

DES **CLÉS**  
À VOTRE PORTÉE!

CONGRÈS  
AGESSS  
**2010** | Pour des conditions  
d'exercice bien orchestrées

# Réverbère : Un projet de développement des conditions d'exercice

Lucie Lacroix, M.Sc., MBA Directrice générale. CSSS de  
Québec Nord

Chantal Viens, Inf., Ph.D Professeure titulaire, Faculté des  
sciences infirmières, Université Laval

Québec, Canada

Centre de santé et de services sociaux  
de Québec-Nord



# Plan de la présentation

- Début: la petite histoire
- Démarrage: le MIP, le comité et le mandat
- Démarche: phases, cadre logique et les 100 jours
- Diagnostic organisationnel: focus group et questionnaires
  - Qui sommes-nous ?
  - Que vivons-nous?
  - Que souhaitons-nous comme avenues de solutions?
  - Les cinq premiers plans d'action
- Apprentissages lors du projet
- Conclusion



**REVERBÈRE: Révision de l'Encadrement Visant Ensemble le Rehaussement du Bien-Être et la Reconnaissance de l'Équipe de gestion**



# LE PROJET RÉVERBÈRE

## La petite histoire

- Démarche progressive liée au projet de réorganisation des soins et du travail en longue durée
- Phénomènes sociaux (budget en santé, consommation rapide, retraite accélérée, maladie, etc..)
- Choc démographique (vieillissement de la population, intergénérationnel, etc..)
- Clients et personnel de + en + exigeants (compétences +++): société du savoir!
- Transformation majeure du réseau (responsabilités populationnelles, gestion multi-site et par programme, entente de gestion, etc...)
- Technologies (surcharge d'information, pressions technologiques, etc....)

## CONSTATS

- Surcharge de travail/ absence auprès du personnel/manque: information, reconnaissance, latitude décisionnelle...
- Importance de remettre en question le rôle des gestionnaires et principalement celui des cadres intermédiaires



# MIP DU PROJET



## Les finalités

- **L'optimisation des processus de travail**
  - Revoir les principaux processus de travail des gestionnaires (incluant les outils de gestion)
- **Le développement et la clarification des rôles et fonctions des gestionnaires**
  - La gestion de la diversité intergénérationnelle
  - La gestion en contexte de changement constant / gestion de projet
- **L'optimisation de l'environnement psychosocial**
  - Optimiser l'environnement psychosocial ( charge de travail, autonomie, soutien social, reconnaissance, communication) pour favoriser l'attraction, la rétention et la satisfaction de la main-d'oeuvre cadre



# MIP DU PROJET

## Les objectifs

- Développer un modèle d'organisation du travail (pour les cadres intermédiaires) renouvelé et contemporain.
- Préciser les contributions et les responsabilités du cadre intermédiaires.
- Actualiser un modèle de gestion axé sur l'avenir et l'évolution des besoins et attentes de la clientèle et du personnel



# MIP DU PROJET

## Phases de la démarche

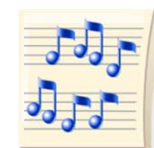
### 1. Partage de la vision

#### Vision: devenir

- Un point d'ancrage pour les citoyens en regard des services de santé et des services sociaux
- Un point de ralliement pour les partenaires locaux, régionaux et intersectoriels du territoire en matière de santé et bien-être
- Un leader en promotion de la santé et du bien-être
- Un milieu de vie chaleureux pour les personnes hébergées dans nos centres d'hébergement
- Un employeur apprécié par son personnel et recherché par la relève.

#### Valeurs

- Le respect, la reconnaissance, la responsabilisation, l'intégrité, la cohérence entre les paroles et les gestes.



