



Coalition pour la
qualité de vie au travail et
des soins de santé de qualité
www.qwqhc.ca

Façonner l'avenir de la qualité : vers de nouveaux sommets

Actes du sommet

*Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins
de santé de qualité Troisième sommet annuel*

Les 3 et 4 mars 2009

Ottawa, Ontario

Rédigé par : Kindha Gorman, présidente de MightyThink

Table des matières

Messages clés	1
Introduction	2
Condensé des présentations	3
Présentation en plénière : <i>Le futur est maintenant</i>	3
Assemblée générale	4
Séances simultanées	7
<i>Adopter un système de gestion de la santé et de la sécurité – un nouvel impératif de leadership pour instaurer une culture de la sécurité pour les clients, les employés et le public</i>	7
L'excellence dans le maintien en poste des travailleurs chevronnés : le cas de l'hôpital général Seven Oaks	8
La qualité de vie au travail dans les milieux de la santé : le rôle de l'engagement du médecin	9
Dîner	10
Présentation du Canadian Health Leadership Network	10
Séances simultanées	11
Mener le changement... Mettre nos valeurs en action	11
Une approche holistique d'un milieu de travail sain : l'histoire de Trillium	12
Changer l'image des VON	13
Jour 2 - Atelier du petit-déjeuner : Évaluer le succès	14
Présentation en plénière : <i>Comment renforcer le lien personnes-rendement dans la chaîne de qualité des soins de santé</i>	15
Présentation en plénière : Des lieux de travail sains : écouter à l'intérieur et à l'extérieur de nos frontières	16
Présentation en plénière : <i>Comment un organisme gère-t-il la qualité durant un profond changement? L'expérience du CUSM</i>	18
Présentation en plénière : Vers de nouveaux sommets	20
Ateliers après le sommet Ateliers après le sommet	21
<i>Prévenir la violence au travail</i> , atelier organisé par Agrément Canada	21
<i>Civilité, respect et engagement au travail (CRET) : le fondement du travail d'équipe</i> , présenté par Michael P. Leiter and Associates	23
La qualité et ses composantes	24
Après le Sommet : les étapes à venir	25

Messages clés

- Il est prouvé qu'il existe un lien entre la qualité du milieu de travail et celle des soins prodigués aux patients. Un moyen fondamental d'améliorer les soins de santé est d'assainir les milieux de travail. La Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité (CQVT-SSQ) est un moyen d'appuyer et de faciliter la collaboration entre les organismes afin de diffuser des données probantes et de mettre en pratique les concepts qu'elles véhiculent.
- Le troisième sommet annuel de la CQVT-SSQ a permis de présenter des projets sur la qualité de vie au travail menés par des dirigeants canadiens du monde de la santé qui ont pris les mesures nécessaires pour améliorer la santé et la sécurité de leurs milieux de travail. Le Sommet visait à ajouter d'autres projets d'amélioration de la qualité à ceux qui existent déjà, à façonner une communauté d'intérêts et inciter les intervenants à s'y engager, et à procéder au partage des connaissances.
- Les stratégies, les pratiques et les résultats liés à la QVT constituent les maillons d'une chaîne qui mène à la qualité. Chaque maillon a une incidence sur l'autre et détermine la solidité globale de la chaîne.
- Parmi les cas présentés au Sommet, des thèmes communs en lien avec la qualité de vie au travail sont ressortis. Tout en soulignant les leçons apprises, les présentateurs ont vivement recommandé aux participants :
 - d'inclure les buts des indicateurs de la qualité de vie au travail à la stratégie de l'organisme
 - de collaborer avec d'autres de l'interne et de l'externe
 - d'inviter tous les intervenants à participer activement à la qualité de vie de leur milieu
 - de communiquer en utilisant le même langage
 - de composer plus efficacement avec le changement
 - de se concentrer sur une leadership et une gestion solides
 - de mesurer et d'évaluer tous les projets
- Forts des leçons apprises, les participants ont quitté le Sommet armés de plans visant à entreprendre le changement dans leur propre organisme. Dans leurs plans, les participants ont cerné des outils et des moyens pratiques de collaborer afin d'atteindre leurs buts.

Introduction

Les 3 et 4 mars 2009, la Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité (CQVT-SSQ) a tenu son troisième sommet annuel intitulé « Façonner l'avenir de la qualité : vers de nouveaux sommets ». Plus de 175 délégués ont participé à ce sommet qui avait pour but d'ajouter d'autres projets d'amélioration de la qualité à ceux déjà en place, de façonner une communauté d'intérêts et d'inciter ses membres à participer aux projets ainsi qu'à procéder au partage des connaissances. Dans le cadre de présentations en séances plénières, de séances simultanées, d'une assemblée générale interactive, de groupes de discussion et d'ateliers, cet événement d'une durée de deux jours visait essentiellement un seul objectif : améliorer la qualité du milieu de travail de manière à améliorer la qualité des soins.

Le lien qui existe entre la qualité de vie au travail dans les milieux de la santé et la qualité des résultats des patients est largement documenté. En prononçant le discours d'ouverture du Sommet, la présidente de la Coalition, Pamela C. Fralick, a mentionné que « La recherche à la base de cette notion est la pierre angulaire de la Coalition et de ses partenaires qui partagent la conviction voulant qu'un moyen fondamental d'arriver à de meilleurs soins de santé consiste à mettre en place des milieux de travail plus sains. »

Comptant des représentants en provenance de partout au pays, le Sommet a permis de présenter aux délégués des exposés et des ateliers offrant un regard privilégié sur une variété de projets de QVT. Les délégués ont aussi eu l'occasion de partager leurs expériences et d'apprendre de celles de leurs collègues.

