



# Colloque CODEV 2011

## Recherche-action et co-développement

Serge Gagnon, PhD  
Chercheur praticien et consultant  
Directeur associé du CRISO

An aerial photograph showing a dense and intricate network of white cables laid out on a dark, textured surface. The cables are organized into a complex, web-like pattern with many crossings and loops. In the upper-middle part of the image, there is a white tower with a red light on top. The overall scene suggests a large-scale infrastructure project or a research facility.

Only Connect

**Recherche-  
action**

# Recherche-action et co-développement : mêmes fondements épistémologiques

## Approche traditionnelle

Recherche de consensus

Gestion du rationnel social

Le problème de l'unité

L'objectif de régulation

L'objectivité comme critère de rigueur méthodologique

## Recherche-action

**Mise en évidence des contradictions**

**Analyse critique du social**

**Le problème de la diversité**

**L'objectif de changement social**

**L'intersubjectivité comme critère de rigueur méthodologique**

# **Programme REISS 2008-2012 à HSCM**

**Subventionné par la Fondation canadienne de recherche de santé et  
l'Hôpital du Sacré Cœur de Montréal**

**Cible :**

**Stabiliser les équipes de soins en créant un milieu de travail sain et performant, source d'attraction et de maintien en poste**

# Recherche-action et mesures

## Mesures

### Développement des leaders

- Formation au leadership
- **Co-développement**
- Coaching

**Maîtrise des défaillances opérationnelles** (« cercle de qualité » avec équipe de direction élargie)

### CAPACITÉS MANAGÉRIALES

DÉVELOPPEMENT DU « LEADERSHIP » ET DES « CAPACITÉS MANAGÉRIALES » SOUS-JACENTES À LA CRÉATION ET AU MAINTIEN D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET PERFORMANT

### Environnement PSYCHOSOCIAL

Climat psychologique  
Équilibre effort/reconnaissance  
Équilibre demande/contrôle  
Soutien social