# MIP DU PROJET



## Phases de la démarche



### 2. Documenter la réalité des gestionnaires

- **Recension des écrits**
- **Focus group relatif au climat de travail**
- **Questionnaire auprès des cadres intermédiaires:**
  - **Qui sommes-nous?**
  - **Que vivons-nous?**
  - **Quelles sont nos pistes de solutions?**



## MIP DU PROJET



### Phases de la démarche



- 3. Constats (situation actuelle vs désirée)**
- 4. Pistes de solutions souhaités**
- 5. Plans d'action**



**Démarche inductive qui permettra par le biais des préoccupations actuelles de mieux définir les conditions d'exercices, les rôles et les responsabilités des cadres intermédiaires.**



## MIP DU PROJET



# Structure de participation et mandat



- La Directrice générale du CSSS de Québec-Nord : mandat: chargée de projet et accompagne l'équipe
- Équipe de pilotage: représentants des cadres et mandat: planification, identification de stratégies et communication
- Équipe tactique et opérationnelle: mandat: chaque programme-clientèle prend en charge la réalisation d'un plan d'action



# Équipe de pilotage: au départ



# Outil et stratégie

- **Cadre logique:** l'expérience nous a appris que les concepteurs de projet ont avantage à réaliser leur travail de conception, dans l'ordre suivant :
  - La finalité
  - Les objectifs
  - Les extrants
  - Les conditions préalables
  - Les conditions critiques
  - Les intrants
  - Le budget préliminaire et l'identification des sources de financement
  - Les indicateurs objectivement vérifiables
  - Les moyens de vérification.
- Stratégie: **100 jours pour réussir....**





# Diagnostic organisationnel



## SITUATION ACTUELLE au CSSS de Québec-Nord

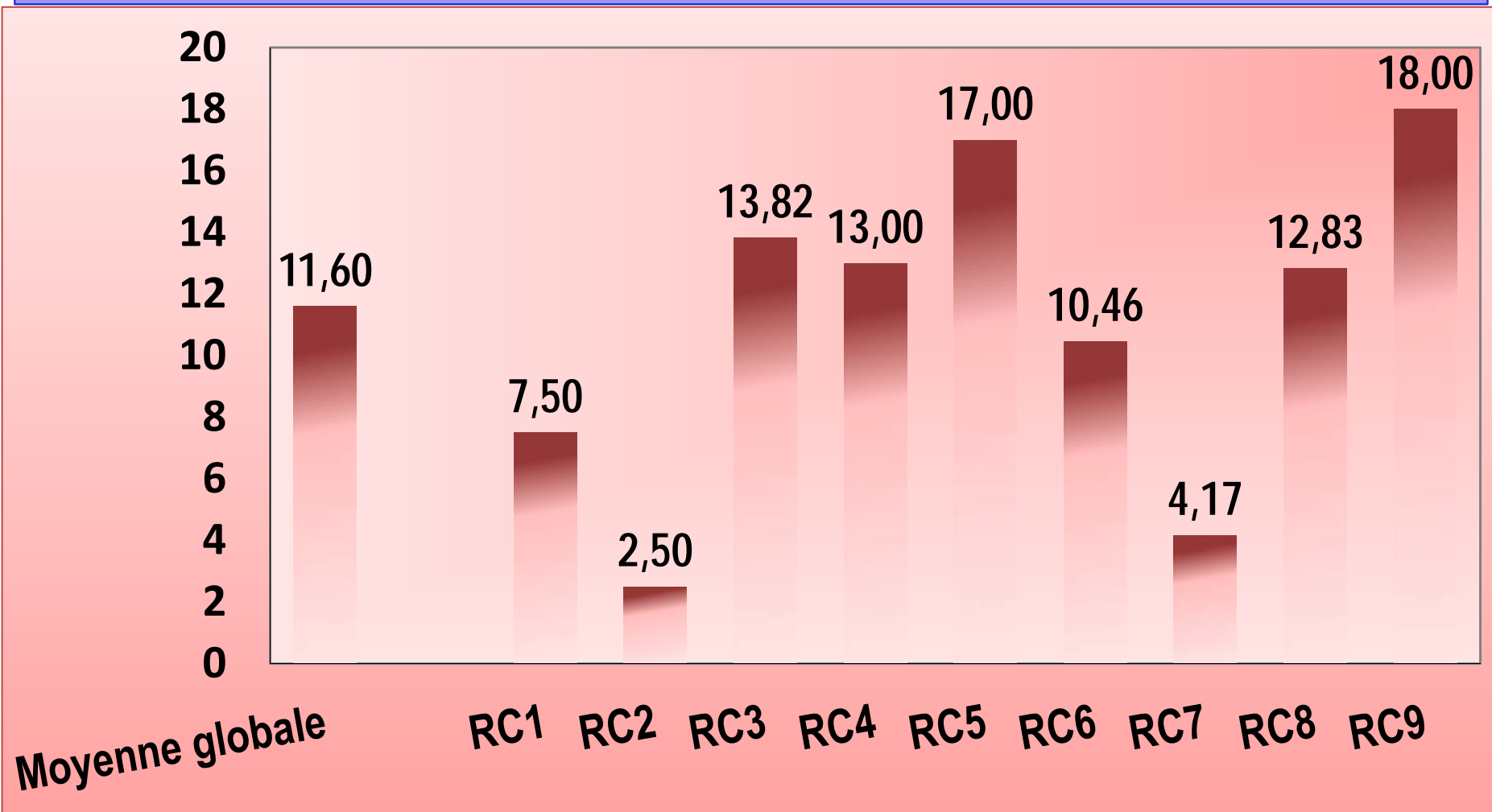
- Qui sommes-nous ?
- Que vivons-nous?
- Que souhaitons nous comme avenues de solutions?

