

2

Influence de l’infirmière gestionnaire à l’échelle du système de santé québécois

Ayant une autorité au sein du système de santé, les infirmières gestionnaires ont des rôles et responsabilités d’influence qui vont souvent au-delà des soins infirmiers sur les plans clinique et administratif. Ces chefs de file ont une opportunité unique de rassembler les partenaires pour contribuer à la mission de l’organisation tout en respectant la perspective distinctive des soins infirmiers. En tant que prestataire de soins de santé, l’infirmière gestionnaire favorise le partenariat et la collaboration dans un esprit de respect, de transparence, de confiance et d’excellence. Son influence sur le système offre une opportunité incomparable pour assurer des soins efficaces centrés sur la personne soignée et transparents à tous les niveaux de l’organisation. Ces infirmières gestionnaires sont les représentantes et les porte-parole des soins infirmiers auprès de la communauté, des universités, du public et du gouvernement, et siègent à des conseils d’administration au sein de différents organismes universitaires et à des conseils infirmiers (Brousseau, 2015; Villeneuve, 2017). Elles ont également une influence auprès de la députation, des ordres professionnels et des associations professionnelles spécialisées en soins infirmiers à l’échelle du Québec.

2.1 Influence de l’infirmière gestionnaire dans l’organisation des soins de santé

L’infirmière gestionnaire, ayant une autorité d’encadrement à divers niveaux à l’échelle de l’établissement de santé, a la responsabilité ultime d’assurer une pratique infirmière exemplaire, sûre et rentable dans toutes les organisations. « Elle transforme les valeurs organisationnelles et professionnelles quotidiennes pour assurer un environnement de travail humaniste et sain. Son champ d’action s’étendant aux systèmes de prestation et au continuum de soins de l’organisation, elle sert de catalyseur et de modèle de rôle pour les personnes

soignées et leur famille et les centres de soins; ce faisant, elle contribue aux valeurs et à la mission de l'organisation tout en faisant la promotion des valeurs fondamentales de la discipline infirmière » (Pepin et al., 2017). Qui plus est, les infirmières gestionnaires sont chargées du fonctionnement quotidien de plusieurs unités ou de départements regroupés dans des domaines cliniques ou universitaires et ont généralement une responsabilité dans ces domaines spécifiques. En général, elles sont appuyées par les chefs d'unité ou les coordonnateurs des activités de soins, pouvant ou non être des infirmières, et qui exercent des opérations quotidiennes dans des domaines définis. Les efforts de l'infirmière gestionnaire sont dirigés vers la gestion de programmes qui comprend l'élaboration de buts et d'objectifs propres aux programmes et l'obtention de résultats de qualité au sein d'une organisation (Gaudine et Lamb, 2015; Villeneuve, 2017). Dans ce rôle, elle dispose également de compétences nécessaires pour mobiliser les partenaires (internes et externes) du réseau de la santé afin de s'assurer que les objectifs de soins soient atteints et les programmes, réalisés.

2.2 Influence de l'infirmière gestionnaire sur les divers secteurs d'activités de soins et les équipes

Les infirmières gestionnaires dirigent le plus souvent un domaine spécifique nécessitant une expertise clinique ou académique distincte. Selon la taille de l'unité ou de l'équipe, de la disponibilité du personnel et des exigences de leurs fonctions de gestion, elles peuvent également continuer à enseigner ou à assumer directement des responsabilités en matière de soins aux personnes soignées. Elles ont souvent des titres tels que : directrice des soins, infirmière gestionnaire, chef d'unité ou coordonnatrice des activités de soins. Parmi les titres de leadership académique ayant une telle influence, on compte coordonnatrice de cours, chargée de cours et chef d'équipe (Finkelman, 2016; Gaudine et Lamb, 2015; Grossman et Valiga, 2017).

3

Rôles et responsabilités liés à la fonction de l'infirmière gestionnaire

Les principales responsabilités de l'infirmière gestionnaire comprennent :

1. L'accessibilité, la gestion de la sécurité, de la qualité et des risques;
2. La promotion de la santé des personnes et de la population;
3. La prestation des soins cliniques avec des résultats optimaux pour les personnes soignées;
4. La gestion des ressources humaines;
5. La conformité juridique et réglementaire;
6. La mise en réseau, partenariat et collaboration intra et inter-professionnelle et intersectorielle.