### STABILITÉ DES ÉQUIPES

% personnel d'agence  
Taux d'absentéisme  
Taux de roulement

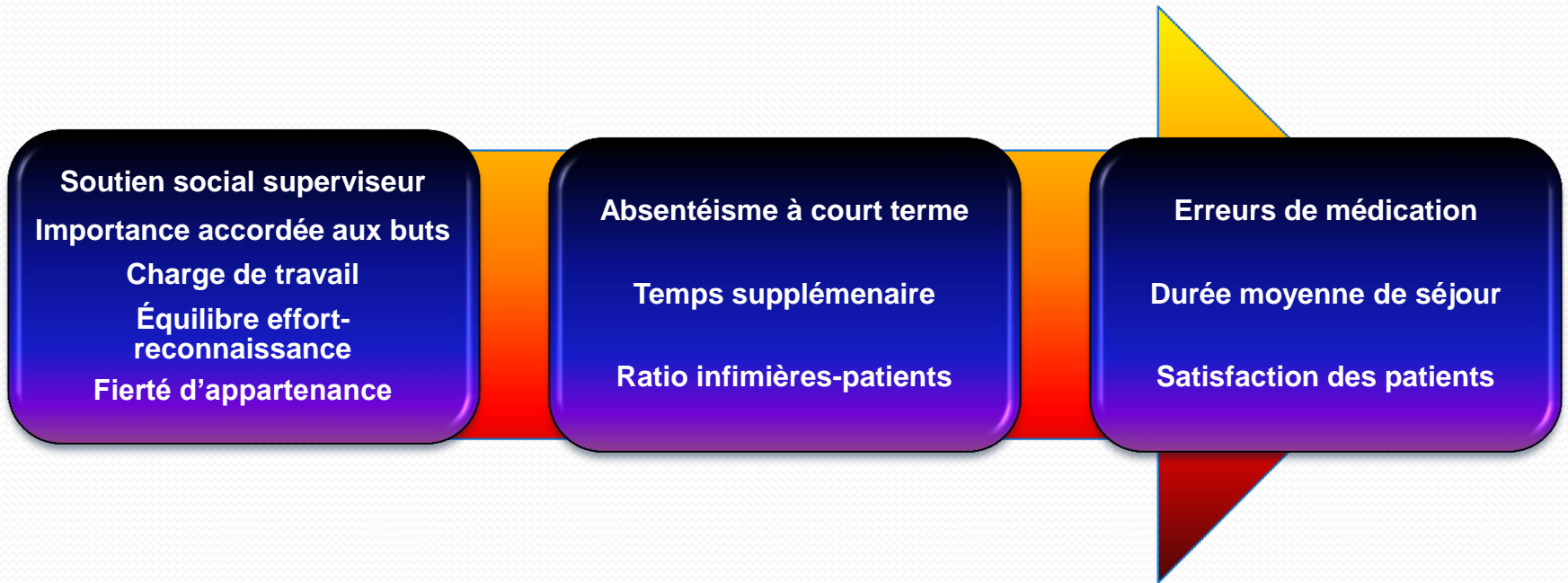
### SÉCURITÉ/ SATISFACTION PTS

Erreurs de médication  
Satisfaction des patients vs soins infirmiers  
Nature et nombre de plaintes

Questionnaires

Données archivées

# Relations de causalités...



**L'importance de la qualité du management !**

**Dans le milieu de la santé et des services sociaux, les gestionnaires sauvent des vies !**

# Le programme de co-développement

## Quelques résultats observés dans ce programme REISS-CRISO

- Deux phases, deux consultants, une formation au leadership efficace, 10 séminaires de co-développement (5 jours au total), pendant 2 ans, avec 5 groupes
- Évolution de la nature des demandes de consultation (sur 2 ans), dans un contexte culturelle très particulier !
- Une méthode qui favorise le développement des habilités liées au Modèle II de communication (Argyris)

# Le programme de co-développement

## À quels besoins répond-il ?

### La gestion de soi

- Savoir dire non, mettre ses limites.
- Passer de l'analyse des problèmes/conflits, au « savoir-être ».
- Passer de la dimension fonctionnelle de notre rôle au renforcement de soi.

### L'acquisition d'outil de gestion

- Acquérir des outils de gestion de temps et des priorités, de gestion de cas complexes, etc.
- Gestion multi équipe en situation de surcharge.
- Nous outiller dans les façons de voir, donner plus de *guidelines*.

# Le programme de co-développement

## À quels besoins répond-il ?

### **Les stratégies de mobilisation**

- Les gens non engagés envers leur travail et l'organisation, qu'est-ce que tu fais avec eux ?
- Les leaders négatifs ?
- Comment développer la fierté professionnelle ?