Les résultats du questionnaire...



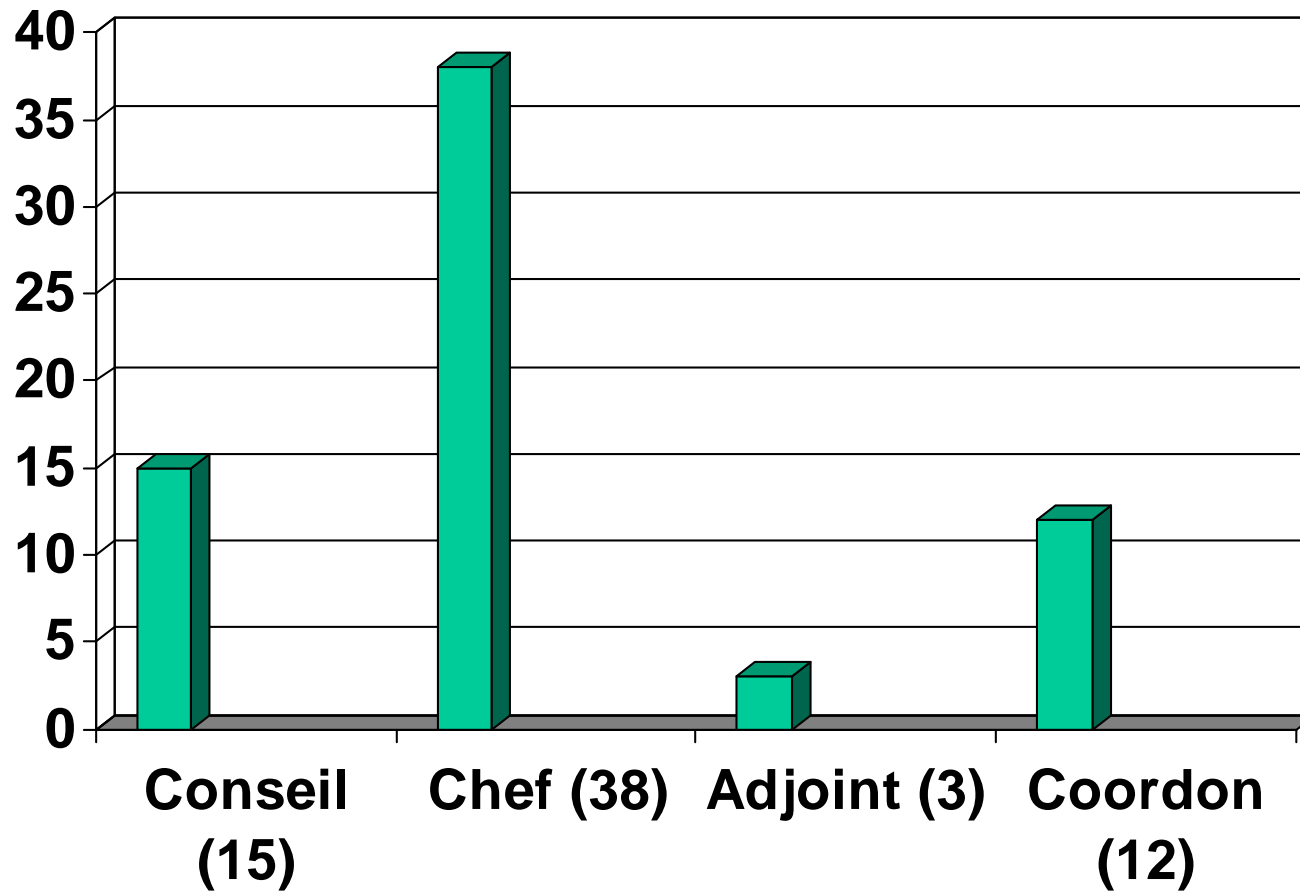
## QUI SOMMES-NOUS?

