

L'apport d'une infirmière clinicienne spécialisée

# La plus-value de l'ICLS dans une démarche qualité institutionnelle

Une infirmière clinicienne spécialisée accompagne des équipes d'encadrement des soins dans la mise en place du système de gestion de performance des soins – brillante illustration de la pertinence de ce rôle de pratique avancée.

Texte: Fabienne Hadorn

Les compétences de l'infirmière clinicienne spécialisée (ICLS) répondent aux nécessités d'évolution de la profession infirmière. La mission principale de l'ICLS est de développer la culture de la qualité et sécurité des soins prodigués aux patients via des interventions basées sur les recommandations de bonnes pratiques.

L'ICLS a les connaissances pour mobiliser les principes théoriques et méthodologiques de gestion de projet et de conduite du changement. Enfin, elle possède les compétences pour accompagner le changement de paradigme qu'est le suivi de la qualité des soins par le biais d'indicateurs.

## Quête perpétuelle d'amélioration

Cet article propose de découvrir comment une ICLS accompagne les équipes d'encadrement des services cliniques du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) dans l'implantation d'une démarche qualité institutionnelle: «le système de gestion de la performance des soins». La performance des soins est définie comme «la capacité que démontre une organisation ou une unité à acquérir les ressources nécessaires et à les transformer en prestations qui influencent positivement la condition des personnes soignées» (Dubois et al.,

2013). Ce système est indispensable pour trouver des solutions aux pratiques suboptimales, aux variations importantes dans les modes d'organisation

Grâce à ses compétences cliniques, l'ICLS guide les équipes pour amorcer des changements d'envergure.

## Un rôle pivot

La priorité de l'ICLS consiste à mettre l'accent sur les échanges directs avec les professionnels des équipes de soins. Il est nécessaire d'ajuster les interventions de l'ICLS en fonction de la culture managériale propre à chaque service, du nombre de professionnels participant aux groupes locaux de performance en soins, de l'habileté des cadres à compléter un plan d'action ou encore des expériences préalables des équipes par rapport à d'autres développements institutionnels. Cette collaboration sur mesure permet de répondre à leurs demandes spécifiques tout en gardant le cap sur la vision stratégique. Par sa connaissance des expériences réalisées dans de nombreux services cliniques, l'ICLS crée des ponts entre les services en favorisant les échanges entre les équipes d'encadrement afin qu'elles partagent leurs stratégies de réussite. Le lien de confiance développé entre l'ICLS et les équipes d'encadrement aura joué un rôle indéniable dans la réussite du déploiement institutionnel.

des soins ainsi qu'à la maîtrise des événements indésirables dont les patients sont victimes et qui participent à l'augmentation des coûts de la santé (Rapin et al., 2017). La mise en œuvre consiste à recueillir des données dans le dossier de soins informatisé, les mesurer et analyser les résultats afin d'identifier les besoins ou problématiques concernant la qualité et la sécurité des soins. Les équipes réalisent ensuite un plan d'action et mettent en œuvre des stratégies pour implanter des recommandations de bonne pratique. L'ensemble de ces actions est requis pour réaliser un cycle d'amélioration continue de la qualité des soins sur une année.

### Phase pilote et implantation

Dès 2012, la direction des soins du CHUV, en collaboration avec les équipes d'encadrement des soins et une ICLS, ont conceptualisé un système de gestion de la performance. Sur la base des pré-

occupations cliniques prioritaires identifiées par les cadres, ils ont sélectionné un set d'indicateurs de performance des soins dans le but d'évaluer les soins et leurs effets, et de rendre visible la contribution des équipes à l'état de santé des patients. Pour mesurer cette performance des équipes infirmières, il est nécessaire d'extraire des données, désignées par le terme d'indicateurs sensibles aux soins.

Au terme de la phase pilote, les cadres ont exprimé un besoin de formation sur les thématiques suivantes: le concept de la performance des soins, l'interprétation des résultats des indicateurs et la mise en œuvre d'un tel dispositif. Une ICLS a été engagée pour assurer les diverses interventions de la phase d'implantation. Ce sont 300 soignants et cadres infirmiers qui ont bénéficié



*L'ICLS exerce son leadership lors de son implication dans les réflexions stratégiques de la direction des soins.*

d'une formation de deux jours et d'un accompagnement in situ par l'ICLS, entre 2018 et 2021.