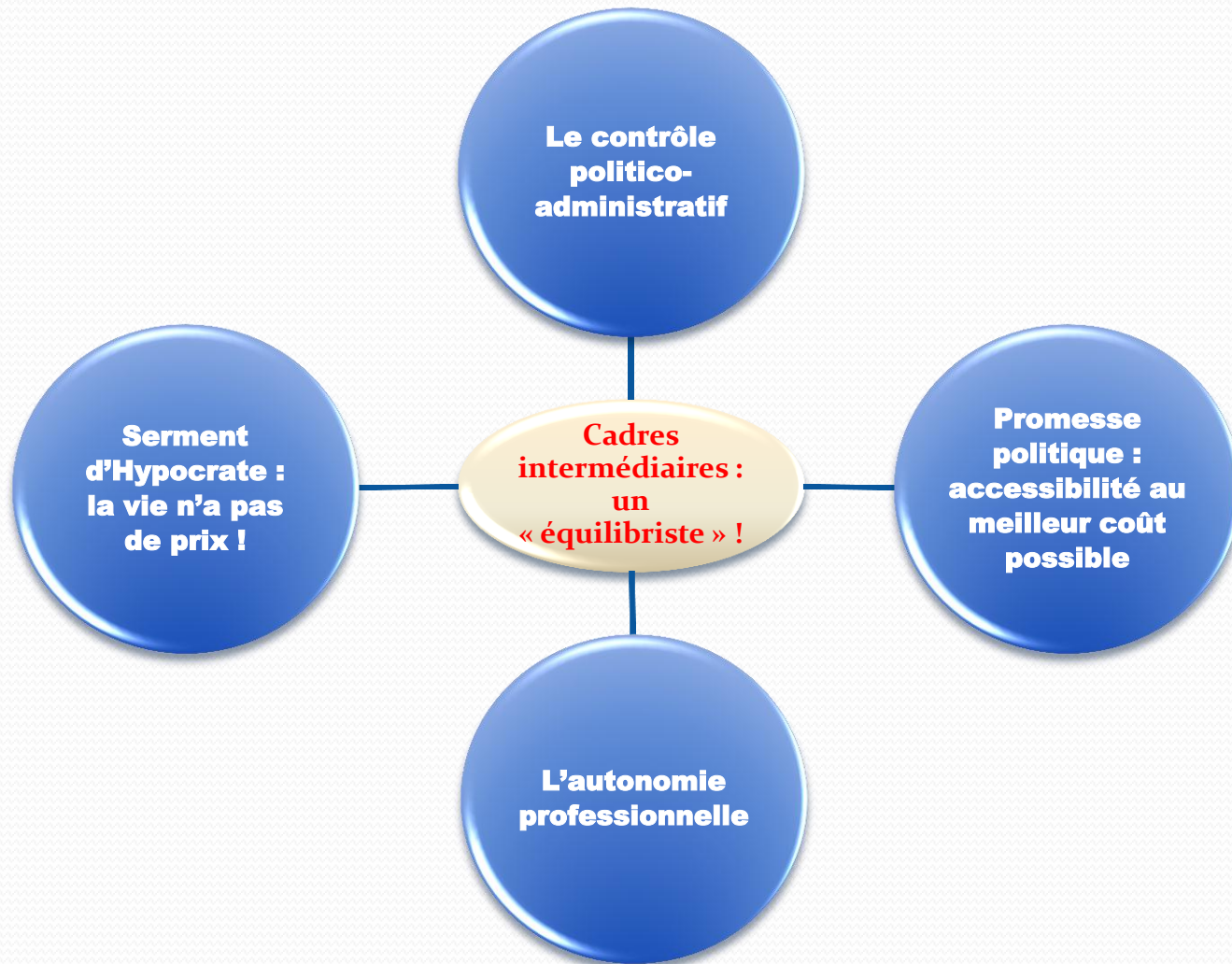
### **L'exercice de son leadership dans le cadre de problèmes organisationnels complexes**

- Habiletés politiques d'influence, obtenir l'écoute des patrons, des autres directions.
- Grilles d'analyse organisationnelle et des stratégies pour faire cheminer un dossier de A à Z en vue de la réussite.
- Influencer la résolution de problèmes dans les relations interdépartementales.
- Comment gère-t-on notre influence dans l'hôpital ? On devient de meilleurs cadres, mais on ne sait pas comment attaquer le système !?

# Dans quel contexte ces besoins sont-ils exprimés ?

- Un système complexe adaptatif
- Une arène politique
- Une mosaïque culturelle qui est à la fois condition et conséquence de normes comportementales (culture de communication)

# UN SYSTÈME EN TENSION DYNAMIQUE...



# Caractéristiques de cette culture organisationnelle

- Une faible capacité de débat dans les lieux formels d'interactions
- Un évitement systématique des conflits
- Une multiplication des “systèmes parallèles de négociation” (le « marché au noir » des solutions temporaires !!)
- Un futur qui s'enracine dans un présent de gestion de crises en permanence !

# Évolution des demandes de consultation dans les groupes

## An1

- Employés et équipes problématiques (21)
  - attitude négative et effets négatifs sur le moral de l'unité
  - gestion des talents, perfectionnisme, gestion du changement

## An 2

- Employés et équipes problématiques (13)
  - respect des rôles
  - Insubordination
  - temps supplémentaire obligatoire,
  - mise à pied
  - absentéisme,
  - performance
  - conflits persistants) (13).

# Évolution des demandes de consultation dans les groupes

## An1

- Difficultés dans ses interactions et dans le travail avec un pair (conflit, techniques d'influence, etc.) (4). Difficultés avec un gestionnaire subordonné (3).
- Difficultés avec son supérieur (clarté des rôles, respect de l'autorité du cadre intermédiaire) (4).
- Demande de stratégies pour pallier à une défaillance inter-service (2).

## An 2

- Difficultés dans ses interactions et dans le travail avec un pair (conflit, intimidation) (2) .
- Difficultés avec le corps médical (rôle de l'infirmière) (2)
- Demande de stratégies en lien avec une problématique organisationnelle (manque de matériel récurrent, communication interservices) (3).