**Q2 – Moyennes du nombre d'années d'expérience comme gestionnaire dans le réseau de la santé**



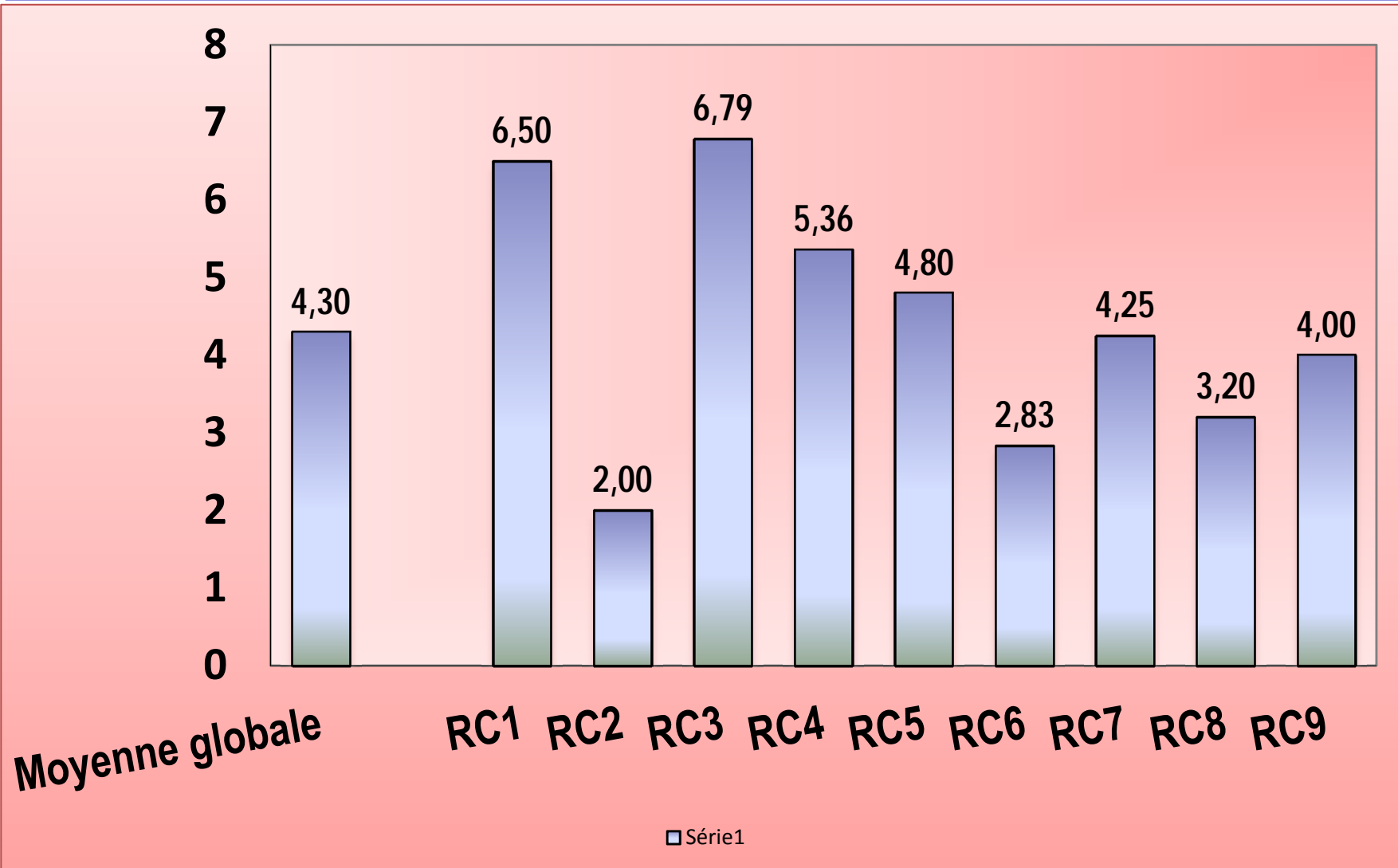
# QUI SOMMES-NOUS?

