



Centre de recherche  
intervention en santé  
des organisations



HÔPITAL DU SACRÉ-COEUR  
DE MONTRÉAL

## Programme CINCRO

Une collaboration CRISO-HSCM-FCRSS

# Stabiliser les équipes de soins et maîtriser les systèmes opérationnels

## Réunion de lancement auprès des cadres

Chef de projet : Johanne Roy, DGA

Chercheur intervenant principal : Serge Gagnon, PhD

14 janvier 2009

# Concours Recherche, échange et impact pour le système de santé (REISS)

Il s'agit d'un modèle unique de financement allant au-delà du paradigme traditionnel de la recherche afin de promouvoir les résultats qui ont un impact important, favoriser les initiatives de renforcement des capacités et faciliter la diffusion et la mise en œuvre efficaces des résultats.

Chaque année, la Fondation finance quatre programmes (un pour chaque thème), offrant à chacun une contribution maximale de 400 000 \$ répartie sur quatre ans. Les programmes comprennent des composantes de recherche, de développement des capacités et d'échange de connaissances ainsi que la production périodique de résultats tout au long du programme.

# Sur le site Internet de la FCRSS

**Thème : Gestion des milieux de travail dans le domaine de la santé**

**Chercheur principal : Serge Gagnon**

**Décideur : Johanne Roy**

**Titre :**

**Stabiliser les équipes cliniques et améliorer la sécurité et la qualité des soins en intervenant directement auprès des leaders responsables d'assurer le développement d'environnement psychosociaux et de systèmes fonctionnels générateurs d'excellents soins de santé**

**Co-commanditaires :**

- Centre universitaire de santé McGill
- Hôpital du Sacré-Coeur de Montréal

# Membres de l'équipe de recherche

## Partenaires décideurs

- Johanne Roy, directrice générale adjointe, HSCM, chef de projet
- Jocelyn Boucher, directeur général adjoint
- Daniel Dubé, directeur des ressources humaines, HSCM
- Johanne Salvail, directrice des soins infirmiers, HSCM
- Dr. Jacques Laplante, directeur adjoint des services professionnels et hospitaliers, HSCM
- Gille Loiselle, directeur des services techniques, HSCM

## Chercheurs intervenants

- ▣ Serge Gagnon, directeur associé, CRISO, CUSM, chercheur principal
- ▣ François Courcy, co-chercheur principal, professeur agrégé, département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, co-chercheur principal et directeur scientifique du programme
- ▣ Maxime Paquet, co-chercheur, professionnel de recherche au CRISO, CUSM, co-chercheur
- ▣ Mario Lucas, consultant senior DO et management, CRISO, CUSM
- ▣ Marie-Anick Duchesne, conseillère et assistante de recherche, CRISO, CUSM
- ▣ Ana Gavranic, stagiaire en psychologie organisationnelle au CRISO, Université de Sherbrooke
- ▣ Edward Aronson, consultant associé au CRISO, expert en leadership
- ▣ Dr. Michel Vézina, co-chercheur, professeur titulaire, département de médecine sociale de l'Université de Laval et chercheur à l'INSPQ, chercheur consultant
- ▣ Mélanie Lavoie-Tremblay, co-chercheuse, professeure adjointe, École des soins infirmiers, Université McGill.

Le sens de ce programme pour les membres du CRISO :  
contribuer à faire de l'Hôpital du Sacré-Cœur de Montréal un

