



# Enquête sur la direction des soins, un modèle professionnel en cours d'actualisation

Le propre d'une activité qui devient visible lorsqu'elle n'est pas faite, c'est qu'elle suscite des questions sur son bien-fondé, sa raison d'être. Mettre en visibilité la richesse et l'importance de l'activité d'une direction des soins est l'enjeu de l'actualisation de notre modèle professionnel.

L'activité des cadres de soin, d'une direction des soins est peu connue, peu visible, et se situe systématiquement dans des champs de tensions. Ces tensions résident dans les attentes du terrain et celles d'une direction générale; la mission première et les contingences financières; la stratégie et l'opérationnel; «les soins» et le collectif institutionnel; le soin et l'exécution des tâches; la clinique et l'administration etc.

## Garant des équilibres et des dynamiques

L'activité d'une direction des soins est celle d'un mailleur – un tisseur de liens – d'un architecte social. Tête pensante et cœur battant, elle est souvent un garant des équilibres, des dynamiques institutionnelles positives. Un rôle modèle qui requiert des savoirs, de multiples compétences, de la ténacité, de la bienveillance. Le monde sanitaire et les besoins de la population évoluent vite. Il en va de même pour les exigences à l'égard des cadres soignants. Ces exigences/compétences et l'activité assurée sont transcrites dans un modèle professionnel.

## L'actualisation d'un modèle professionnel

Un modèle professionnel sert notamment à:

- Rendre visible le travail
- Mettre en exergue la spécificité du travail selon le type d'institution, les régions, etc.
- Inspirer les descriptifs de fonction
- Alimenter les prises de position
- Inspirer des curricula de formation et de programmes de développement
- Permettre des auto-évaluations et des évaluations

La nécessité d'actualiser notre modèle professionnel s'est complété par la volonté d'intégrer les spécificités des régions et des structures sanitaires; de co-construire avec les membres de notre association; de se fonder sur des données probantes (EBP).

## Un chemin parcouru avec nos membres

Dans un premier temps nous avons réalisé une recherche de littérature. Le focus était mis sur les activités et l'étendue des responsabilités couvertes par une direction des soins, tant dans les soins aigus, la réadaptation, les EMS que les soins à domicile. Une première synthèse a été proposée aux membres du comité en mars 2017. L'EBP requiert aussi l'intégration de l'expertise clinique, sic l'expertise en leadership soignant. Forts de leur expérience les membres du comité ont complété la synthèse. Par la suite des dizaines d'organigrammes et descriptifs de fonctions ont été analysés, une quantité de programmes proposés par des centres de formation de référence ont été disséqués. De ces travaux préparatoires, un premier modèle a été proposé à nos membres lors de notre assemblée générale. Leur participation active et la libre circulation des idées ont été mises en oeuvre par le biais d'un world café. Leurs compléments, les ajustements, les suggestions ont été considérées pour renforcer le modèle.

## Cinq domaines et une enquête

Aujourd'hui, notre modèle comprend cinq domaines: – Stratégie, Politique & Influence; Clinique; Opérationnel; Amélioration continue & sécurité; et Rôle modèle. Ils sont constitués chacun de trois sous-domaines qui à leur tour regroupent cinq à six activités ou compétences. L'ensemble a été glissé dans un SurveyMonkey®. Cette enquête a été adressée (automne 2017) à chacun de nos membres. Il leur est demandé de prendre un peu de temps pour réfléchir à leur pratique et d'indiquer pour chacun des topiques: «à quel degré – sur une échelle de 1 à 10 – vous réalisez effectivement cette activité (IST) ET pour cette même activité d'indiquer ce qui selon vous devrait être le degré (SOLL)».



Foto: SNL

Nous prévoyons l'analyse des résultats-début 2018. Ensuite il est convenu d'aller à la rencontre des groupes régionaux pour présenter et, par le biais de focus groupes, affiner les résultats/constats. Notre objectif est de pouvoir présenter notre modèle professionnel – actualisé, co-construit avec nos membres et appuyé sur des données probantes – lors de la prochaine assemblée générale de Swiss Nurse Leaders. ■

Mario Desmedt

Vice-président de Swiss Nurse Leaders

L'association Swiss Nurse Leaders est l'organisation faitière des directions des soins, elle compte aujourd'hui 320 directeurs et directrices des soins comme membres actifs. ■

## 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