## Q3 – Catégorie de cadres



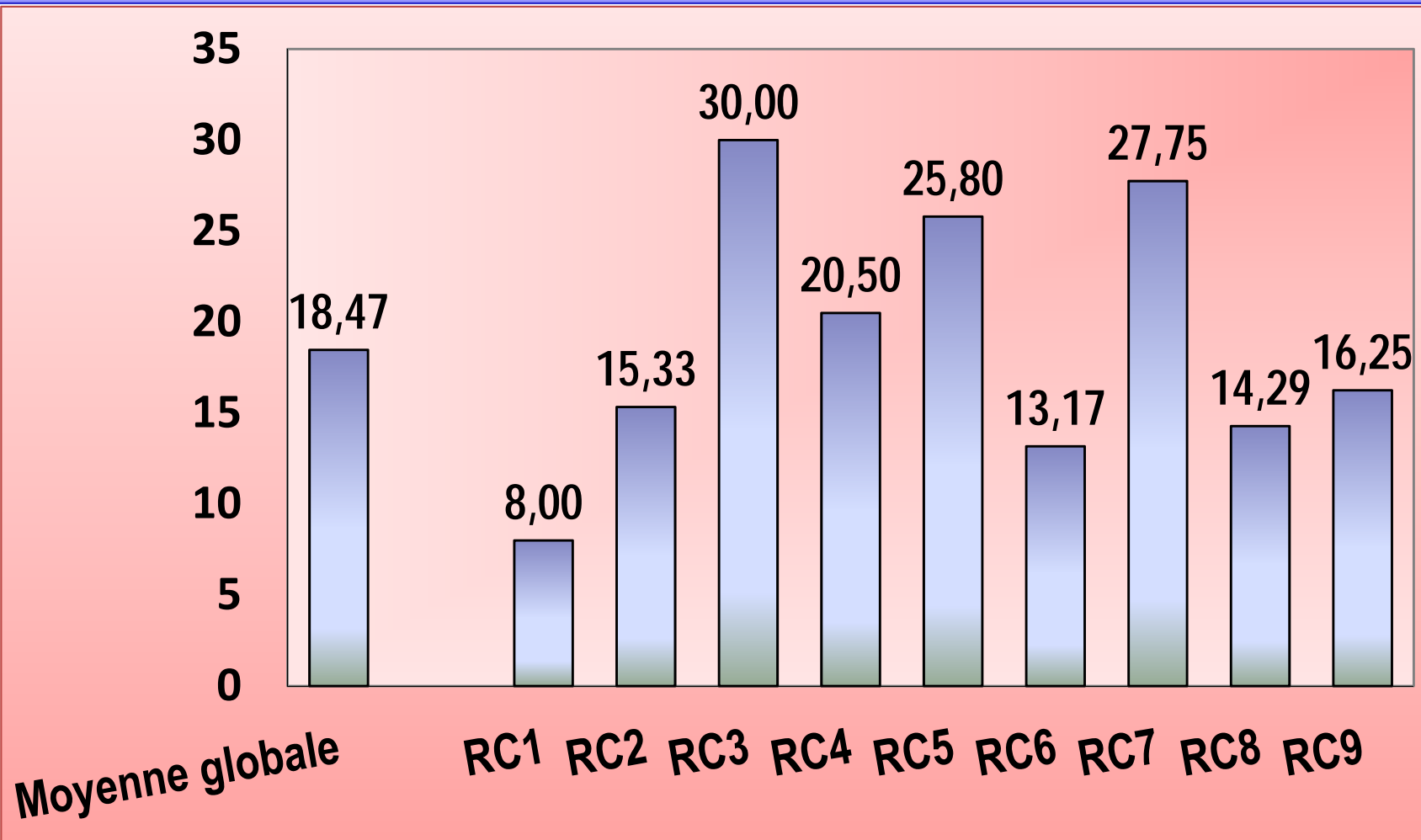
# QUE VIVONS-NOUS?

