

# La communauté stratégique

Une stratégie novatrice de transformation de  
l'organisation du travail inter établissements

Madeleine Audet, Université de Sherbrooke

Mario Roy, Université de Sherbrooke

Danielle St-Louis, CSSS-IUGS, CSSS du Granit, CHUS

# Plan de la présentation

- Contexte de pénurie
- Nature du projet
- Étapes préliminaires
- Début des travaux
- Résultats positifs
- Défis rencontrés
- Apprentissages
- Prochaines étapes



# Contexte de pénurie

- Situation en Estrie

  - Forte pénurie de main d'œuvre déjà ressentie

  - Indice de vulnérabilité élevé (retraite et maternité)

- Insuffisance des moyens actuels

- Constat: le *statu quo* sera intenable

- Nécessité d'adopter une perspective réseau

- Projet de transformation de l'organisation du travail inter établissements (Projet TOT)  
CSSS-IUGS, CSSS du Granit, CHUS, CÉOT



# Nature du projet TOT

- Partenariat de **recherche-action** comme mécanisme de résolution de problème, d'apprentissage et de transfert de connaissances.
- Objectif: Comprendre et démontrer comment des établissements complexes et interdépendants peuvent **transformer ensemble leur façon d'organiser le travail** pour éviter les bris de services et maintenir, voire améliorer, la qualité des soins **malgré la pénurie de main-d'œuvre spécialisée.**