## **HÔPITAL MAGNÉTIQUE**

### **Les 8 conditions**

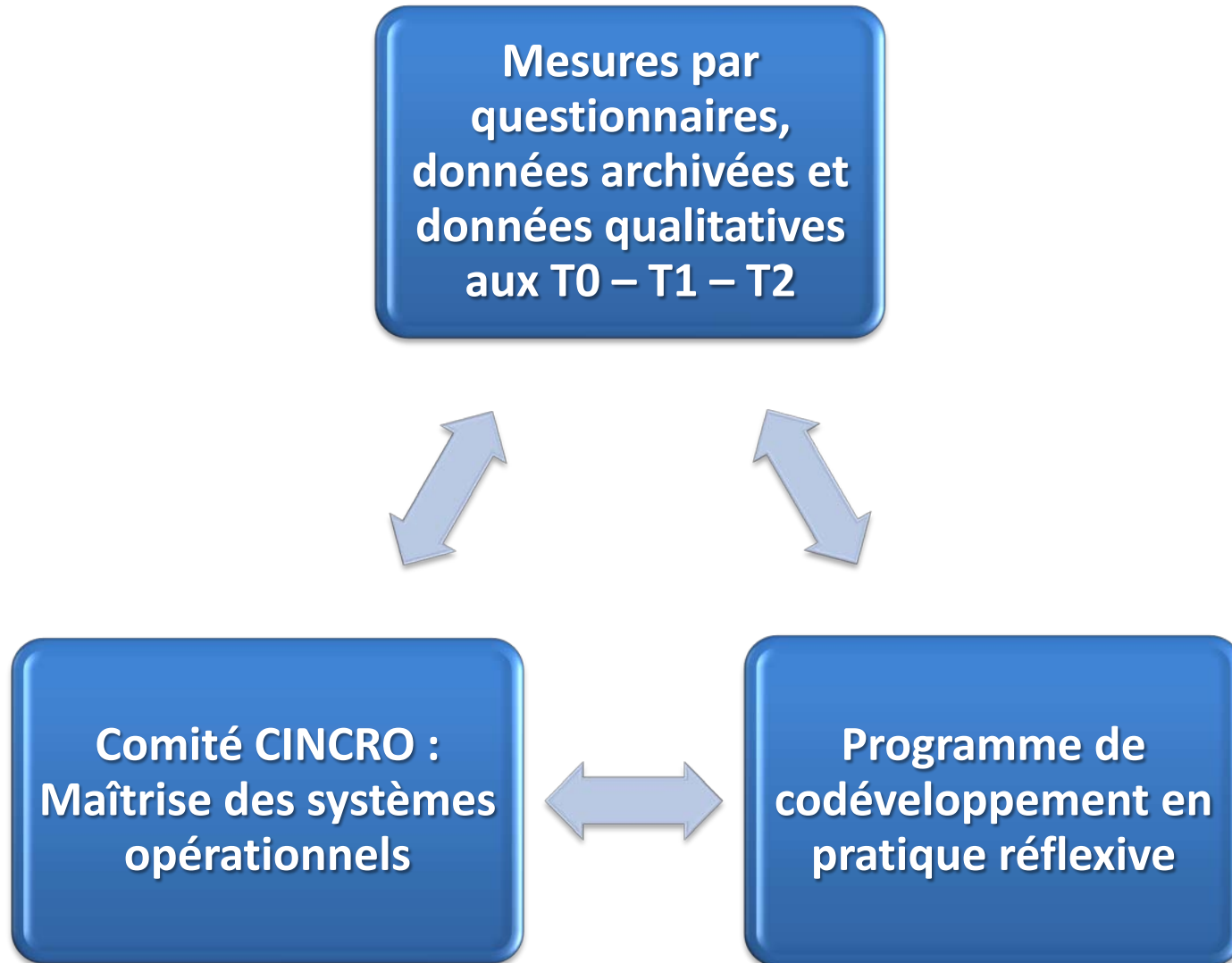
(source : Yvon Brunelle, chercheur, MSSS)

- 1. L'autonomie professionnelle du personnel soignant**
- 2. Le soutien fourni par les services diagnostiques, techniques et administratifs aux unités de soins**
- 3. Une bonne collaboration entre médecins et infirmières**
- 4. La valorisation professionnelle et le leadership infirmier**
- 5. Des relations positives avec les pairs (climat de travail)**
- 6. Un ratio de personnel adéquat**
- 7. Un focus client**
- 8. L'importance de la qualité**