Les participants se sont vivement fait conseiller de percevoir le Sommet comme un rassemblement de nature particulière. Ce n'était pas simplement une autre rencontre ou une autre occasion de réseauter parmi tant d'autres, mais plutôt une possibilité d'influencer le changement, ainsi que de se questionner, de communiquer et de profiter de la lancée actuelle pour atteindre de nouveaux sommets.

Par conséquent, le Sommet est devenu un catalyseur suscitant l'action. Après deux jours à échanger sur leurs expériences quant aux moyens permettant de créer des milieux de travail sains et sécuritaires dans le monde des soins de santé au Canada, les participants sont repartis munis d'idées, d'outils et de stratégies utiles pouvant servir dans leur propre organisme.

Ce rapport fait état de l'essentiel des discussions tenues lors du Sommet. Pour accéder aux diapositives des présentations de toutes les séances et pour entendre des extraits audio des séances plénières, veuillez vous diriger vers www.qwqhc.ca.

Condensé des présentations

Nul n'a besoin de chercher bien loin pour trouver des exemples d'innovations qui sachent nous convaincre, de découvertes capitales et de leçons tirées de la quête visant à améliorer la qualité de vie au travail des professionnels de la santé. D'importantes réalisations ont eu lieu en matière de QVT parmi nos pairs. Le Sommet a permis de faire connaître plusieurs de ces projets issus de dirigeants canadiens qui ont pris les mesures qui s'imposaient afin d'assurer des milieux de travail sains dans les soins de santé.

C'est en reconnaissant le lien indubitable qui existe entre la QVT et des soins de santé de qualité que les dirigeants ont communiqué leurs stratégies. Voici ce qu'ils avaient à nous dire.

Présentation en plénière : *Le futur est maintenant*

Conférencière :

• **Judith Shamian,**
présidente et chef de la direction,
Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada

Grande partisane de la prise de décisions fondées sur l'expérience concrète, Judith Shamian croit qu'il existe suffisamment de données probantes pour appuyer tous les projets d'envergure relatifs à la qualité de vie au travail. Au lieu d'entreprendre plus d'études, elle a fortement recommandé aux participants du Sommet et aux organismes de passer aux actes parce que l'avenir commence dès maintenant.

Pendant toute sa carrière, M^{me} Shamian a consulté un nombre incalculable de travaux de recherche pour examiner les liens qui existent entre le milieu de travail, les travailleurs et les patients. Dans une étude réalisée en 2000 par cinq pays qui voulaient connaître l'effet des premières réformes sur la santé du personnel infirmier, les résultats s'avéraient saisissants. Le personnel infirmier présentait un taux d'absentéisme deux fois plus élevé en comparaison avec 42 autres professions. Cela, en plus d'autres pressions et réalités impérieuses, a fait ressortir le besoin d'obtenir plus de données provenant de recherches et a attiré l'attention sur la question de la QVT.

Depuis ce temps, des travaux de recherche ont démontré qu'il y a une interdépendance indéniable entre un organisme et chacun de ses travailleurs. Une réduction du nombre d'infirmières entraîne plus d'heures supplémentaires chez le personnel. Ces heures supplémentaires entraînent une augmentation des blessures au travail et de l'absentéisme. Puis, quand il y a moins d'infirmières, la charge de travail augmente, entraînant encore des blessures et un taux d'absentéisme plus élevé. La mauvaise qualité de vie au travail qui en découle entraîne de mauvais résultats chez les patients.

Même en disposant de données incontestables, les organismes de santé sont encore loin du compte. Selon des résultats de recherches menées par Statistiques Canada, les organismes de santé n'ont fait aucun progrès depuis 2000 pour attirer et fidéliser du personnel infirmier. En fait, M^{me} Shamian dit que les choses ont empiré. Avant la récession des années 90, environ 12 000 infirmières entraient sur le marché du travail chaque année. De nos jours, il y a environ 9 000 infirmières et infirmiers parmi les finissants chaque année, ce qui ne suffit pas à satisfaire les besoins d'un nombre grandissant de clients. De plus, les taux d'absentéisme sont pires qu'ils ne l'étaient il y a neuf ans.

Étant donné la récession qui a cours dans le monde, M^{me} Shamian souligne l'importance d'apprendre des erreurs commises pendant la récession des années 90 qui était similaire à celle-ci. Elle a fortement suggéré aux participants du Sommet de ne pas laisser la même situation se répéter et de se préparer à des restructurations budgétaires dans le milieu des soins de santé. Comme elle le dit, les soins de santé ne sont pas à l'abri de la récession et nous avons l'obligation de nous en préoccuper.

Une nouvelle étude nationale effectuée par Shamian, O'Brien-Pallas et Tomblin Murphy portait sur les coûts du roulement du personnel. La recherche a démontré que dans les 41 hôpitaux de soins de courte durée participants, il y avait un taux de roulement d'environ 20 %, ce qui représente des coûts moyens de 25 000 \$ liés au roulement du personnel infirmier. M^{me} Shamian espère que ces chiffres affreux conduiront à des changements positifs dans les politiques. À n'en pas douter, les milieux de travail malsains contribuent à augmenter les coûts et nuisent à la durabilité.