# Évolution de la nature des demandes de consultation dans les groupes

## An 1

- Demande de stratégies pour assurer le succès d'un projet majeur (implantation de changement, réorganisation) (3).
- Demande de soutien en lien avec une problématique personnelle (anxiété, relations interpersonnelles) (2).

## An 2

- Demande de stratégies pour influencer sa direction en lien avec un projet majeur (réorganisation, plan d'action inter-service, etc) (6).
- Demande de soutien en lien avec une problématique personnelle (sens du travail et valeurs, rôle du gestionnaire, amélioration du leadership, gestion des priorités et de l'image, épuisement) (14).

**Le modèle utilisé conduit à complexifier le cadre de référence des participants (modèle utilisé par Michel Desjardins de CFC)**



# Observations

- De l'attribution externe à l'appropriation de sa responsabilité personnelle située dans le contexte...
- D'un gestionnaire débordé de problèmes « causés » par les RH et victime des contraintes du système à un « acteur dans le système incarné dans son individualité »...
- D'une relation distante avec soi dans le discours public sur son rôle et ses difficultés à une « ouverture du soi » dans la relation avec son rôle, les problèmes et l'environnement...

# Le co-développement contribue au développement d'habiletés liées au Modèle II de communication (Argyris)

- Définir les buts et tenter de les atteindre
- Multiplier les victoires et réduire le nombre de défaites
- Restreindre autant que faire se peut les occasions d'entretenir ou d'exprimer des sentiments négatifs
  - Demeurer rationnel
- **Maximiser l'information valide**
- **Multiplier les choix libres et éclairés**
- **Intensifier l'engagement intérieur envers les décisions qui sont prises et en surveiller fidèlement la mise ne pratique**

# Co-développement et complexité

- **Simple... Complicqué... Complexe**
- Connaissances scientifique et connaissances expérientielles
- Recours à l'action planifiée et recours à l'action émergence
- Défis d'optimisation et défis d'innovation !



**Le co-développement contribue à la complexification  
des « théories de l'action » des gestionnaires...**

**... et, en contexte hospitalier,  
cela peut sauver des vies !**

# Dans le réseau SSS, les gestionnaires SAUVENT DES VIES !

## Résultats de recherche

Source : Liens, Bulletin de la FCRSSS, vo. 5, no. 3, automne 2002

**Chercheur** : Michael West, Aston Business School

**Objet de recherche et population** : pratiques de ressources humaines dans 61 hôpitaux de 2 000 et 7 500 employés.

**Indicateurs** : (1) gestion générale des ressources humaines (qualité de la formation sur place et réalisation des évaluations du rendement), (2) la qualité du travail d'équipe et (3) les résultats de santé obtenus des patients.

### Résultats :

- Plus un hôpital marque des points en gestion des ressources humaines et en travail d'équipe, **meilleure la santé des patients est en fin de traitement.**
- Lorsque le rendement du personnel dépasse d'un tiers le rendement moyen, on observe une **diminution de 12,3 % du nombre de décès** chez les patients après une fracture de la hanche.
- Quand le nombre de personnes dans les équipes officielles est d'un tiers plus haut que la norme, le **nombre de décès après une chirurgie d'urgence baisse de 7,3 %.**

# Dans le réseau SSS, les gestionnaires SAUVENT DES VIES !

## Résultats de recherche

Source : Liens, Bulletin de la FCRSSS, vo. 5, no. 3, automne 2002

**Chercheur** : Doug Roblin et ses collègues à la Kaiser Permanente (Géorgie)

**Population** : 25 équipes en milieu de soins de première ligne

**Question** : y a-t-il une relation entre le travail d'équipe formel et la santé des patients ?

**Indicateurs** :

- RH : coordination, continuité, délégation et sens du travail d'équipe.
- PTS : proportion de diabétiques et d'asthmatiques dont le problème est contrôlé

**Résultats** :

- Une relation étroite entre le degré de **culture coopérative et la façon dont les diabétiques et les asthmatiques contrôlent leur mal**
- **15 % plus de patients peuvent contrôler leur maladie grâce aux équipes mieux gérées.**



**Gratitude**

**Voir nos rapports de recherche  
et bien d'autres outils DO...**



**[www.criso.ca](http://www.criso.ca)**