Le mandat de l'ICLS constituait principalement à:

- former les équipes d'encadrement élargies au concept de la performance des soins;
- coacher les équipes d'encadrement élargies dans leur unité pour la mise en œuvre;
- collaborer avec la direction des soins pour l'adaptation continue de cette démarche qualité.

Les équipes d'encadrement sont les ambassadrices et leaders de cette démarche qualité. Elles ont la responsabilité de l'implanter et de la pérenniser. Elles travaillent en collaboration avec l'ensemble des professionnels de santé de l'unité: infirmières, physiothérapeutes, ergothérapeutes et médecins. Ceux-ci constituent un groupe de travail nommé groupe local de performance en soins (GLPS). La promotion de l'interprofessionnalité permet à chaque prestataire de préciser sa contribution afin d'améliorer la coordination des soins nécessaire à

la qualité et la sécurité des patients. L'équipe d'encadrement a la mission d'organiser et d'animer une séance de groupe toutes les six semaines, puis de donner régulièrement un feed-back à l'équipe de soins sur l'avancement de la démarche.

Les premiers buts de ces séances sont de comprendre la finalité de la démarche qualité, les types d'indicateurs et les tableaux de bord. Ensuite, l'analyse des données est réalisée afin de pouvoir décrire les objectifs et les pistes d'amélioration dans un plan d'action.

Parmi les compétences acquises par l'ICLS selon le modèle de Hamric et al. (2009), quatre sont particulièrement utiles dans la gestion de cette démarche qualité: l'enseignement, le coaching, le leadership et la collaboration.

### Enseignement

Impliquée dans la conceptualisation de l'offre de formation, l'ICLS permet d'assurer la cohérence des contenus à en-

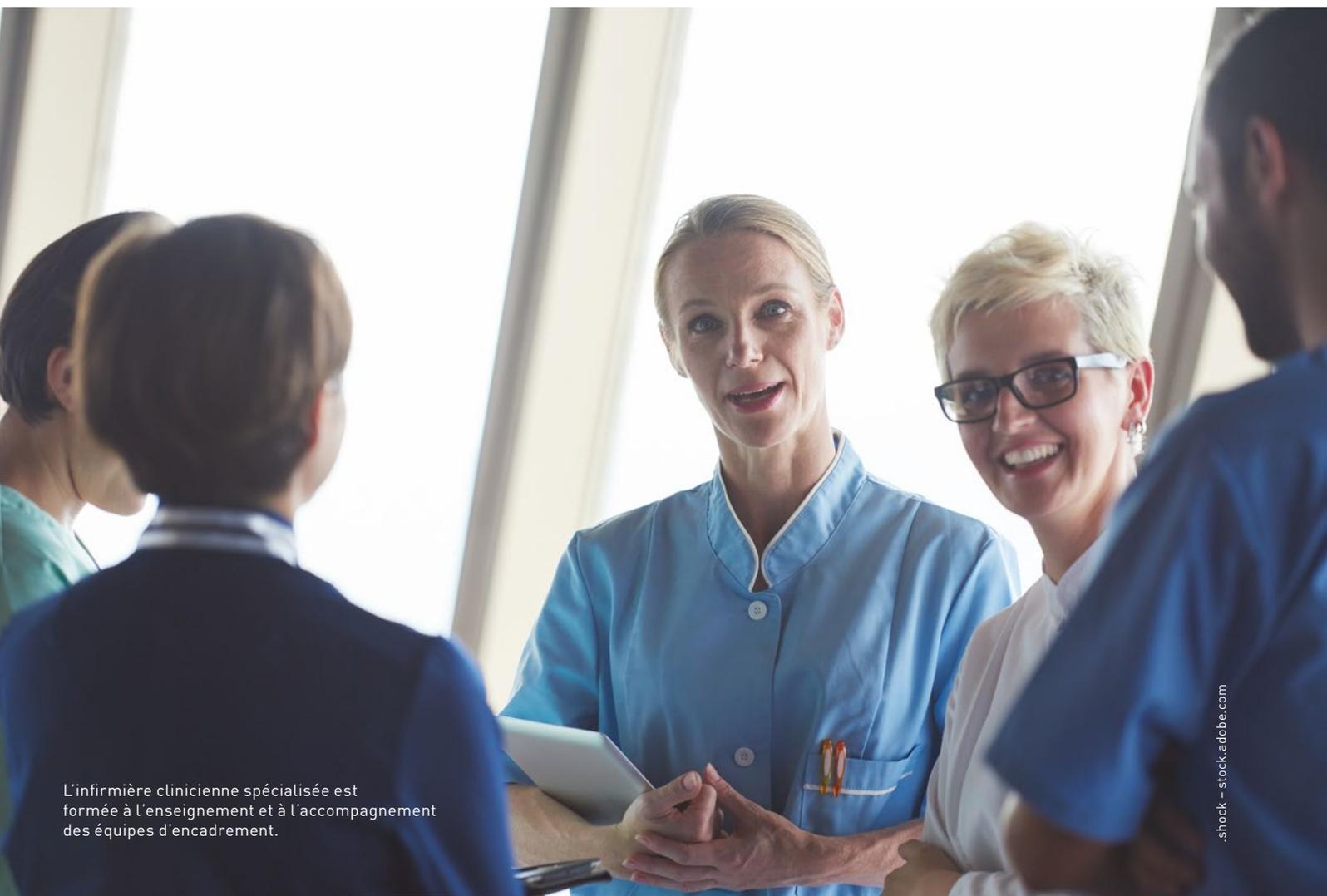
seigner avec le développement du programme institutionnel voulu par la direction des soins. Soutenu par le centre des formations de l'institution, le module de formation mis en œuvre s'inscrit dans une approche socio-constructiviste, déployant plusieurs méthodes innovantes d'enseignements à distance et en présentiel et se déclinant par des apports de connaissances, de la simulation et du jeu sérieux.

