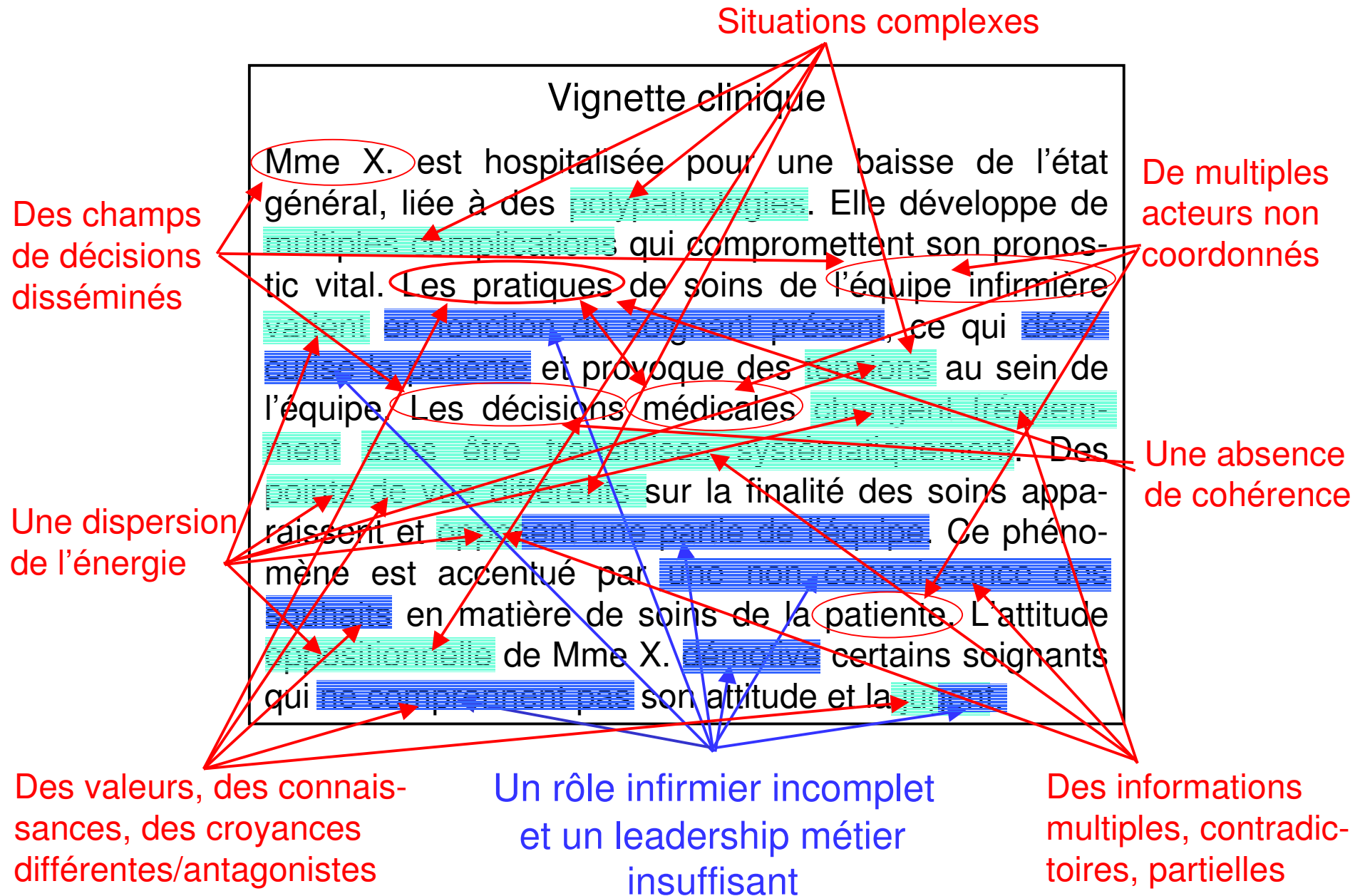
Des normes de pratique, institutionnelles, en rapide évolution