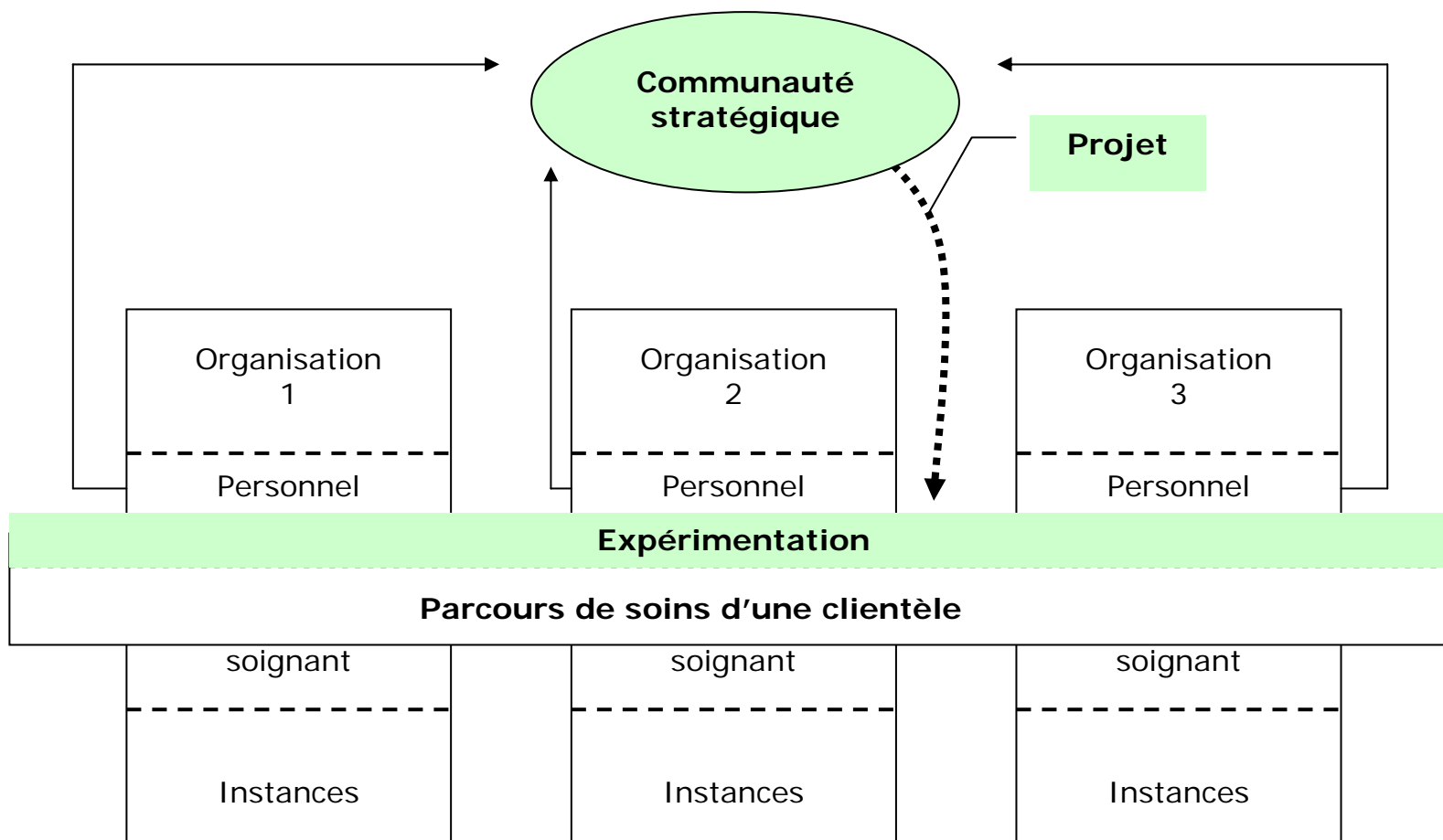


# Nature du projet TOT

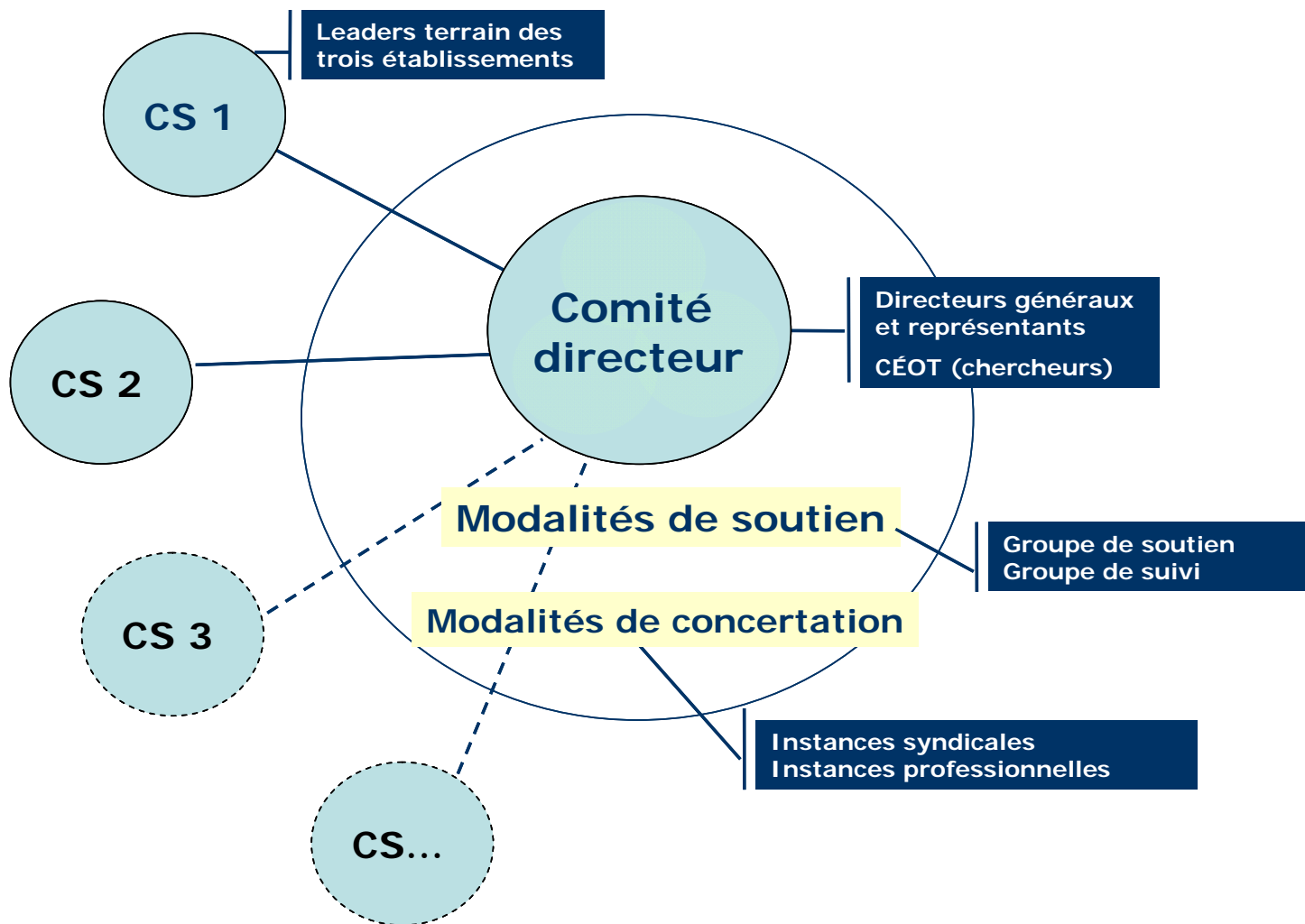
- Objectif: expérimenter et évaluer l'approche de la **communauté stratégique** comme structure privilégiée de mise en œuvre des initiatives de transformation de l'organisation du travail.
- Mandat de la communauté stratégique: **générer** de **nouvelles idées** sur la façon d'organiser le travail en réseau; les **expérimenter**; les **évaluer**; recevoir et encadrer les initiatives de changements en provenance des milieux.