Même si ces données peuvent sembler décourageantes, la bonne nouvelle est qu'une bonne partie du travail visant à fournir des preuves à l'appui des décisions a déjà été fait. Il est maintenant temps pour les dirigeants de tirer des leçons des recherches menées et de passer à l'action. « Après ce sommet, vous avez une occasion en or, celle de poursuivre le merveilleux travail que vous effectuez en vous servant de l'information reçue », de dire M^{me} Shamian. « Il se passe beaucoup de choses dans ce pays. Tirez profit de ces expériences et continuez d'insister pour qu'il y ait plus de ces projets car c'est ce qu'il faut pour les patients, la population canadienne et ceux qui travaillent dans les soins de santé. »

Assemblée générale

Modératrice :

• **Mylène Dault,**

directrice, Apprentissage organisationnel,
Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé

Les adultes apprennent mieux lorsqu'on leur donne des exemples concrets. L'assemblée générale du Sommet visait à présenter les leçons tirées de cas réels par le biais d'un groupe de dirigeants du milieu des soins de santé ayant trois points de vue différents : celui du système, celui des régies régionales et celui des organismes. Pour orienter le cadre de leurs exposés, les experts devaient répondre à trois questions :

- Qu'est-ce qui est à l'origine de l'amélioration de la qualité de vie au travail dans vos organismes?
 - Comment avez-vous procédé pour entreprendre ces changements et les mettre en oeuvre?
 - Quelle incidence ces changements ont-ils eue?
-

Présentatrice :

• **Marilyn G. Field,**

Sous-ministre adjointe,
Le Conseil exécutif, Secrétariat de service public, Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

Lors de l'élaboration d'une stratégie globale des ressources humaines en santé pour le Secrétariat de la fonction publique du Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, Marilyn Field a appris à se servir de données probantes et à structurer les questions relatives à la QVT en ayant recours à une terminologie du monde des affaires. Les stratégies visant à attirer et à conserver le personnel font, en soit, partie du monde des affaires. Il faut démontrer qu'il y a un retour sur les investissements pour n'importe quelle stratégie.

Afin d'attirer de nouveaux membres du personnel et de conserver les employés qui sont appréciés, M^{me} Field et son équipe ont rassemblé des données probantes pour appuyer leur stratégie. Ils ont d'abord examiné les dimensions psychosociales du milieu de travail telles que les questions de confiance, de communication et de charge de travail. Ils ont aussi déterminé ce qui était perçu comme très utile pour leurs clients et autres partenaires. M^{me} Field a ensuite examiné d'autres données comme celles portant sur l'absentéisme et la démographie. De plus, on a ensuite tenu compte des données qualitatives issues de groupes de discussions et des exigences de la province et des autorités de santé.

Pendant l'élaboration de la stratégie, il importait de veiller à ce que les exigences de l'organisme soient en accord avec ses priorités, ses valeurs et ses orientations. Bien que certaines difficultés aient été cernées, M^{me} Field trouvait qu'il s'avérait important de se fonder sur les points forts de l'organisme.

L'excellence des services devint une priorité. Pour s'en occuper, M^{me} Field et son équipe ont instauré un modèle de participation du personnel axé sur trois éléments clés : le milieu de travail, la QVT et les relations de travail. Loin d'être incompatibles, ces éléments tendent à se chevaucher et à avoir une incidence les uns sur les autres. C'est-à-dire que, si le personnel participait, cela améliorerait l'engagement des employés et, par conséquent, cela contribuerait à améliorer le rendement de l'organisme. M^{me} Field a donné aux participants du Sommet des conseils pratiques à retenir lorsqu'ils élaboreront une stratégie relative aux ressources humaines en vue d'améliorer la QVT :

- fonder la stratégie sur des données probantes
- obtenir la participation des employés
- se rappeler que la planification fonctionne à la fois vers le haut et vers le bas
- ne pas sous-estimer la résistance
- communiquer sans cesse avec tous les intervenants
- examiner les meilleures pratiques issues d'autres organismes

M^{me} Field a obtenu l'appui de l'organisme et a fait en sorte que les programmes harmonisent leurs efforts et s'engagent à assurer la réussite de l'organisme. Pour les employés, il devrait en résulter un appui de l'organisme, des possibilités de développement professionnel, un nouvel intérêt à l'égard du perfectionnement des aptitudes en leadership, ainsi que l'amélioration des relations de travail. L'engagement du personnel suscitera la satisfaction des clients et la prestation de services de qualité.

Présentatrice :

• Elizabeth Smailes,

directrice,

Santé mentale et développement organisationnel,
Agence d'hygiène et de santé mentale de la Colombie-Britannique

En réaction à un rapport du vérificateur général de la Colombie-Britannique, Elizabeth Smailes et son équipe ont reçu le mandat d'évaluer le milieu de travail du point de vue des risques posés à la santé mentale des employés et d'élaborer un plan d'action afin de réduire ces risques dans l'ensemble des établissements de soins de santé de la Colombie-Britannique.