Des modèles et des conceptions de soins multiples



Hétérogénéité des cadres de référence et des pratiques

Mécanismes du chaos dans le soin



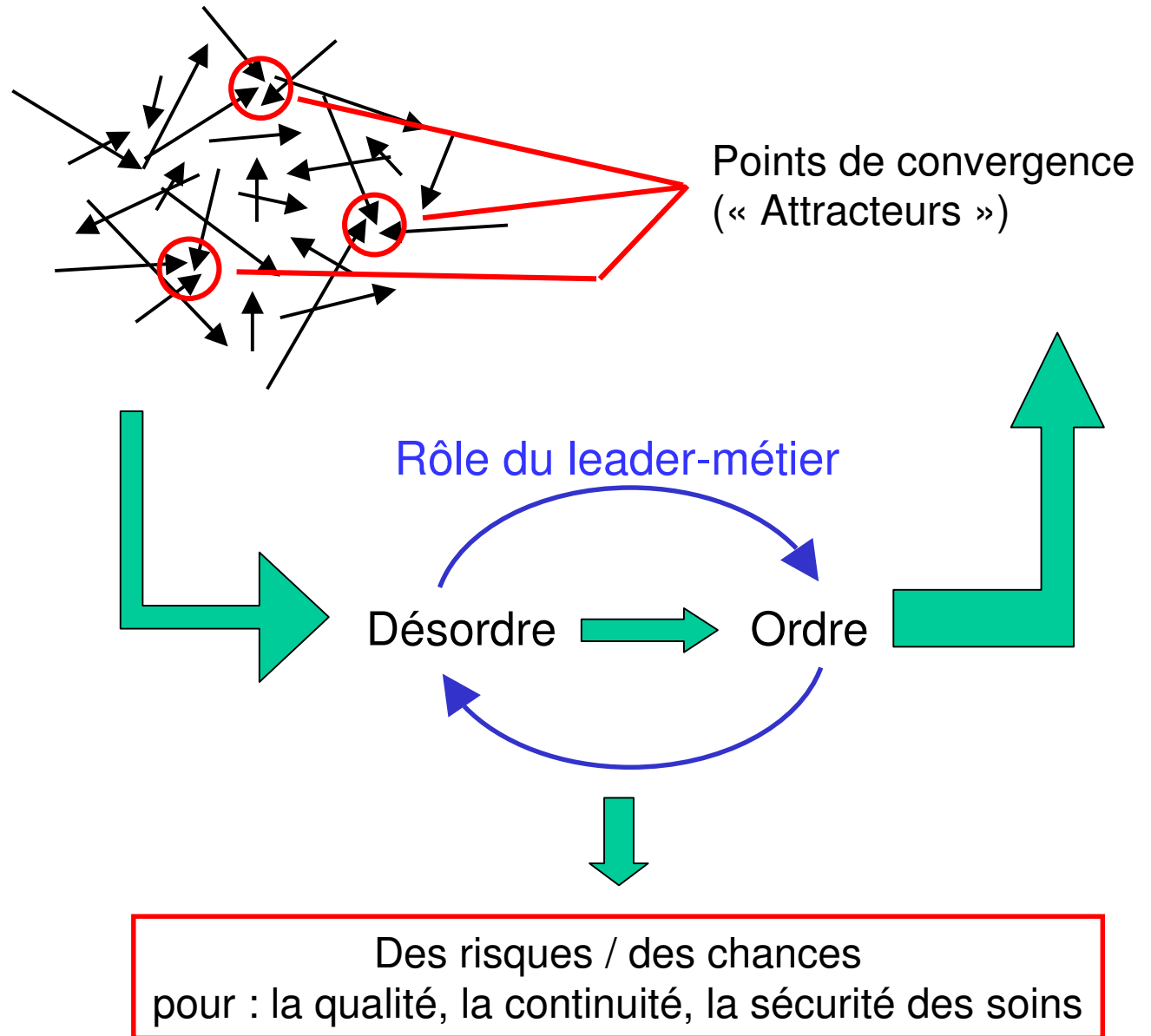
Le chaos : entre ordre et désordre

Chaos organisationnel

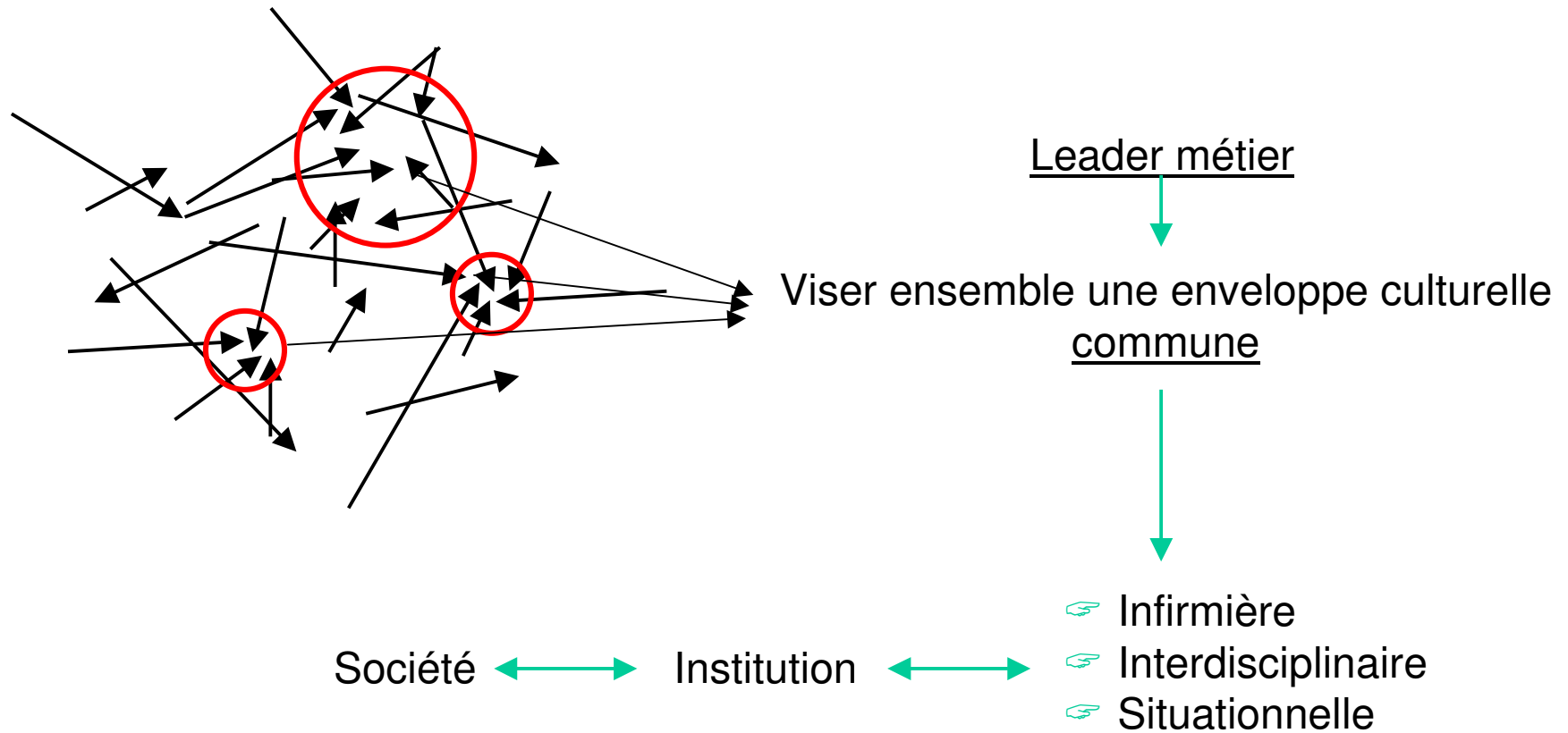
Etat d'organisation complexe et hautement instable, dans lequel des modifications minimales des conditions de base engendrent des changements dont le résultat est imprévisible.

Il peut déboucher sur une *situation chaotique*, à savoir un état de désorganisation partiel ou total.