Par son activité parallèle en clinique et sa maîtrise des indicateurs de qualité des soins basés sur les recommandations de bonnes pratiques, l'ICLS bénéficie d'une crédibilité accrue dans l'enseignement de la performance des soins. Ses compétences en gestion de projet et en conduite du changement sont des atouts indispensables pour favoriser la levée des obstacles et le renforcement des leviers dans un contexte où les équipes d'encadrement doivent conduire en parallèle un certain nombre d'actions d'amélioration.

### Buts de la formation

Les objectifs principaux de la formation dispensée par l'ICLS sont de présenter ce nouveau concept, initier les participants à la méthodologie de gestion de projet et à la conduite du changement et décrire les activités collectives attendues d'un groupe local de performance en soins. L'enseignement théorique est ainsi conjugué à la pratique simulée. Cela offre aux participants les conditions sécurisantes pour animer une séance de groupe, conduire un premier groupe en formation et recevoir un feed-back constructif et bienveillant sur leurs connaissances des contenus liés à la performance et leur capacité individuelle et collective à animer un tel groupe.

Cette formation d'une durée de deux jours permet à deux équipes de cadres, de deux départements différents, de s'allier pour réaliser les diverses activités d'apprentissages proposées. Le cours est suivi par l'équipe d'encadrement in-



L'infirmière clinicienne spécialisée est formée à l'enseignement et à l'accompagnement des équipes d'encadrement.

extenso et la présence d'un membre de la direction des soins est assurée. Les participants apprécient particulièrement d'être formés en même temps pour construire des compétences groupales afin de mener de manière commune et unie la mise en œuvre de la performance des soins avec leur équipe.

### Coaching ciblé

Le coaching «est un accompagnement personnalisé qui vise à favoriser l'autonomie, la responsabilité; il permet au collaborateur de développer ses compétences et de mobiliser toutes ses ressources» (Noyé, 2013). L'ICLS participe aux premières séances du groupe local de performance des soins menées dans les unités des soins et met à profit ses compétences de facilitatrice du transfert dans la pratique des apprentissages réalisés en formation. L'accompagnement de l'équipe d'encadrement est alors focalisé essentiellement sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle et collective dans la mise en œuvre des outils qualité. Ce coaching ciblé est nécessaire pour valoriser les ressources des soignants et chercher avec eux des stratégies pour franchir les éventuels obstacles.

Dans le cadre de ce suivi, l'ICLS est souvent sollicitée pour renforcer les habiletés à appliquer la méthodologie de projet et pour soutenir les cadres quand leurs collaborateurs manifestent des résistances au changement. Le coaching et l'enseignement favorisent largement le succès de la phase d'implantation par les cadres au sein des équipes.