# Questions de recherche

- 1. Quel est le rôle de l'environnement psychosocial de travail dans la prédiction de la stabilité des équipes de soins et la sécurité/qualité des soins?**
- 2. Quelles sont les contributions d'un programme formation au « leadership efficace » et de codéveloppement des cadres sur les perceptions de l'environnement psychosocial de travail et quelle en est la durabilité ?**
- 3. Quelles sont les contributions d'un programme de développement de la maîtrise des défaillances opérationnelles de systèmes sur les perceptions de l'environnement psychosocial de travail et quelle en est la durabilité ?**

# Les trois axes du programme



## L'essentiel du programme CINCRO



Programme de maîtrise des systèmes opérationnels  
Le Comité d'initiatives coordonnées en réorganisation opérationnelle

## **Comité CINCRO**

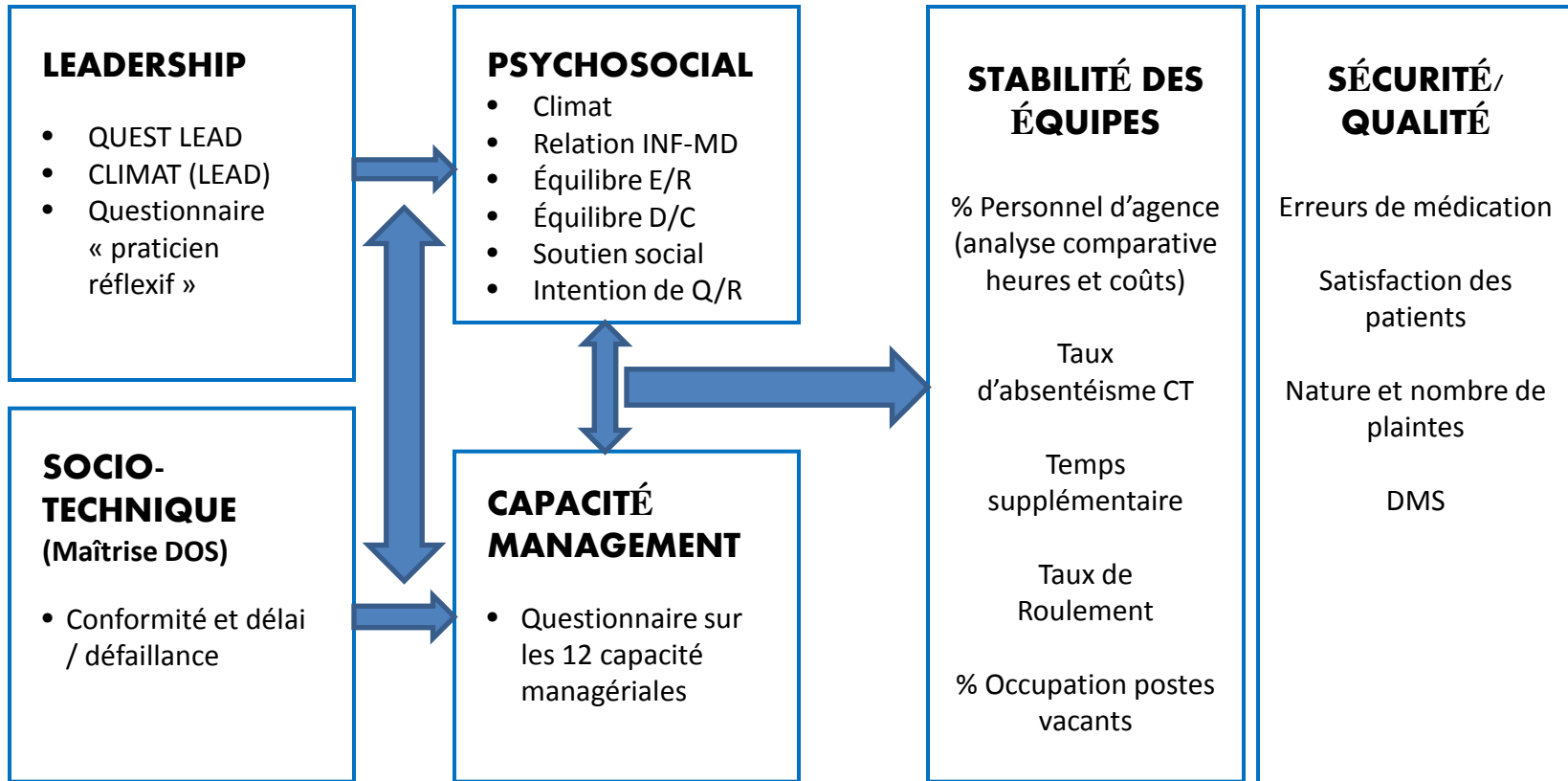
- **Comité des opérations incluant les adjoints aux directeurs**
- **Équipes d'amélioration rapide (EAR)**
- **Participation des médecins**
- **Chercheurs intervenants : Serge Gagnon et Ana Gavrancic**
- **But général :**  
**Éliminer les perturbations ou les erreurs dans la fourniture de services et de ressources diagnostiques, thérapeutiques, techniques ou administratives aux unités de soins.**