## Q8 – Nombre de changements depuis 2008



## QUE VIVONS-NOUS?

### Q9f – Heures – Réunions administrative et comités



# QUE VIVONS-NOUS?



## Résultats qualitatifs

### Conditions de travail difficiles- surcharge de travail

#### Sentiment de surcharge continuelle

- Avoir l'impression d'éteindre des feux
- Travailler sous pression: trop de responsabilités, trop d'intensité
- Conciliation travail-vie personnelle pour un cadre: c'est difficile
- Trop d'administratif et peu de clinique (le personnel nous réclame sur le terrain)
- Il y a urgence d'agir = santé physique nous lance des signaux

**MAIS c'est un poste très stimulant et motivant** qui nécessite de meilleures conditions!!!

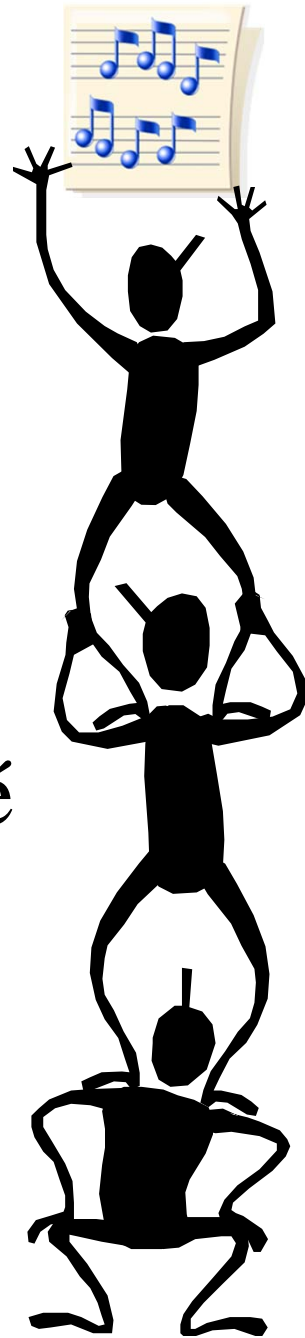


## Les 5 premiers plans d'action retenus par les gestionnaires du CSSSQN

<b>Choix</b>	<b>Énoncé de la solution</b>
<b>1</b>	Avoir un cycle de gestion annuel (calendrier des activités) en début d'année afin de planifier avec rigueur toute nouveauté, tout développement ou obligation qui s'ajoute, en mesurer les effets sur les ressources et en assurer le suivi et revoir les priorités et obligations au besoin et sans remettre en cause les opérations courantes
<b>2</b>	Déterminer les zones de latitude décisionnelle des cadres intermédiaires
<b>3</b>	Permettre aux cadres intermédiaires d'avoir accès rapidement à de l'information
<b>4</b>	Requestionner les modalités de soutien à l'intérieur de votre équipe (secrétariat, ASI)
<b>5</b>	Questionner le ratio employés / cadre