Par le biais de groupes de discussion, M^{me} Smailes a pu parler à des travailleurs de première ligne et leur demander leur opinion au sujet de leur milieu de travail. Les cadres supérieurs ont ensuite été rencontrés et on leur a présenté des solutions pratiques en accord avec les orientations stratégiques de leur organisme. À l'issue de l'exercice, les travailleurs de première ligne ont cerné 11 thèmes regroupés sous trois volets : le leadership, le milieu organisationnel et le milieu de travail immédiat. Ces données, jumelées à celles d'autres recherches pertinentes, ont fourni la structure à partir de laquelle les employés ont entrepris des changements. Le but consistait à responsabiliser les employés afin qu'ils soient à la tête de projets axés sur le changement sous la direction de personnes qui leur fourniraient le soutien nécessaire pour favoriser cette participation.

Ayant pour but de rendre le processus le plus simple possible et d'en retirer des gains immédiats, M^{me} Smailes a énuméré les étapes qui ont été suivies pour obtenir la participation du personnel :

1. planification préparatoire
2. rencontre de lancement
3. participation du personnel
4. rencontre pour prendre une première décision
5. évaluation de la faisabilité
6. rencontre pour prendre une décision finale
7. mise en oeuvre et évaluation
8. transition et célébration

À ce jour, ce projet a eu un effet positif évident, ce qui englobe une amélioration des relations entre gestionnaires et employés, une plus grande compréhension des difficultés et des facteurs qui facilitent le changement, la capacité du personnel à se sentir plus à l'aise de trouver des solutions, sa capacité de s'investir et de participer aux projets, ainsi qu'une reconnaissance de l'importance que revêt un leadership solide

Présentatrice :

• **Joan Lesmond,**
directrice générale,
Saint Elizabeth Health Care Foundation ; présidente et chef de la direction,
Engagement communautaire, Saint Elizabeth Health Care

Avec un effectif en pleine mutation, Joan Lesmond a entrepris un programme visant à reconnaître le talent et à appuyer les employés dans leurs efforts en vue d'atteindre le changement.

Saint Elizabeth Health Care (SEHC) compte plus de 150 000 clients et procède à la prestation de 3,2 millions unités de service chaque année. Non seulement SEHC fournit-il des services de santé, mais il participe aussi à des projets de recherche, des activités de bienfaisance, des projets fondés sur un leadership éclairé, des activités de formation et de consultation. Bien qu'en activité depuis 100 ans, SEHC vit des difficultés nouvelles en ce qui concerne ses effectifs, par exemple une diminution du nombre de membres du personnel, des pressions salariales, une culture et une attitude organisationnelles bien ancrées, les capacités des dirigeants et les questions relatives au dévouement à long terme. Devant ces facteurs, SEHC a commencé à se demander comment il serait en mesure de continuer de conserver le personnel qui était apprécié.

Mme Lesmond a précisé que SEHC a commencé à examiner tous les aspects liés aux changements entrepris dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail. Tout en mettant l'accent sur les méthodes de gestion, le perfectionnement des aptitudes en leadership et la participation du personnel, M^{me} Lesmond a souligné que ces éléments sont interdépendants. Il fallait les examiner ensemble et à tous les paliers.

Avec comme but de remonter le moral, d'assurer la productivité et de conserver le personnel en place, SEHC a :

- identifié les 30 meilleurs dirigeants et leur a fourni de la formation supplémentaire et une nouvelle perspective
- augmenté le nombre de postes à temps plein et donné plus de travail à des infirmières de première année
- réduit le nombre d'employés par superviseur
- élaboré davantage d'outils de communication tels qu'un bulletin, une présentation annuelle des réalisations de l'organisme, la communication électronique pour les travailleurs à domicile, l'intranet et une semaine de reconnaissance
- investi dans la formation du personnel
- augmenté la formation technique, le perfectionnement professionnel et la reconnaissance

Ce cadre de perfectionnement des talents fonctionne selon une démarche ascendante : les commentaires et les recommandations sont d'abord obtenus et les décisions sont ensuite prises à partir de cela. Grâce à cette façon de procéder, les employés ont été responsabilisés et amenés à mettre de leurs talents à contribution pour améliorer les résultats.

Grâce aux changements effectués, M^{me} Lesmond dit que SEHC connaît une amélioration significative de la du maintien de l'effectif. De plus, d'anciens employés reviennent chez SEHC, amenant avec eux les nouvelles connaissances acquises ailleurs.

Mme Lesmond a fortement recommandé aux participants de reconnaître le talent à tous les paliers et de favoriser un solide leadership. Les organismes de soins de santé devraient se soucier des soins et des résultats obtenus par les patients. Un lien est établi entre les éléments qui caractérisent la qualité de vie au travail et les résultats. Un seul maillon plus faible de la chaîne perturbe l'organisme au complet.

Séances simultanées

Adopter un système de gestion de la santé et de la sécurité – un nouvel impératif de leadership pour instaurer une culture de la sécurité pour les clients, les employés et le public

Conférencières :

- **Anne-Marie Malek,**

présidente-directrice générale,
West Park Healthcare Centre (WPHC)

- **Joseline Sikorski,**

présidente-directrice générale,
Ontario Safety Association for Community and Healthcare (OSACH)

D'après Joseline Sikorski, les organismes de santé sont loin derrière en ce qui a trait aux contrôles internes visant à réduire les dangers. En fait, le secteur des soins de santé se situe au quatrième rang parmi les industries qui ont connu le plus grand nombre de jours d'absence en raison de blessures. Les études viennent appuyer la notion voulant que s'il y a un taux élevé de blessures, les pratiques liées à la sécurité et le moral sont probablement défaillants et, par conséquent, les risques de commettre des erreurs auprès des patients deviennent plus élevés.