# La communauté stratégique



# Structure de fonctionnement



# Étapes préliminaires

- Constitution du partenariat
- Sensibilisation des groupes d'intérêt
  - Conseils d'administration
  - Associations professionnelles
  - Syndicats
- Recherche de financement
- Appui du Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec



# Début des travaux

- Première communauté depuis septembre 2007
  - Composition: 4 représentantes du CHUS, 3 du CSSS-IUGS, 2 du CSSS du Granit, une animatrice, deux professionnelles de recherche
- Clientèle cible: oncologie
- 2 jours de travail par semaine pour le projet
- Travail accompli
  - Sensibilisation à la pénurie
  - Connaissance des différents milieux
  - Mini-enquête sur les trois terrains
  - Élaboration d'un premier scénario d'expérimentation



# Résultats positifs

- Développement de nouvelles avenues de collaboration entre les directions des établissements
- Ouverture à la réalité des autres
- Identification des zones d'inefficacité et des dédoublements
- Pour les acteurs du terrain, permet de penser autrement le système
- Outil d'actualisation des projets-cliniques



# Défis rencontrés

- Obtenir l'adhésion de toutes les parties prenantes
  - Craintes élevées des syndicats
- Maintenir le cap sur les enjeux liés à la pénurie
- Concilier les niveaux inter organisationnels et intra organisationnels
- Dépasser la logique des acquis et des postes
- Briser le réflexe: Ça prend des infirmières partout!



# Apprentissages

## ● Au plan de la recherche

- Enrichissement des données sur les changements ascendants
- Documentation d'une approche novatrice qui place les leaders du terrain au cœur de l'action
- Contribution aux connaissances dans le champ du changement basé sur l'expérience (*Experience based design*)
- Élaboration d'une stratégie d'évaluation et d'outils transférables

## ● Au plan de la pratique

- Développement d'outils: canevas d'animation adapté, grille d'analyse, matériel d'information
- Raffinement du processus de sélection des membres de la communauté
- Développement des habiletés d'agents de changement



# Prochaines étapes

- Début d'une première expérimentation
- Démarrage d'une deuxième communauté stratégique
- Transfert des connaissances