# Plans d'action réalisés

- Le cycle de gestion annuel (début en hébergement et transfert au SAD)
- Le ratio employés/cadre et l'encadrement clinique (Enfance-famille-Jeunesse et Santé Mentale)
- Les modalités de soutien : le secrétariat, l'ASI

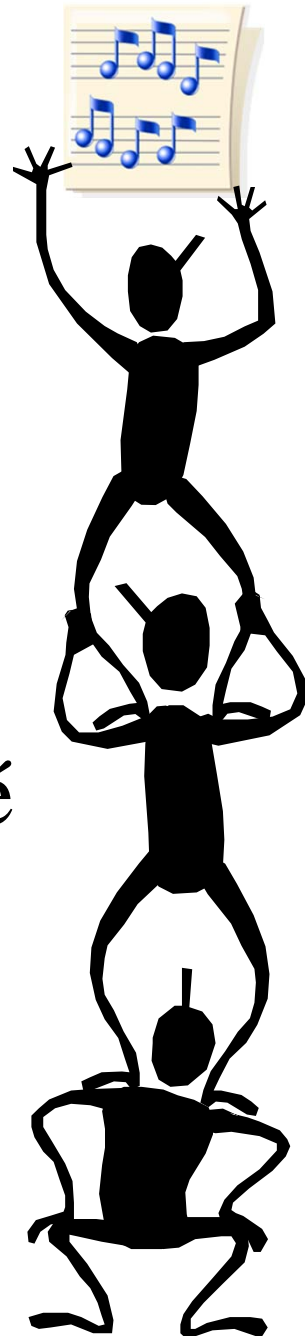




**Céline Vincent**  
Adjointe à la direction du SAD  
CSSS de Québec-Nord

# Plans d'action réalisés

- Le cycle de gestion annuel (début en hébergement et transfert au SAD)
- Le ratio employés/cadre et l'encadrement clinique (Enfance-famille-Jeunesse et Santé Mentale)
- Les modalités de soutien : le secrétariat, l'ASI





**Vital Gaudreault, M.P.s**



**Caroline Duval**

# Plans d'action réalisés

- Le cycle de gestion annuel (début en hébergement et transfert au SAD)
- Le ratio employés/cadre et l'encadrement clinique (Enfance-famille-Jeunesse et Santé Mentale)
- Les modalités de soutien : le secrétariat, l'ASI