En tenant compte de cela, l'OSACH a lancé un projet de mise à l'essai d'une période de 12 mois pour vérifier son système de gestion de la santé et de la sécurité au travail dans six organismes de santé de l'Ontario. Conçu spécialement pour les soins de santé, le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail ne porte pas uniquement sur les variables individuelles, mais il aide aussi les organismes à examiner leurs processus en entier. Il s'agit essentiellement d'un plan détaillé pour établir et faire avancer une culture de sécurité et de santé pour le bien des patients, du personnel et du public. Il est axé sur un système de soins qui permet d'établir des liens organisationnels dans le but de trouver des solutions aux problèmes de sécurité et d'atteindre des résultats de qualité. Le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail permet d'évaluer cinq éléments de base :

- le leadership et l'engagement
- la détermination et l'analyse des risques
- la gestion et le contrôle des risques
- l'évaluation et les mesures correctives
- la vérification stratégique et l'amélioration continue

L'un des projets de mise à l'essai du système de gestion de la santé et de la sécurité au travail a lieu au West Park Healthcare Centre de Toronto. La présidente-directrice générale du centre, Anne-Marie Malek, précise qu'il est important de renforcer une culture de la santé et du bien-être au centre West Park. La mise à l'essai du système a permis de révéler des lacunes dans la démarche de santé et sécurité en cours au centre, ce qui a entraîné l'élaboration d'une infrastructure plus solide pour faire avancer le dossier de la culture de sécurité. Le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail a suscité des changements au centre West Park, dont ceux qui suivent :

- une plus grande conscientisation de l'équipe de direction à l'égard des avantages d'un milieu de travail sain et sécuritaire pour les employés et les patients
- des systèmes d'évaluation améliorés, incluant la fréquence des blessures au travail et les paramètres de gravité
- une amélioration de la déclaration des problèmes liés à la santé et la sécurité

Ce processus a aussi permis au centre West Park de saisir l'importance du rôle que doit jouer l'équipe de direction dans le pilotage des changements de culture au sein d'un organisme.

L'excellence dans le maintien en poste des travailleurs chevronnés : le cas de l'hôpital général Seven Oaks

Conférencières :

• **Carol Deckert,**
directrice principale,
Wellness Institute, Seven Oaks General Hospital

• **Rose Dziadekwich,**
directrice de projet,
Wellness Institute, Seven Oaks General Hospital

Il y a plus de dix ans, le Seven Oaks General Hospital (SOGH) de Winnipeg prenait conscience de difficultés dans son organisme, dont celles-ci : un taux élevé de postes non comblés, de congés de maladie et de réclamations pour des périodes de non-activité, ainsi qu'un effectif vieillissant. Ces difficultés avaient une incidence sur les employés des soins : moins d'aide pour prendre soins des patients, une augmentation des quarts de travail double, plus de congés de maladie déclarés, plus de blessures liées au travail et une insatisfaction généralisée à l'égard du travail.

Pour s'occuper de ces problèmes, le SOGH a intégré le concept d'organisme sain dans sa stratégie d'entreprise ainsi que dans ses valeurs organisationnelles et sa mission. Cela a eu pour résultat de réduire les coûts liés à l'utilisation d'agences de recrutement et d'augmenter les gains sur le plan de la santé rapportés par le personnel. Depuis, ayant reçu des témoignages répétés à l'échelle locale et nationale de sa qualité d'employeur exemplaire et d'employeur de choix, le SOGH est reconnu comme un chef de file en ce qui a trait à l'appui fourni aux employés afin d'être en santé. Le SOGH a aussi reçu le titre de « Meilleur employeur pour les Canadiens de 50 ans et plus » (2005, 2006, et 2007).

Lorsqu'elles ont diffusé leur plus récent projet de recherche intitulé « Maintien en poste des employés chevronnés », M^{mes} Deckert et Dziadekwich ont dit trouver qu'un effectif plus âgé présente des défis uniques exigeants des solutions uniques. Le maintien de l'effectif demande une compréhension des éléments positifs et négatifs du poste : qu'est-ce qui pousserait quelqu'un à quitter le poste et qu'est-ce qui l'amènerait à rester. Le fait de se concentrer sur les facteurs positifs permet d'élaborer et de mettre en oeuvre des projets qui aideront les organismes à s'occuper de façon proactive de le maintien en fonction des employés. Le fait de sonder l'opinion du personnel s'avère un élément important pendant l'élaboration d'un projet de maintien de l'effectif ou au cours du processus de changement de culture au sein d'un organisme. L'opinion du personnel contribuera à cibler les éléments essentiels nécessaires à la réussite de la mise en oeuvre du programme. Par exemple, on pourrait offrir des options de retraite flexibles, des stratégies de transfert des connaissances ainsi que du mentorat. Les relations entre générations devraient être cultivées, car elles génèrent des trésors de connaissances. Les projets relatifs au transfert des connaissances devraient être instaurés avant que la génération plus âgée ne prenne sa retraite. De plus, les projets de maintien en poste des travailleurs affectent tout le monde dans l'organisme, non seulement les plus anciens employés, mais aussi ceux qui sont appelés à les remplacer.