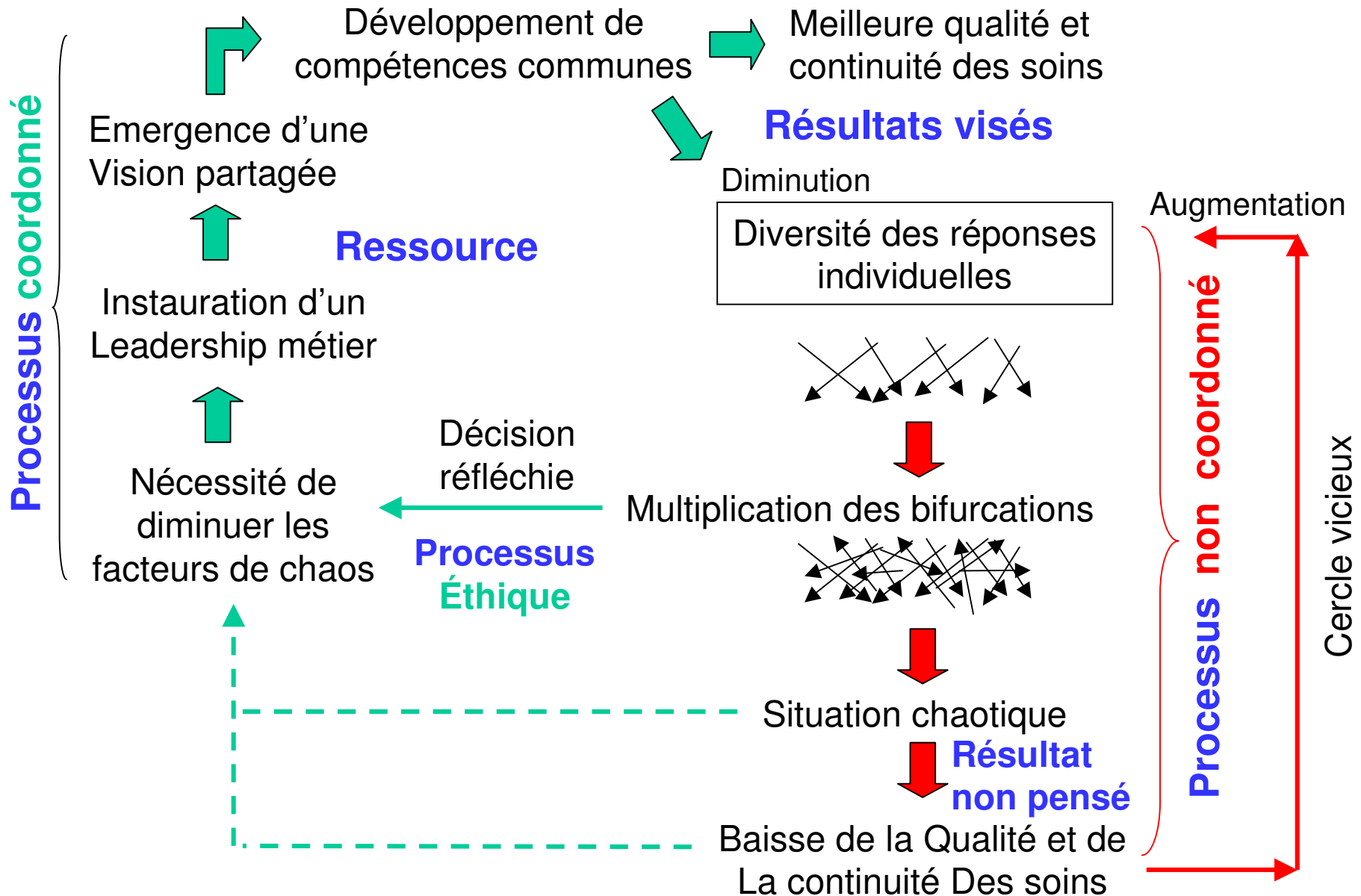
C. Curchod/M. Fischer



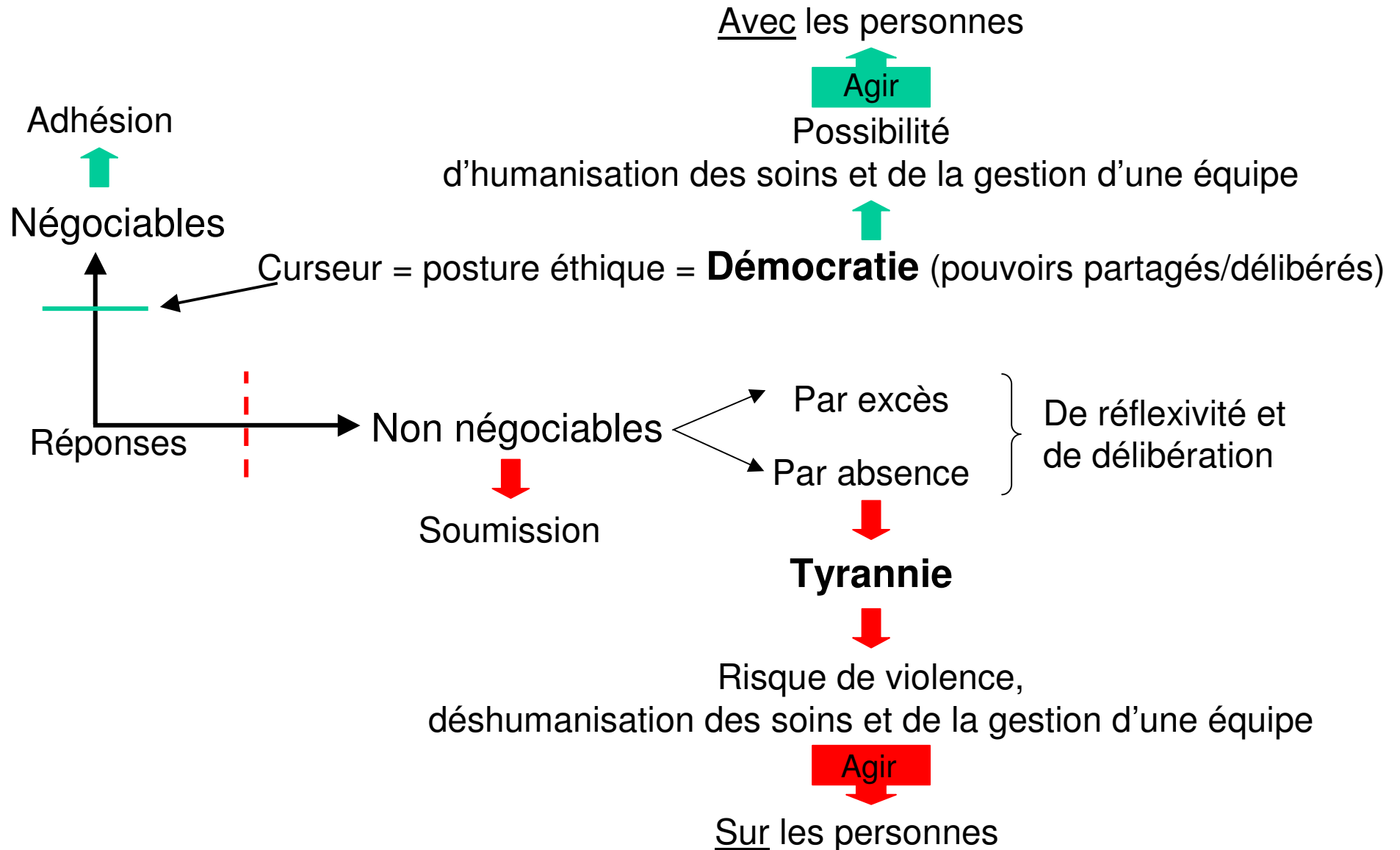
Pour une Enveloppe Culturelle Minimale (V. Lenhardt)



Leadership métier : une démarche qualité



Leadership métier et exercice du pouvoir



Quelques conditions pour un leadership métier

Connaissance du développement :

- des soins infirmiers
- des besoins en soin de la société
- des attentes de la patientèle
- des pratiques de soins (EBN)
- des évolutions technologiques et politiques



Vision
des soins requis

+

Créativité pour :