# Programme de codéveloppement des leaders en pratique réflexive

- **40 gestionnaires invités en fonction des critères suivants : avoir 10 ETC ou plus à superviser, répartition proportionnelle dans chacun des 5 groupes de gestionnaires en soins infirmiers, services multi et services diagnostiques, techniques et administratifs ; équilibre intergénérationnel et diversité des styles**
- **Une quinzaine de séminaires de 4 heures répartis sur deux ans**
- **Formateur et chercheur intervenant : Mario Lucas et Maxime Paquet**
- **Une formation intensive au « leadership efficace » - Edward Aronson**
- **But général : Développer ses capacités d'influence et d'autorégulation en cours d'action.**
- **Note : chaque participant sera l'objet d'une « étude de cas », laquelle sera validée avec lui à la fin du programme. Il est entendu que ce travail de documentation se fera sous le sceau de la confidentialité.**

# Mesures et production données probantes

Analyse de l'évolution des contextes internes/externes



Taux d'occupation des lits / gravité des cas /ratio patients-infirmières  
Variables contrôlées

- Études de cas (leaders) : pouvoir montrer, qualitativement, que les actions entreprises (projets d'équipes suite au T0, solutions apportées aux problèmes émergents) dans le cadre du programme de codéveloppement sont celles qui ont eu un impact sur les variables psychosociales aux T 1 et 2.
- Les « cas » seront élaborés : par gestionnaire, par thématique, par degré de succès, etc.

# Plan d'action JANVIER – JUIN 2009

INTERVENTIONS	QUAND
<b>PROGRAMME DE CO-DÉVELOPPEMENT</b>	
1. Séminaire #1	Janvier 2009
2. Questionnaires d'évaluation leadership (8 subalternes)	Février
3. Présentation du programme au personnel des 40 unités participantes et distribution du questionnaire « environnement psychosocial »	Février - Mars
4. Séminaire #2	
5. Séminaire de formation au « Leadership efficace » et entrevue individuelle post-session	Mars-Avril
6. Séminaires # 3 (remise des rapports de sondage avant le séminaire)	Avril - Mai
7. Séminaire #4	Juin
<b>Comité CINCRO : MAÎTRISE DES SYSTÈMES OPÉRATIONNELS</b>	
1. Réunions d'orientation et de définition des priorités, incluant des activités d'enquête feedback menées par les chercheurs intervenants	Janvier – février
2. Mise en place et activités des EAR 1 et 2 (10 semaines)	Février - Avril
3. Mise en place et activités des EAR 3 et 4 (10 semaines)	Avril - Juin