Au cours de cette présentation, M^{mes} Deckert et Dziadekwich ont aussi communiqué les principaux éléments de l'étude de la mise à l'essai d'un projet sur le départ des employés plus chevronnés dont le lancement aura lieu au printemps 2009 dans le SOGH. Les détails de l'étude figurent dans les diapositives de l'exposé de M^{mes} Deckert et Dziadekwich sur la page Web qui traite de la suite du Sommet au www.qwghc.ca.

La qualité de vie au travail dans les milieux de la santé : le rôle de l'engagement du médecin

Conférencier :

• **D^r Derek Puddester,**

directeur,

Programme de promotion de la santé à la faculté, Université d'Ottawa

Même s'il affirme que les médecins canadiens favorisent la santé et le mieux-être chez les médecins, D^r Puddester mentionne qu'il reste du travail à faire en ce qui a trait à la santé et à l'engagement des médecins. Les médecins doivent travailler à établir des relations interprofessionnelles, à promouvoir la santé au travail et à s'occuper de leur propre ressourcement puisqu'ils sont confrontés à la souffrance d'autrui.

Même si la plupart des médecins sont généralement en santé, il se peut qu'ils doivent faire face à des défis particuliers à cet égard. Par exemple, certains vivent ce que D^r Puddester décrit comme un *comportement perturbateur*, c'est-à-dire une tendance constante à faire preuve d'un manque de professionnalisme, à se montrer peu coopératifs et à adopter un comportement querelleur qui crée un climat de travail hostile et qui affecte la capacité des autres à prodiguer des soins de qualité. Il faut aussi tenir compte de certaines considérations intergénérationnelles à mesure que l'effectif vieillit et que de nouveaux médecins arrivent.

Consciente des difficultés propres à la qualité de vie au travail des médecins, l'Université d'Ottawa a créé le Programme de promotion de la santé afin d'offrir du soutien et des soins de santé aux médecins. Le programme offre formation, prévention, intervention, ressources et recherche. Comptant plus de 50 ateliers par année, ce programme est axé sur des questions telles que la santé au travail, le stress et l'épuisement professionnel, les questions liées aux générations, les comportements perturbateurs et le professionnalisme.

Dr Puddester affirme que les médecins, en tant que groupe, sont tout à fait d'accord avec le concept de qualité des soins. Dans ce cas, l'un des meilleurs moyens de favoriser l'engagement des médecins dans les projets relatifs à la santé en milieu de travail consiste à démontrer le lien qui existe entre la qualité de vie au travail chez les travailleurs de la santé et la qualité des soins offerts aux patients. En plus de favoriser la santé chez les médecins en les faisant participer en comptant sur leur engagement à offrir des soins de qualité, le Programme de promotion de la santé s'avère efficace parce qu'il offre des outils et des services concrets conçus spécialement pour les médecins. En voici quelques-uns :

- le « Code 99 », qui est un service permettant aux gens d'accéder à un omnipraticien qui se sent à l'aise de travailler avec d'autres médecins
- des services de défense des droits
- des ressources documentaires sur la santé des médecins
- des travaux de recherche sur la formation relative à la santé des médecins, la santé mentale chez les médecins, les différences entre les générations, l'intelligence émotionnelle et les comportements liés à la santé
- la promotion de milieux de travail sains tant au palier de la direction que dans les services et unités
- le suivi des personnes qui se remettent d'un problème de toxicomanie ou d'un autre problème de santé

Dîner

Présentation du Canadian Health Leadership Network

Conférencier :

• **Ray Racette,**
président et chef de la direction,
Collège canadien des directeurs de services de santé

Le système de santé canadien, qui est public et universel, continue de recevoir le soutien de la population canadienne. En l'occurrence, et considérant les nombreuses difficultés auxquelles le système se trouve confronté en ce moment, dont la viabilité et les coûts croissants, c'est aussi un système qui se doit d'être renouvelé. À la base de cette transformation se trouve le besoin de compter sur un leadership de l'ensemble du système.

Même si plusieurs rapports bien connus ont confirmé la nécessité de compter sur un solide leadership dans tout le système de santé, cette question a été largement négligée. Perçus comme une priorité moins importante et une dépense discrétionnaire, les postes de gestionnaires et de dirigeants du système de santé ont connu un manque de ressources et de soutien.

Déoulant des besoins et des intérêts communs exprimés par plusieurs organismes nationaux, le Canadian Health Leadership Network (CHLNet) a été mis sur pied en 2006 afin de s'occuper de la pénurie de dirigeants actuelle et projetée dans les soins de santé ainsi que pour que cette priorité prenne une envergure nationale. En partageant l'information et les ressources dans l'ensemble du pays, le CHLNet vise à :

- donner accès à des outils pratiques de développement du leadership
- établir un dialogue
- établir un programme de recherche axé sur le développement du leadership

Pour en savoir plus au sujet du CHLNet et ses efforts visant à développer le leadership dans les soins de santé, veuillez visiter le site suivant : www.CHLNet.ca.