L'infirmière gestionnaire travaille avec une équipe interprofessionnelle afin d'assurer l'atteinte de résultats optimaux pour les personnes soignées, les populations et les communautés ainsi que les organisations qui dispensent des soins; elle promeut la santé et s'assure que les cliniciens sont bien préparés pour offrir des soins de qualité auprès des personnes soignées. De plus, elle représente les soins infirmiers dans les divers secteurs au sein de l'organisation et doit tirer parti de ses compétences en matière de réflexion critique, de résolution de problèmes et de collaboration pour concevoir des systèmes garantissant l'accès, la sécurité, la qualité et la réduction des risques en matière de soins de santé (Brousseau, 2015; Finkelman, 2016; Grossman et Valiga, 2017). Lors de la planification et de la mise en œuvre de stratégies pour atteindre les objectifs en matière de soins, il convient de tenir compte de tous les partenaires au sein de l'organisation. En tant que leader, l'infirmière gestionnaire s'avère responsable de la création d'une culture de qualité et de sécurité, de l'opérationnalisation de stratégies visant à atteindre l'excellence en matière de performance et de la gestion des risques (Duquette,

2012; Gaudine et Lamb, 2015; Villeneuve, 2017). Pour être efficaces, la gestion et l'amélioration continue des organisations doivent prendre en compte la science des systèmes complexes (Duquette, 2012). Les infirmières gestionnaires doivent donc s'assurer que la qualité est une priorité et qu'elle est étroitement liée au tissu organisationnel. Les infirmières gestionnaires, dans tous les milieux de pratique, sont responsables de la création et du soutien d'une philosophie de gestion de la qualité au sein de leur organisation. Les termes « gestion de qualité », « amélioration de la qualité », « amélioration de la performance », « gestion de la qualité totale » et « amélioration continue de la qualité » sont souvent utilisés de manière interchangeable dans les soins de santé (Folse, 2011; Villeneuve, 2017). La gestion de la qualité fait référence à une philosophie qui définit une culture de la santé qui met l'accent sur la satisfaction du client, l'innovation et la participation des employés (Gaudine et Lamb, 2015). L'amélioration de la qualité, quant à elle, réfère à un processus continu d'innovation, de prévention des événements indésirables (erreurs) et d'actualisation du personnel utilisé par les institutions qui adoptent la philosophie de gestion de la qualité (Folse, 2011; Gaudine et Lamb, 2015). L'efficacité organisationnelle vise à combiner les connaissances de gestion et de qualité pour comprendre et améliorer l'organisation (Finkelman, 2016; Gaudine et Lamb, 2015; Kelly, 2011; Villeneuve, 2017).

3.1 L'infirmière gestionnaire garante de la gestion des risques, de la qualité et de la sécurité des soins

La responsabilité de garantir la qualité et la sécurité des résultats de soins pour les personnes soignées, les clients, les partenaires et les employés incombe à ceux qui déterminent comment et quels objectifs organisationnels sont définis, comment les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles sont sécurisées, allouées, utilisées et préservées et comment les activités de l'organisation sont conçues, exécutées, coordonnées et améliorées (Kelly, 2011; Villeneuve, 2017). L'infirmière gestionnaire, en collaboration avec l'équipe stratégique, joue un rôle clé dans cette responsabilité. Les efforts visant à promouvoir la qualité et à assurer la sécurité contribuent à l'élimination des risques dans les systèmes de santé. Aujourd'hui, les professionnels de la santé mettent en œuvre les technologies de l'information les plus récentes, surveillent les indicateurs de qualité des experts, élaborent et appliquent des standards de pratique et participent à l'éducation ainsi qu'à la formation

