



# «Leadership Model»: construction d'un modèle professionnel pour les directions des soins 1/2

«The core leadership strategy is simple: be a model!» disent les grands penseurs en leadership. A quoi ressemble ce modèle? Est-il possible d'élaborer un modèle professionnel en impliquant les personnes concernées? Nous l'avons fait!

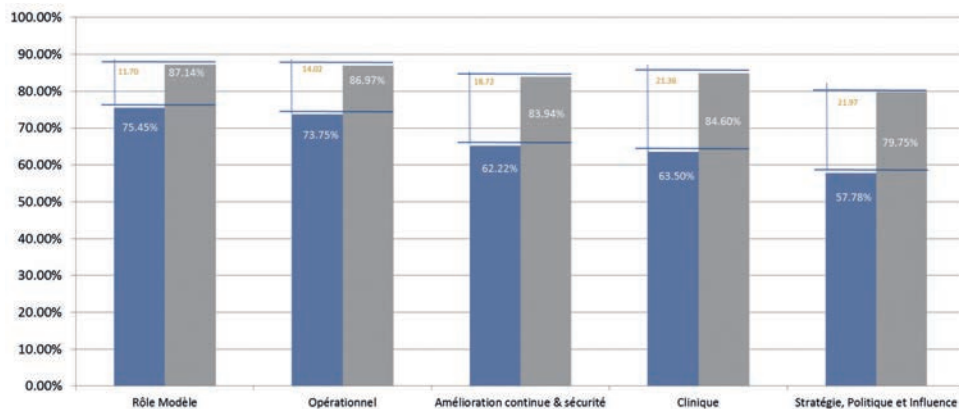
Les exigences à l'égard des cadres soignants évoluent vite. Pour actualiser notre document de référence – vieux de trente ans – nous avons initié une démarche de coconstruction avec l'ensemble de nos membres.

## 62 activités notées

Une revue de littérature a permis de déterminer les activités assurées par une direction de soins. Ces résultats ont été mis en discussion et analysés par différents groupes d'experts, qui ont retenu 62 activités, réparties en cinq domaines. Puis 100 directrices et directeurs de soins nous ont indiqué à quoi ressemble leur quotidien (en bleu sur le graphique) et à quoi il devrait ressembler (en gris sur le graphique).

## Exemplarité et activités opérationnelles

L'exemplarité du rôle d'une direction des soins comprend par exemple les tâches suivantes: promouvoir un leadership bienveillant et équitable; donner du feedback et établir une culture du feedback; analyser son propre fonctionnement et leadership. Ces activités semblent bien présentes et le pas vers l'état souhaité apparaît petit. Les aspects opérationnels cadencent également grandement le quotidien des directions des soins. Il s'agit par exemple d'initier et de suivre le processus de définition des ob-



Comparaison entre les activités réelles de leadership (en bleu) et les activités souhaitées (en gris) selon l'avis de 100 directrices et directeurs de soins en Suisse.

jectifs avec les collaborateurs; de contrôler de manière continue les résultats financiers et cliniques; de gérer le budget et les aspects financiers liés au personnel, etc.

## Un manque à combler

En revanche, un «gap» plus important est constaté pour le domaine «Stratégie, politique et influence» qui concerne des activités telles que contribuer à définir le cadre stratégique; promouvoir l'image de soignants dans les médias; analyser les données de la population desservie; identifier des spécificités culturelles et proposer des services, etc. Nos directions des soins indiquent ainsi

une volonté d'investir plus activement cette dimension. A notre association de proposer des actions qui soutiennent cette intention!

## Débats dans les régions

Les priorités diffèrent cependant selon le type d'institution, sa mission et la région où elle est implantée. De mars à juin, le modèle a donc été débattu dans nos sept groupes régionaux. Les commentaires, propositions et réactions ont été synthétisés et intégrés. De manière générale, les septante participants ont conclu que ce modèle était complet, compréhensible, modulable et reflétait bien la complexité du travail d'une direction des soins. Ce «Leadership Model» a été présenté en primeur à nos membres en novembre, lors de notre assemblée générale. Il sera décrit dans un prochain article. ■

Mario Desmedt

Vice-président de Swiss Nurse Leaders

## Les dix tâches prioritaires

L'enquête a permis d'établir un «Top 10» des activités que les directeurs et directrices de soins jugent prioritaires:

- veiller à la continuité du leadership, à l'efficacité et à la qualité des soins
- sensibiliser le comité de direction aux soins infirmiers
- représenter les soignants au sein du comité de direction
- initier et suivre le processus de définition des objectifs avec l'équipe

- assurer le leadership opérationnel
- influencer la sécurité et la qualité des prestations de soins centrés patients ainsi que l'économicité, l'efficacité organisationnelle et les ressources
- établir une culture de feedback
- contrôler de manière continue les résultats du système, structure ou service
- gérer les aspects financiers liés au personnel
- promouvoir un leadership bienveillant et équitable

## Swiss Nurse Leaders

Geschäftsstelle / Secrétariat général  
Haus der Akademien  
Laupenstrasse 7  
Postfach  
3001 Bern  
Telefon +41 (0) 31 306 93 75  
info@swissnurseleaders.ch  
www.swissnurseleaders.ch