Séances simultanées

Mener le changement.... Mettre nos valeurs en action

Conférencières :

- **Donna Chalifoux,**

consultante en bien-être des employés, stratégies axées sur la personne,
Région de la santé de Saskatoon

- **Shelly McFadden, Director,**

directrice de sécurité au travail et bien-être des employés,
stratégies axées sur la personne, Région de la santé de Saskatoon

La Région de la santé de Saskatoon (SHR) reconnaît l'importance de ses valeurs, de sa mission et de sa vision. Dans le cadre d'un récent processus de transformation organisationnel, la SHR a travaillé avec diligence pour que ces pierres angulaires de l'organisme fassent partie de sa culture interne. La SHR a instauré une démarche en trois volets visant à appuyer le changement dans le milieu de travail : mise sur pied d'une équipe, élaboration d'un processus de consultation et détermination des principales priorités.

On a d'abord formé une équipe constituée de personnes ayant des expériences différentes et provenant de secteurs variés afin qu'elles s'engagent dans les projets. Cela a permis d'obtenir l'engagement de l'organisme au tout début du processus. Avec l'aide de cette équipe formée de divers intervenants, un document qui définit les liens et qui décrit un processus visant à obtenir un milieu de travail de qualité a été produit. Grâce à ce processus, il a aussi été possible de cerner les principales priorités qui sont propres à la SHR. Ces priorités englobaient ce qui suit :

- stabiliser l'effectif (formation et reconnaissance des pairs)
- améliorer les relations avec les intervenants clés (intégrer et renforcer les valeurs, la mission et la vision)
- créer un milieu de travail sécuritaire et efficace

Cette démarche systématique a eu des répercussions à la grandeur de la régie régionale. En fait, l'exercice a suscité la production d'une vidéo inspirante créée par le personnel et qui s'intitule « Le renouveau ». Présentée dans le cadre de l'orientation des nouveaux employés de la SHR, cette vidéo incite les personnes à propager l'espoir, à renouveler les valeurs et à faire une différence dans leur milieu de travail.

À travers ce processus, la SHR a appris certaines leçons très utiles :

- Tout est question de synchronisme. Le moment où un organisme décide d'effectuer des changements s'avère une considération importante.
- Faire appel aux sentiments. La présentation d'études de cas, les activités de création d'esprit d'équipe et l'atmosphère peuvent avoir une incidence sur la qualité de vie au travail.
- Créer des documents évolutifs. Les stratégies organisationnelles telles que les codes de conduite, les valeurs et la mission doivent être revues régulièrement par tous les intervenants et servir aux activités de tous les jours.
- Évaluer tous les projets et en mesurer les résultats.

Une approche holistique d'un milieu de travail sain : l'histoire de Trillium

Conférencière :

• **Mary C. Quinn,**
consultante en développement organisationnel,
Trillium Health Centre

Pour qu'un organisme arrive à changer sa culture de manière à se concentrer sur la santé et le bien-être de ses employés, il faut faire appel au travail d'équipe, comme l'a dit Mary C. Quinn. Lorsqu'elle a donné un aperçu de l'expérience du centre Trillium dans sa démarche d'excellence en matière de qualité de vie au travail, M^{me} Quinn a fait ressortir l'importance d'appuyer le changement de culture pour atteindre la qualité de vie au travail. Selon elle, il est crucial que cela soit profondément ancré dans l'organisme plutôt que de le voir comme un projet à part. La philosophie de soins du centre Trillium est centrée sur le client, et pour bien prendre soin de nos clients il faut bien prendre soin de nos gens, a expliqué M^{me} Quinn en insistant sur le lien qui existe entre un milieu de travail sain et de qualité, la santé et le bien-être des employés ainsi que la prestation de soins de qualité. Il est essentiel de créer le bon milieu de travail et, ce faisant, on crée la bonne approche pour satisfaire les clients, ce qui est fondamental.

En adoptant une démarche stratégique pour créer un milieu de travail sain, le centre Trillium s'est assuré le succès de sa démarche puisque tous les intervenants ont été appelés à y participer activement. De plus, toutes les unités ont intégré les pratiques en matière de qualité de vie au travail. Le centre Trillium s'est concentré sur l'utilisation de données et d'outils de mesure pour mener à bien et ensuite évaluer les changements organisationnels. À l'aide de sondages, de groupes de discussion et d'outils d'auto-évaluation, le centre Trillium a établi des indicateurs. Ces indicateurs servaient à fournir les données de base nécessaires pour susciter le changement. Selon M^{me} Quinn, la clé de la réussite du centre Trillium réside dans les points qui suivent :

- la collaboration
- l'évaluation et les données
- la communication avec les membres de l'équipe
- l'appui de la haute direction

Grâce à sa démarche stratégique axée sur le travail d'équipe, le centre Trillium peut se vanter d'avoir réussi à obtenir un taux élevé de maintien en poste des employés et un faible taux de roulement, une diminution du nombre de congés de maladie, et des relations extrêmement positives avec les employés.

Changer l'image des VON

Conférencier :

• Richard McConnell,

vice-président des ressources humaines et du développement organisationnel,
Les infirmières de l'Ordre de Victoria

Même si tous ne craignent pas le changement en soi, Richard McConnell croit que le changement peut rendre le personnel mal à l'aise. Comme tous les autres organismes, VON a eu à gérer le changement.

