

CALASS 2017
Liège, 7, 8 et 9 septembre 2017

Typologie de l'abstract (communication ou poster)	communication
Session (éventuellement)	
Thème spécifique	La performance du système de soins
Titre de la communication ou du poster	Feedback de 5 années d'utilisation d'un tableau de bord prospectif comme outil de gestion du département infirmier du CHU de Charleroi
Auteur(s)	F.Bardiau, L.Bossio, S.Ninite, C.Piccinin, L.Di Pierdoménico
Organisme de rattachement (pour chaque auteur)	Direction département infirmier CHU Charleroi – ISPPC Espace santé Boulevard Zoé Drion, 1 6000 Charleroi, Belgique
Mots clefs	Tableau de bord prospectif, qualité, équipe soignante, monitoring, gestion
Texte (400-800 mots) - objectif de la recherche; 1 - contexte et problématique; 2 - théorie, méthodes, modèles, matériels utilisés; 3 - résultats et discussion; 4 - contribution/intérêt de la communication par rapport à l'état de l'art et/ou de la pratique 5	<p>1. Mesurer la qualité et donner le contrôle aux équipes de soins, en développant un outil de gestion. L'outil aide les responsables d'unités et de service à identifier les opportunités d'amélioration mais aussi de concentrer les énergies dans la même direction, ainsi que planifier le travail et augmenter la sécurité du patient.</p> <p>2. Complexité du contexte hospitalier, nécessité de suivre le progrès continu de la stratégie afin d'améliorer la flexibilité en temps réel. La stratégie a pour but le développement d'une pratique de haut niveau accompagnée d'une mise à disposition d'un éventail de compétences dans un environnement motivant.</p> <p>3. Les managers ont besoin d'instruments qui leur donnent leur direction les indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise afin de maintenir le cap vers l'excellence. Le tableau de bord prospectif (TBP) développé par Kaplan et Norton est un outil de management stratégique et de gestion permettant de traduire les missions, les objectifs et les stratégies d'une entreprise en un ensemble d'objectifs contrôlés par des indicateurs de performance*. Tous les objectifs sont reliés entre eux par une chaîne de relation de cause à effet : en faisant l'hypothèse qu'en s'attaquant aujourd'hui aux causes,</p>

* Kaplan R.S, Norton D.P. Le tableau de bord prospectif. Paris, les Editions d'organisation, 2003.

les effets de demain seront améliorés. La mise en place d'un TBP suppose une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller, appelés facteurs critiques de succès (FCS), ainsi que sur les critères de performances caractéristiques des FCS. Dans sa forme originale le TBP se compose de 4 perspectives : ressources, processus, clients et résultats.

Le projet a été conduit en plusieurs phases :

- a. Elaboration du plan stratégique pluriannuel du département infirmier pour un site hospitalier (Hôpital Civil de Charleroi)
- b. Sensibilisation, information, formation des différents niveaux hiérarchiques
- c. Construction du TBP, des FCS et des seuils de performance
- d. Introduction progressive des indicateurs au sein des unités de soins
- e. Interprétation des résultats sur base de codes couleur (rouge, orange, vert)
- f. Généralisation du processus TBP sur les autres sites hospitaliers (CHU Vésale et Hôpital Léonard de Vinci). Le site de l'hôpital Vincent Van Gogh ayant été le premier à travailler avec le TBP suite à la certification ISO obtenue en 2007.
- g. Révision globale du TBP en janvier 2017.

4. Le modèle actualisé de la stratégie du département infirmier du CHU Charleroi est représenté par la figure 1. Ce TBP est utilisé par 80 unités de soins. Le succès de l'implémentation du TBP repose sur le fait que chaque niveau hiérarchique l'établit et l'alimente, favorisant ainsi les échanges et le partage des données. Le TBP est un outil de communication stratégique, en plus d'être un outil de gestion. La figure 2 montre un résultat d'audit de dossier infirmier pour une unité de soins, à savoir les résultats par trimestre et l'objectif à atteindre. A l'heure où l'intérêt pour l'accréditation devient de plus en plus vif, poussant les départements à se remettre en question par l'auto-évaluation, le TBP apparaît comme un outil efficace. Il nous a conduit à mettre en place des audits internes cliniques et non cliniques intégrés dans un programme d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité[†].

5. Le TBP aide au pilotage du département infirmier à travers des indicateurs mesurables (uniformisés, définis, seuils de performances), il permet le partage des informations et de la stratégie avec l'ensemble du personnel au départ d'une seule et

[†] Service Public Fédéral Santé Publique. Note d'accompagnement Plan pluriannuel 2013-2017. Bruxelles : janvier 2013
<http://www.health.fgov.be/internet2Prd/groups/public/@public/@dgl/@acutecare/documents/ie2divers/19083528.pdf>

	unique base de données institutionnelle. Le TBP contribue à régler les fluctuations en temps réel, donne les outils aux infirmiers chef pour la gestion d'unité. Il donne une visibilité au département infirmier au sein de l'institution hospitalière. La démarche favorise la motivation des équipes en leur donnant la maîtrise sur la qualité de leur travail. Un cycle d'amélioration continue de la qualité et une gestion d'unité par projet peut ainsi être instaurée.
Nom de l'auteur référent	Pr.F.Bardiau
Prénom de l'auteur référent	Françoise
Organisme de rattachement	CHU-Charleroi Intercommunale Santé Publique Pays de Charleroi (I.S.P.P.C.)
Fonction	Directrice département infirmier CHU Charleroi - ISPPC
Adresse professionnelle	Espace santé Boulevard Zoé Drion, 1
Ville et code postal	6000 Charleroi
Pays	Belgique
Téléphone	+ 32 71 92 00 54
Email	Francoise.bardiau@chu-charleroi.be

Figure 1 : TBP CHU Charleroi, stratégie du département infirmier

Figure 2 : Résultats audit dossier infirmier pour une unité de soins.