- transformer la réalité
- instaurer un climat favorable

+

Être modélisant + Recourir aux experts

compétence collective
en soins infirmiers et
changement des pratiques



Leadership métier
centré sur les soins
infirmiers



Insérer sa vision et ses actions dans une approche interdisciplinaire

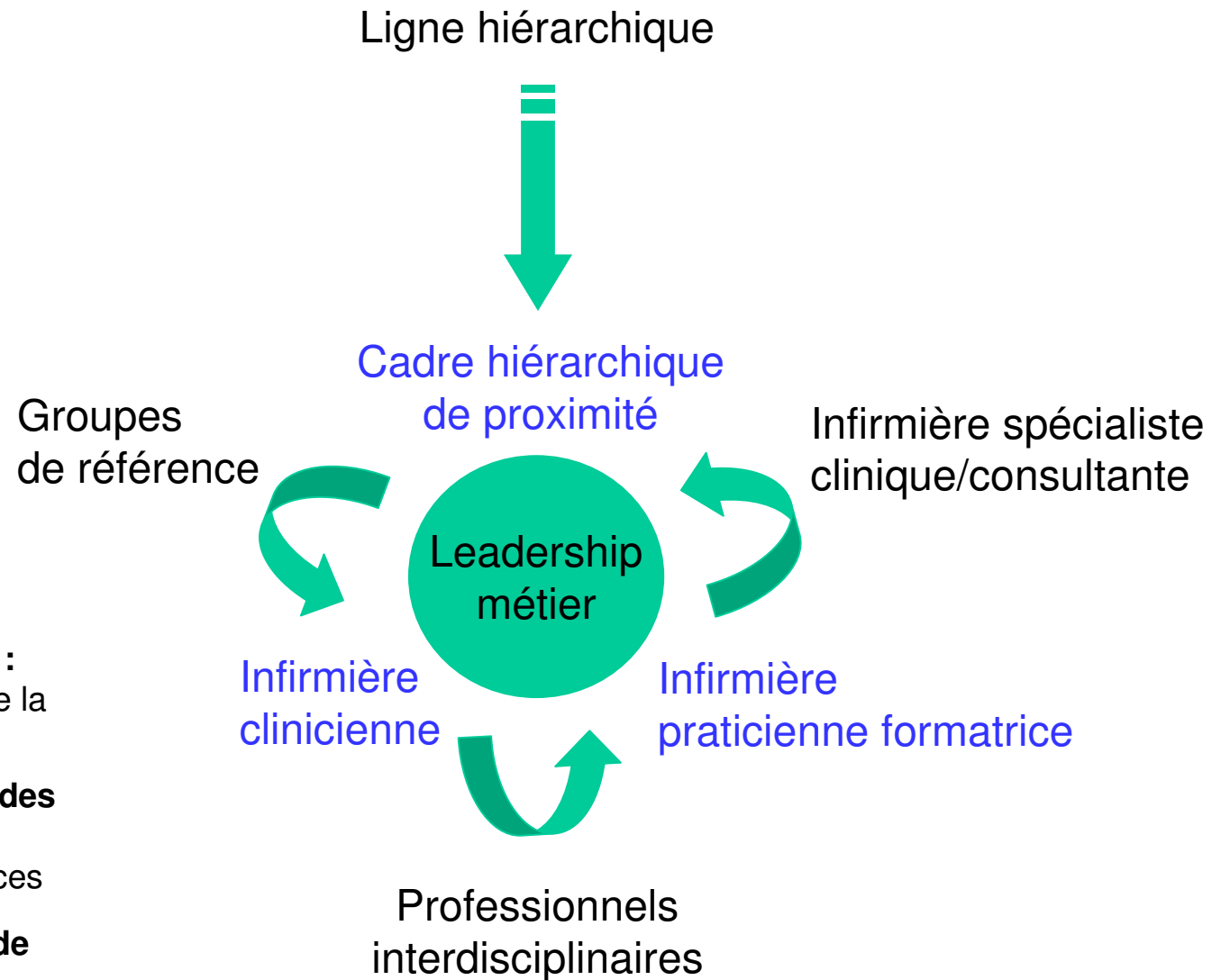


Associer une dimension citoyenne à sa pratique

Référentiel de compétences
de l'infirmière clinicienne

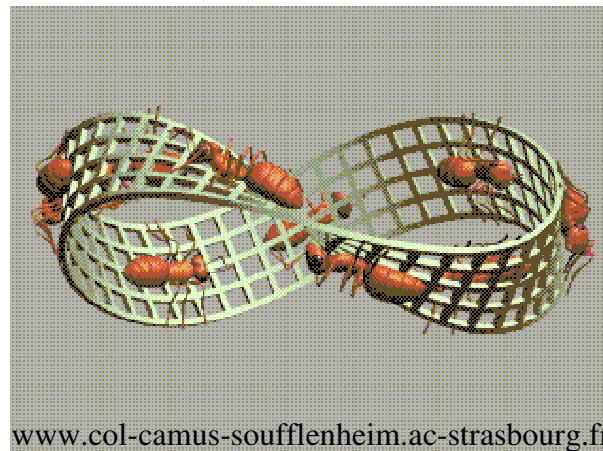
- 1. Au niveau des soins :** agit en tant que praticienne réflexive
- 2. Au niveau de l'encadrement des soins :** sert de modèle et de référence
- 3. Au niveau de la qualité des soins :** élabore, conduit et participe à la réalisation de projets liés à la qualité
- 4. Au niveau des changements dans la pratique des soins :** joue le rôle *d'agent de changement*
- 5. Au niveau de la recherche :** contribue au développement de la recherche en soins infirmiers
- 6. Au niveau de la formation des soignants :** contribue au développement des compétences
- 7. Au niveau de l'évaluation de ses prestations :** fait preuve d'autonomie et développe ses compétences

Leadership : un rôle partagé



Le leader métier : quelle responsabilité ?

Le leader métier a pour responsabilité d'aider à faire **circuler la vie** d'une équipe de soins entre ordre et désordre, entre **libertés individuelles** et **décisions collectives**, à faire émerger des **pôles de stabilités** provisoires dans un **environnement** marqué par un **changement permanent** et à y intégrer des **pratiques professionnelles** correspondant aux **règles de l'art**, aux **avancées** théoriques et pratiques de la profession, en lien avec **l'évolution des besoins** et des attentes de la **population** soignée.

