

Indicateurs

Leadership clinique : outil de sensibilisation pour les hôpitaux 2024

I. Introduction

La promotion du leadership clinique contribue à l'évolution positive de la culture de la qualité. Cependant, le potentiel de leadership parmi les prestataires de soins en contact direct avec les patients dans les hôpitaux belges est actuellement peu connu. Prendre conscience des facteurs individuels et environnementaux liés au leadership clinique constitue une première étape essentielle pour promouvoir le développement du leadership et renforcer une culture de qualité. Le secteur hospitalier manque toutefois d'outils validés et axés sur la pratique permettant d'identifier ce potentiel de leadership. Dans le cadre du programme de soutien 2024 intitulé « Gouvernance et leadership (clinique) », ce projet vise à développer un outil de sensibilisation axé sur le leadership clinique et la culture de la qualité. Pour ce faire, un partenariat a été mis en place avec l'UZ Gent, l'Université de Gand, l'Université catholique de Louvain et l'Arteveldehogeschool.

Le leadership joue un rôle crucial dans la promotion d'une culture de qualité et s'avère essentiel à tous les niveaux des soins de santé (OMS, 2020). Au niveau micro, les prestataires de soins contribuent activement au développement d'une culture axée sur la qualité et la sécurité des patients, où le leadership clinique est un facteur indispensable (McSherry & Pearce, 2016). Les prestataires capables d'inspirer, de motiver et d'influencer les autres sont appelés « leaders cliniques ». Ces leaders servent de modèles et de figures clés au sein de leur équipe. Les caractéristiques d'un leader clinique présentent de fortes similitudes avec celles d'une culture de qualité (Chávez & Yoder, 2014 ; Cummings et al., 2018). En se concentrant sur l'innovation et le changement, les leaders cliniques contribuent à l'amélioration de la qualité des soins (Chávez & Yoder, 2014). Grâce à une communication efficace, ils encouragent le processus d'apprentissage en identifiant et en partageant les réussites ainsi que les points de blocage (Chávez & Yoder, 2014).

II. Méthode

Le Service fédéral belge de la Santé publique a invité tous les hôpitaux du pays à participer à ce plan pluriannuel. Un échantillon complet a été utilisé pour le recrutement, incluant tous les professionnels de la santé en contact direct avec les patients et travaillant au moins à 50 % dans cette fonction. Les étudiants ont été exclus de l'échantillon. Les professionnels de la santé ont été invités par e-mail, envoyé par la personne de contact de l'hôpital participant.

Les données ont été collectées via un questionnaire d'auto-évaluation en ligne, structuré en trois parties. La première partie utilisait le Clinical Leadership Self-Awareness Tool, qui évalue la conscience de soi des compétences en leadership clinique chez les prestataires de soins (De Roo & Nachtergaele, 2022). Cet instrument a été validé psychométriquement dans des recherches antérieures (Monteyne et al., 2023). La deuxième partie incluait le Clinical Leadership Influencing Factors Analysis, qui analyse dans quelle mesure l'environnement hospitalier favorise ou non le développement du leadership clinique. Ce questionnaire a été validé en termes de contenu et d'autres propriétés psychométriques. La troisième partie contenait les dimensions de résultats de l'enquête Hospital Survey on Patient Safety Culture (HSPSC), permettant d'examiner la relation entre le leadership clinique et la culture de la qualité. Ce questionnaire a également été validé dans des recherches antérieures (Vlayen et al., 2015).

III. Résultats

Au total, 13 hôpitaux dont notre hôpital ont participé à l'enquête

a. Clinical Leadership Self-Awareness Tool

Visions des soins

Eléments	Moyenne générale	Moyenne CH Mouscron
Je formule spontanément des propositions d'amélioration de notre service.	3.66	3.53
J'encadre les autres personnes dans le cadre de projets d'amélioration continue.	3.21	3.39
Je m'implique activement dans les points forts et les préoccupations de notre service.	3.80	3.88
Je suis bon négociation.	3.30	3.21
Je remets activement et ouvertement en question certaines règles.	3.47	3.42
Je suis capable de travailler en réseau dans le cadre de mon travail.	3.62	3.99

Tableau 3 : Moyenne par centre comparée à la moyenne générale pour les items de la sous-échelle « vision des soins ».

Flexibilité

Eléments	Moyenne générale	Moyenne CH Mouscron
Je peux m'adapter à des changements de dernière minute dans ma tâche.	4.18	4.20
Je peux faire face à des situations stressantes au travail.	4.02	4.07
Je peux m'adapter aux besoins du service dans lequel je travaille.	4.16	4.24
Je suis capable d'établir des priorités dans mon planning.	4.16	4.24
J'assume des tâches de soins supplémentaires lorsque je sens que j'ai le temps et l'espace pour le faire.	4.03	4.11
Je suis capable d'être objectif lorsque des décisions sont prises.	3.80	3.99
Je peux laisser le choix aux autres et j'ose en être dépendant.	3.56	3.64

Tableau 3 : Moyenne par centre comparée à la moyenne générale pour les éléments de la sous-échelle « flexibilité »

Expertise clinique

Eléments	Moyenne générale	Moyenne CH Mouscron
Je fais des liens entre les observations (raisonnement clinique).	4.26	4.26
Je possède l'expertise clinique nécessaire en tant que prestataire de soins.	4.06	4.00
Je suis un point de contact (modèle) pour mes collègues en ce qui concerne la coordination des soins et les questions cliniques.	3.33	3.43
Je suis au courant des développements récents dans mon domaine de travail, ma profession.	3.64	3.72
J'accomplis de manière autonome mes tâches en tant que prestataire de soins (diagnostics, planification des soins et interventions).	4.24	4.38
Je donne des informations sur les traitements à partir de mon expérience.	3.94	4.03
Je suis capable d'indiquer mes propres limites en matière de connaissances et de compétences.	4.10	4.27

Tableau 4 : Moyenne par centre comparée à la moyenne globale pour les items de la sous-échelle « expertise clinique ».