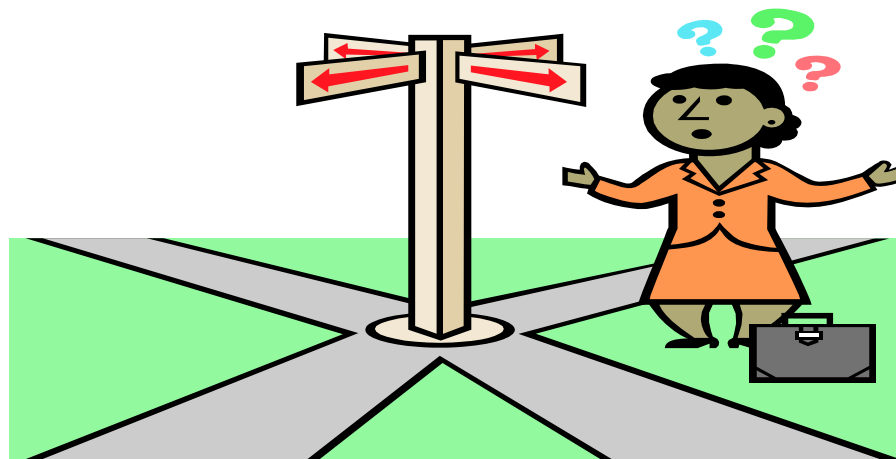


# Plans d'action en cours

- Accès rapide à de l'information

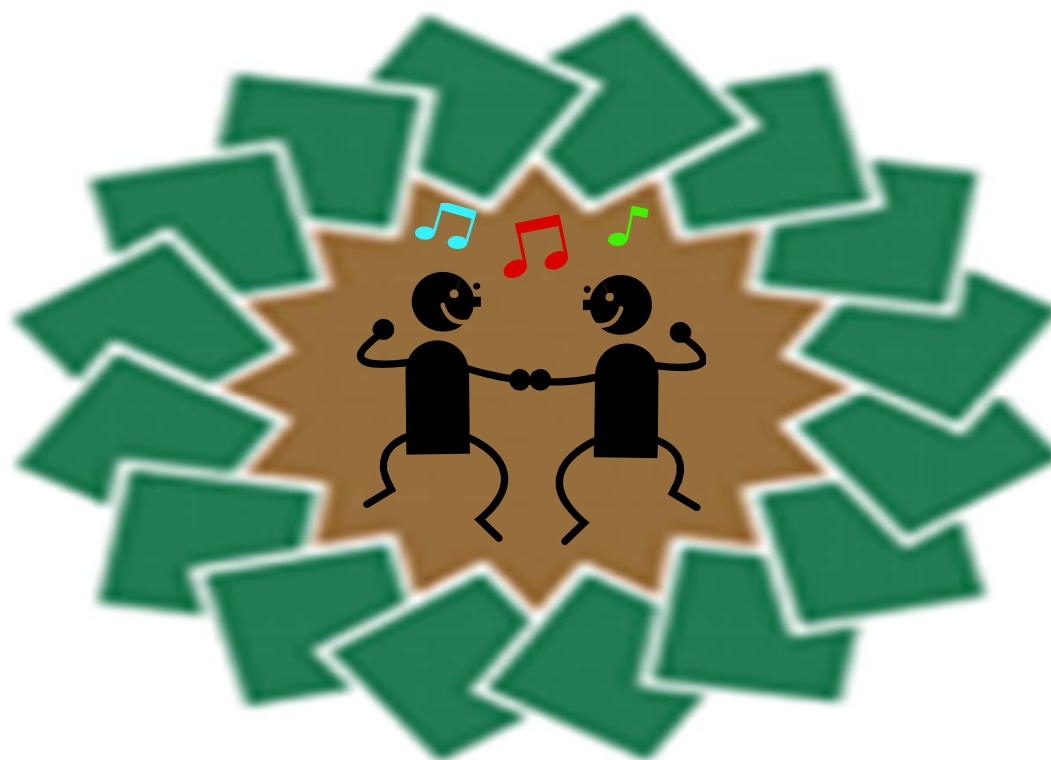


- Détermination des zones de latitude décisionnelle



# Un partenariat de choix!!!!

- L'importance de la présence de l'AGESSS au sein de l'équipe RÉVERBÈRE: en avant la musique...





# Nos apprentis « sages »

## **ADHÉRER, LEADER ET S'IMPLIQUER :**

Adopter des stratégies pro-actives (leadership collectif) et ne pas être en attente que LA solution vienne d'en haut!!!!

## **OSER ET INNOVER:**

Les gestionnaires ont une vision claire de leur rôle de gestionnaire, du projet et tiennent un discours persuasif grâce à un argumentaire basé sur un diagnostic organisationnel le plus précis possible

## **RÉALISER ET DOSER:**

Élaborer des plans d'actions réalistes et directement en lien avec les réalités des cadres, ne pas hésitez à faire des reculs stratégiques

## **ÉVALUER ET DIFFUSER:**

Évaluer le projet: se donner des indicateurs, mesurer les effets, les résultats et les diffuser

## **TRANSFÉRER AVEC GÉNÉROSITÉ:**

Transférer les savoirs et les résultats tant à l'interne qu'à l'externe



## EN CONCLUSION

### Les clés de la portée du projet Réverbère

**Do:** donnez-vous une structure et une démarche participatives

**Ré:** réverbère : un exemple que c'est possible!

**Mi:** misez d'abord sur un diagnostic organisationnel précis

**Fa:** faire des projets réalistes par tranche de 100 jours

**Sol:** solidarité et soutien : par et pour tous

**La:** latitude décisionnelle et communication : des incontournables

**Si:** si vous désirez entreprendre un tel projet, voici une gamme à votre portée:

**Do:** documentez, planifiez, réalisez, évaluez, communiquez