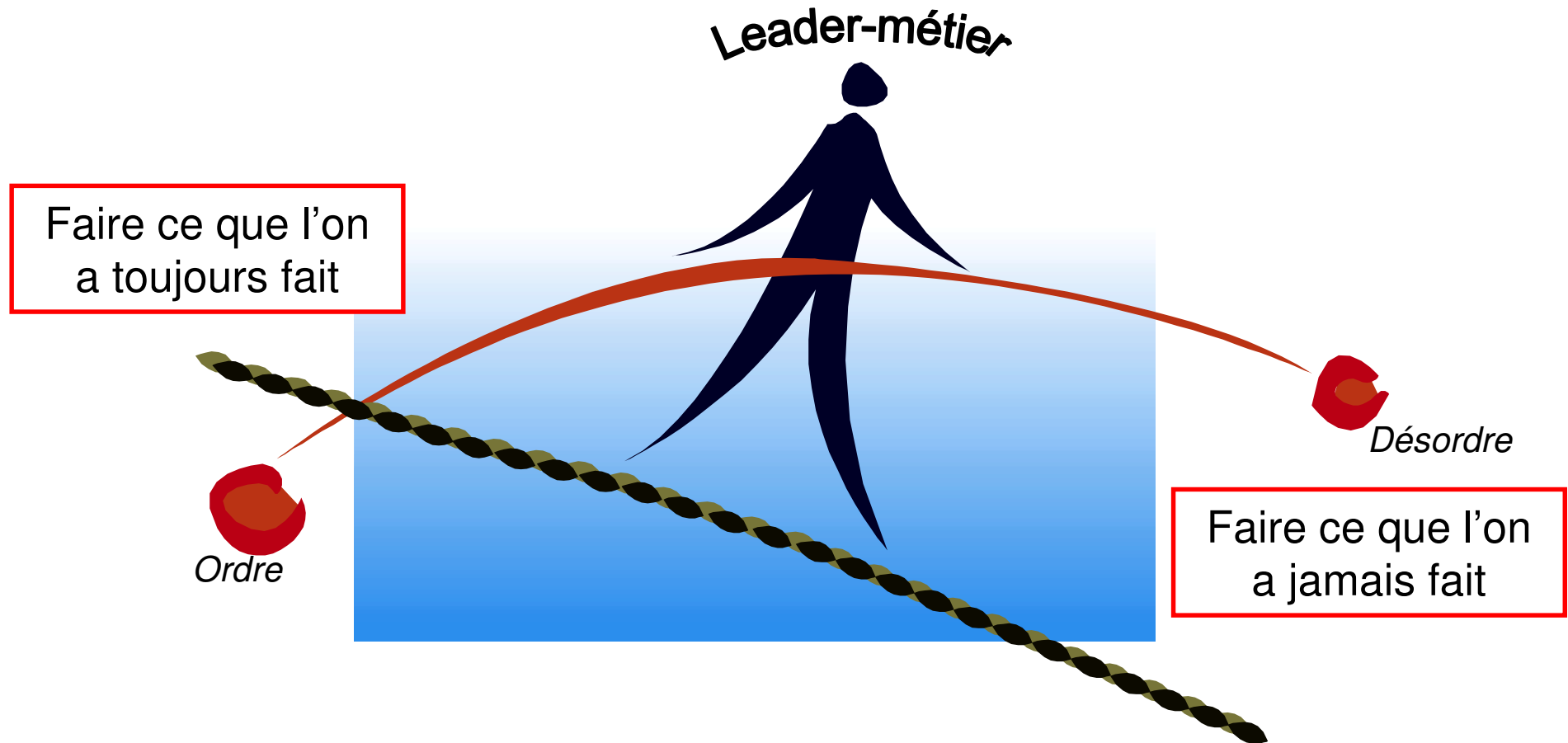


Le leadership métier : une plus-value pour les soins

Plus-value

Mme X. est hospitalisée pour une baisse de l'état général, liée à des polyopathologies. Elle développe de multiples complications qui compromettent son pronostic vital. Les pratiques de soins de l'équipe infirmière **sont coordonnés**, ce qui **sécurise** la patiente et **réduit** les tensions au sein de l'équipe. Les décisions médicales **sont concertées** et transmises systématiquement. Les points de vue différents sur la finalité des soins **sont discutés en équipe disciplinaire et interdisciplinaire**. La **connaissance** des souhaits de la patiente **sont au centre du projet de soins**. L'attitude oppositionnelle de Mme X. **se transforme suite à une démarche de soins qui permet** aux soignants de **comprendre** son attitude et **de ne pas** la juger.

En conclusion



« La vie puise l'ordre dans un océan de désordre »
James Gleick,

Pistes bibliographiques

James Gleick : La théorie du chaos, éd. Flammarion, coll. Champs-sciences, Paris, 2008, éd. revue et corrigée

Vincent Lenhardt, Les responsables porteurs de sens, éd. INSEP, Paris, 1992

Conseil international des Infirmières : Prise de position - Le domaine de la pratique des soins infirmiers, Genève 1998

Conseil international des Infirmières : Le cadre de compétences du CII pour l'infirmière généraliste, Série Normes et Compétences, Genève, 2003

Marion Fischer-Leresche : Entre normativité publique et normativité privée, quelle éthique des soins dans un monde libéral ? Maîtrise en philosophie, Faculté de théologie, d'éthique et de philosophie, août 2005, Université de Sherbrooke, Canada

M. Walsh, Chaos, complexity and nursing, *Nursing Standard*, 14, 32, 39-42

Carol A Haigh, Using chaos theory : the implications for nursing, *Journal of Advanced Nursing*, 2002, 37(5), 462-469

Carol A Haigh, Using simplified chaos theory to manage nursing services, *Journal of nursing management*, 2008, 16, 298-304

Raymond-Alain Thiétard, Bernard Forgues, La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations, *Revue Française de Gestion*, Jan 2006, 32, 160, 47-66

<http://www.col-camus-soufflenheim.ac-strasbourg.fr/Page.php?IDP=586&IDD=0>

Vers 2020 - Vision pour les soins infirmiers

Association des infirmières et infirmiers du Canada, Ottawa, 2006

<http://www.cna-aiic.ca/CNA/documents/pdf/publications/Toward-2020-f.pdf>