### Un leadership aux quatre facettes

Le leadership (Hamric et al., 2009) est une compétence transversale qui s'exerce à plusieurs niveaux: clinique, professionnel, disciplinaire et organisationnel. C'est un processus d'influence dont l'objectif est de mener à bien des changements d'envergure tout en accompagnant les équipes dans leur développement et leur cohésion.

Dans le cadre de ce mandat, l'ICLS utilise son leadership clinique acquis dans la pratique, pour exercer un rôle d'agent de changement et guider les équipes. Sa compréhension fine des environnements cliniques lui permet de percevoir les moments propices où les équipes d'encadrement nécessitent une impulsion ou, au contraire, les temps où il faut diminuer la cadence. Par ailleurs, l'ICLS exerce son leadership professionnel lors

de son implication dans les réflexions stratégiques de la direction des soins. En se faisant la porte-parole des équipes, l'ICLS enrichit les prises de décision stratégiques concernant autant le déploiement du programme que le développement de nouveaux indicateurs.

L'ICLS valorise les indicateurs sensibles aux soins infirmiers afin de promouvoir la contribution des équipes, souvent invisible, aux résultats de prise en charge des patients. Elle fait ainsi preuve de leadership disciplinaire.

Navigant entre les cadres du centre des formations, la direction des soins, les directions de départements et les équipes, l'ICLS exerce un leadership organisationnel. Ce rôle pivot favorise



*300 soignants et cadres infirmiers ont bénéficié d'une formation de deux jours et d'un accompagnement par l'ICLS.*



l'émergence de la vision de la performance des soins au sein de l'institution. L'ICLS recueille ainsi les informations de manière transversale, tant au niveau de l'organisation pour faire évoluer l'implantation, qu'au niveau de la formation pour répondre de manière adaptée aux besoins des équipes.

### Haut degré de collaboration

Selon Diane Morin (SIDIEF, 2018), «la collaboration est définie comme la structuration d'une action collective qui réunit des membres d'au moins deux groupes professionnels autour d'un but commun par un processus de communication, de décision, d'interventions et d'apprentissage». Le mandat de l'ICLS étant transversal, un haut degré de collaboration tant avec les équipes qu'avec les cadres et les membres de la direction des soins est nécessaire (lire encadré, page 85).

Pour mettre en place une démarche qualité dans 56 unités de soins réparties dans tout l'hôpital, l'enseignement, le

coaching, le leadership et la collaboration constituent des compétences indissociables d'une vaste expérience clinique et de formations continues certifiantes afin d'atteindre un niveau d'expertise.

### Le profil adéquat

La mise en œuvre d'une démarche qualité par une ICLS, experte en gestion de projet, est une plus-value pour soutenir l'amélioration continue de la qualité des soins basée sur des indicateurs et des recommandations de bonnes pratiques. Le succès de l'implantation de la performance des soins est aussi lié aux capacités de l'ICLS à gérer ses diverses activités centrées sur un unique objectif: mener à bien cette mise en œuvre. Le rôle pivot de l'ICLS contribue également à l'amélioration continue de l'enseignement grâce au coaching de terrain, lui-même facilité par la collaboration avec les cadres infirmiers. La synthèse des coachings est communiquée à la direction des soins afin d'adapter et favoriser le développement du système de gestion au niveau institutionnel.

La formation de toutes les équipes d'encadrement en soins infirmiers renforce leur engagement dans cette culture qualité, avec une méthodologie, un langage et un but commun. Patiemment, les équipes d'encadrement s'autonomisent et deviennent de réelles ambassadrices de la performance auprès de leur équipe, au bénéfice des patients. Pour plusieurs, l'heure est à la célébration du succès rencontré par la conduite d'un premier cycle d'amélioration. Qu'ils soient ici remerciés pour leur adhésion à cette culture incontournable et attendue par la population soignée.

### L'auteure

**Fabienne Hadorn**, MScN, infirmière clinicienne spécialisée et cheffe de projet performance, à la direction des soins et au centre des formations du CHUV.  
Contact: fabienne.hadorn2@chuv.ch.



Les références en lien avec cet article peuvent être consultées dans l'édition numérique sur [www.sbk-asi.ch/app](http://www.sbk-asi.ch/app)