Eléments	Moyenne générale	Moyenne CH Mouscron
Je réfléchis à mes propres actions.	4.32	4.43
J'exécute les tâches de manière consciencieuse.	4.35	4.53
Je me sens responsable de mes propres actions.	4.61	4.56
Je trouve que le fait de collaborer avec différentes disciplines apporte une valeur ajoutée aux soins des patients.	4.46	4.43
J'écoute activement lorsque d'autres personnes (patients, collègues...) me disent quelque chose.	4.32	4.32
Je travaille conformément à la mission et à la vision de l'organisation.	3.90	4.10
Je représente l'opinion de mon patient.	3.88	3.72

Tableau 5 : Moyenne par centre comparée à la moyenne générale pour les éléments de la sous-échelle « apprentissage et amélioration continue ».

Une communication efficace

Eléments	Moyenne générale	Moyenne CH Mouscron
J'utilise différentes formes de communication (verbale ou non verbale) pour faire passer mon message.	4.18	4.15
J'adapte mon langage à mon interlocuteur.	4.38	4.42
Je gère les conflits de manière constructive.	3.74	3.63
J'exprime ma reconnaissance aux membres de l'équipe.	4.07	3.95
Je donne un feed-back constructif aux autres.	3.72	3.81

Tableau 6 : Moyenne par centre comparée à la moyenne générale pour les items de la sous-échelle « communication efficace ».

b. Clinical Leadership Influencing Factors Analysis

Style de leadership du gestionnaire

Eléments	Moyenne générale	Moyenne CH Mouscron
Mon supérieur est un modèle pour moi.	2.99	2.92
Mon supérieur prend des décisions pratiques en concertation avec l'équipe.	3.12	3.24
Mon supérieur est accessible.	3.75	3.86
Mon supérieur se concentre sur les points forts et les possibilités d'amélioration des membres de l'équipe.	3.26	3.55
Mon supérieur adopte une attitude de coach.	2.99	2.97
Mon supérieur a défini une vision pour le service.	3.11	3.24
Mon supérieur m'incite à essayer de nouvelles choses.	3.02	3.30
Mon supérieur m'incite à prodiguer des soins conformément aux valeurs de l'organisation.	3.34	3.81

Tableau 7 : Moyenne par centre comparée à la moyenne générale pour les items de la sous-échelle « style de leadership du supérieur ».

Dynamique de l'équipe

Eléments	Moyenne générale	Moyenne CH Mouscron
Dans l'équipe dans laquelle je travaille, les membres de l'équipe se sentent liés les uns aux autres.	3.41	3.43
Dans l'équipe dans laquelle je travaille, il existe une confiance mutuelle.	3.41	3.48
Dans l'équipe où je travaille, tout le monde poursuit le même objectif : dispenser des soins de qualité.	3.75	3.82
Dans l'équipe où je travaille, chacun a un rôle clair.	3.68	3.75
Dans l'équipe où je travaille, des modèles sont présents.	3.40	3.42
Dans l'équipe où je travaille, il y a suffisamment de soignants expérimentés.	3.53	3.57
Dans l'équipe où je travaille, la majorité des collègues ont une attitude positive.	3.40	3.44
Dans l'équipe dans où je travaille, nous sommes fiers de la profession que nous exerçons.	3.78	3.85

Tableau 8 : Moyenne par centre comparée à la moyenne générale pour les items de la sous-échelle « dynamique d'équipe » .

Eléments	Moyenne générale	Moyenne CH Mouscron
Dans le service où je travaille, nous nous donnons mutuellement des feed-back.	3.44	3.56
Dans le service où je travaille, les conflits sont exprimés.	3.00	2.94
Dans l'environnement où je travaille, les soignants peuvent apprendre les uns des autres.	3.95	4.03
Dans l'environnement où je travaille, les soignants sont encouragés à faire plus que des soins de base.	3.75	3.76
Dans le service où je travaille, les gens sont ouverts aux nouvelles idées.	3.34	3.43
Dans le service où je travaille, il est possible d'apprendre de ses erreurs.	3.68	3.95
Dans le service où je travaille, les soignants peuvent prendre des responsabilités.	3.90	3.78
Dans le service où je travaille, on attend des soignants qu'ils fassent preuve d'esprit critique.	3.87	3.82

Tableau 9. Moyenne par centre par rapport à la moyenne générale pour les items de la sous-échelle « culture départementale »

Contexte organisationnel

Articles	Moyenne générale	Moyenne CH Mouscron
Dans le service où je travaille, la charge de travail est difficile à gérer.	3.13	2.77
Dans le service où je travaille, il existe des règles strictes pour les soignants.	3.29	3.53
Dans l'équipe où je travaille, il y a beaucoup de rotation du personnel.	2.46	2.24
Dans l'équipe dans laquelle je travaille, il y a des normes et des valeurs contradictoires.	2.20	2.25

Tableau 10. Moyenne par centre par rapport à la moyenne générale pour les items de la sous-échelle « contexte organisationnel ».