afin de minimiser les erreurs évitables (Watson, 2010). La prestation de soins de qualité commence par un engagement en faveur d'une culture de la sécurité qui s'intègre à tous les aspects des soins aux personnes soignées (Watson, 2010). La gestion des risques pour les différentes instances du système de santé peut être définie comme un effort organisé afin d'identifier, d'évaluer et de réduire, le cas échéant, les risques pour les personnes soignées, les visiteurs, le personnel et les actifs organisationnels (Gaudine et Lamb, 2015; Kavalier et Spiegel, 1997). L'objectif de la gestion des risques dans toute organisation est de protéger les personnes soignées contre les préjudices, et l'organisation contre les pertes financières (Gaudine et Lamb, 2015; White, 2012). La gestion des risques et la gestion de la qualité sont étroitement liées puisque les deux visent à maintenir ou à dépasser le standard de diligence applicable (Gaudine et Lamb, 2015; White, 2012). L'infirmière gestionnaire travaille en étroite collaboration avec les autres membres de l'équipe de direction pour identifier les dangers internes et externes à l'organisation et pour s'assurer qu'une approche efficace de gestion des risques est en place. Tous les employés sont responsables de l'identification, de la déclaration et de la documentation des risques et des problèmes potentiels de qualité des soins susceptibles d'influer sur la sécurité des personnes soignées (Beaudin et Pelletier, 2012). L'infirmière gestionnaire doit diriger cet effort en mettant en œuvre et en évaluant des stratégies visant à réduire de manière proactive les erreurs, à promouvoir la qualité, à assurer la sécurité des personnes soignées et à minimiser les risques (Beaudin et Pelletier, 2012; Gaudine et Lamb, 2015; Villeneuve 2017).

3.2 L'infirmière gestionnaire dans la promotion de la santé des populations

L'infirmière gestionnaire joue un rôle prépondérant dans la protection et les droits des personnes, notamment les communautés et les populations, les prestataires de soins de santé, les professionnels infirmiers et de soutien, les institutions et organisations, particulièrement en matière de santé et de sécurité (Brousseau, 2015; Gaudine et Lamb, 2015; Pepin et al., 2017). Pour ce faire, elle encourage les personnes à participer à la prise en charge de leurs propres soins et à la prise des décisions. Pour s'assurer du bien-être des personnes soignées, l'infirmière gestionnaire travaille avec tous les professionnels de la santé pour qu'ils reçoivent la formation nécessaire et que le personnel aide les personnes soignées ayant besoin d'assistance à identifier une personne apte à défendre leurs intérêts. L'infirmière gestionnaire s'assure

d'abord et avant tout que les informations en matière de soins de santé sont claires, accessibles et adéquates pour les personnes soignées, les prestataires de soins et le personnel soignant. Elle fait en sorte également que le bien-être des personnes soignées soit intégré dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques, des programmes et des services de soins de santé et assure la pérennité de leur accessibilité. De plus, étant la porte-parole du personnel soignant, elle doit faire preuve de compétence en matière de plaider auprès des prestataires de soins, des décideurs politiques et des autres partenaires (internes et externes) qui naviguent au sein du système québécois de la santé. Dépendamment de la fonction que les infirmières gestionnaires exercent en administration des services infirmiers, la plupart d'entre elles ont aussi des responsabilités financières et d'intégrité dans le développement de politiques et de diverses activités, et s'efforcent de résoudre les attentes contradictoires au sein des populations, des prestataires de soins et des autres partenaires. L'infirmière gestionnaire a la responsabilité de promouvoir la sécurité, de protéger les intérêts des infirmières et des personnes soignées et de préserver les droits individuels de ces personnes dans tous les contextes de soins. Elle conseille ses pairs, les populations, les prestataires et autres partenaires (internes et externes) (Finkelman, 2016; Gaudine et Lamb, 2015) dans la promotion et la mise en œuvre de politiques de santé qui reflètent les meilleures pratiques et elle en améliore l'accessibilité (Grossman et Valiga, 2017).

3.3 L'infirmière gestionnaire dans la prestation de soins cliniques et l'obtention de résultats optimaux pour les personnes soignées

En accord avec les standards de pratique de l'ANA (2016), l'infirmière gestionnaire a la responsabilité de mettre en œuvre et de maintenir la portée de l'étendue de la pratique infirmière dans les divers secteurs de soins. Elle agit à titre de modèle de rôle, de mentor, d'innovateur et promeut intégralement le rôle de l'infirmière afin de s'assurer d'une pratique infirmière efficace pour atteindre les résultats cliniques. Les infirmières gestionnaires veillent à ce que les infirmières appliquent pleinement leur étendue de pratique lorsqu'elles dispensent des soins et veillent à soutenir les 17 champs d'exercices de la pratique infirmière (Ordre des infirmières et infirmiers du Québec [OIIQ], 2014a) dans les divers milieux de soins. Selon l'OIIQ (2014a), « *le champ d'exercice de la profession infirmière se définit comme suit : l'exercice infirmier consiste à évaluer l'état de santé, à déterminer et*