Puisque VON existe depuis très longtemps, des agences autonomes ont vu le jour à travers le Canada, offrant des services à leur communauté afin de répondre à ses besoins particuliers. Cela a amené VON à se concentrer sur deux résultats essentiels :

- le maintien de la viabilité de l'organisme
- l'amélioration de la qualité de vie dans la communauté desservie

Pour y parvenir, VON a constaté que la gestion du changement consiste d'abord et avant tout à décider ce que l'on veut et à renforcer ce sur quoi on a décidé de se concentrer grâce à un processus systématique basé sur des données. Une équation comportementale se divise en trois volets : les antécédents (causes de l'action), le comportement lui-même, et les conséquences. Les organismes ont tendance à mettre l'accent sur les antécédents parce qu'ils croient qu'ils suscitent les bons comportements. En réalité, les conséquences devraient être le point central puisqu'elles sont la cause des comportements. L'engagement est ce qui mène au succès.

VON a élaboré le processus de rendement FACE :

Focus (objectif) - Chaque personne voit son travail comme un processus qui vient appuyer une même et unique vision perçue comme des plus intéressantes.

Alignement - Chaque personne doit voir sa contribution personnelle.

Compétence - Chaque personne doit se voir munie des compétences, du soutien et des outils nécessaires pour participer pleinement.

Engagement - Chaque personne doit être en mesure de laisser le passé derrière soi et d'adopter la nouveauté en se sentant relativement à l'aise.

Dans un organisme, les valeurs proviennent des travailleurs de première ligne. Les dirigeants peuvent croire à la vision et aux buts de l'organisme, mais il est essentiel que le personnel de première ligne y croit lui aussi. « En fin de compte », de dire M. McConnell, « cela revient à dire que si les gens font quelque chose de bien, de bonnes choses leur arrivent ». Ce renforcement des comportements individuels qui alignent chaque personne avec les buts de l'organisme s'avère essentiel pour bâtir un organisme solide qui va de l'avant.

Jour 2 - Atelier du petit-déjeuner : Évaluer le succès

Conférencière :

• **Fatima Keshavjee-Johnson,**
spécialiste en recherche et développement des produits,
Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité

Le deuxième jour du sommet, Fatima Keshavjee-Johnson a dirigé une séance déjeuner pour discuter des réponses des participants à un sondage effectué au préalable sur l'évaluation de la qualité de vie au travail (QVT) en milieu organisationnel. On avait demandé aux participants ce qu'ils faisaient dans leur organisme pour mesurer la QVT, les obstacles rencontrés et ce qui avait bien fonctionné en ce sens, ainsi que les principaux outils pouvant contribuer à promouvoir l'évaluation dans un contexte organisationnel.

Le but était de créer une communauté d'intérêts autour de la mesure de la qualité de vie au travail (QVT) en milieu organisationnel, en examinant les outils pratiques et le contexte de l'évaluation. Les deux questions qui ont suscité la discussion parmi les délégués sont : Comment avez-vous poursuivi votre élan? Qu'est-ce qui a contribué à ce qu'on investisse l'énergie et les ressources nécessaires dans l'évaluation au sein de votre organisme?

Voici certaines des conclusions clés :

- Des valeurs communes et un sentiment de communauté doivent d'abord être présents dans l'organisme au chapitre de l'amélioration et de l'amélioration de la qualité (AQ) pour assurer la réussite et la viabilité de l'évaluation. En ayant de telles valeurs communes, le milieu organisationnel est plus propice à l'établissement, à la collecte, au partage, à la communication et à l'utilisation des mesures de la QVT.
- Beaucoup de travail est déjà fait pour mesurer et évaluer la QVT. Ces mesures doivent maintenant être réunies et communiquées pour permettre la circulation de l'information et son intégration dans les systèmes et les plans de l'ensemble de l'organisme.
- Des mécanismes doivent être en place pour permettre la rapidité de la collecte, de la communication, du suivi et de l'utilisation des données et de l'information sur l'évaluation de la QVT.
- Un manque de ressources devrait favoriser des moyens plus novateurs de recueillir, de partager et de communiquer les données et l'information sur l'évaluation de la QVT et d'en assurer le suivi dans l'ensemble de l'organisme.
- L'évaluation de la QVT doit correspondre aux plans de l'ensemble de l'organisme, ce qui englobe des ressources et des systèmes intégrés qui mesurent le changement sur une base quotidienne, mensuelle et annuelle.
- Du soutien doit être offert à tous les niveaux pour accroître les compétences et les habiletés de leadership permettant d'évaluer la qualité de vie au travail.

La CQVT-SSQ considère ces idées importantes pour les futurs échanges de connaissances et développements organisationnels. Les thèmes de la collaboration et du maintien des liens au moyen de la CQVT-SSQ étaient clairs et les participants ont été invités à prendre part au Projet d'évaluation de la qualité de vie au travail.

Présentation en plénière : *Comment renforcer le lien personnes-rendement dans la chaîne de qualité des soins de santé*

Conférencier :

• **Graham Lowe,**
président de Graham Lowe Group Inc.

Tout en reconnaissant les liens connus entre les divers aspects de la qualité de vie au travail et des résultats de qualité, Graham Lowe trouve que ces liens peuvent être renforcés en examinant et en revitalisant la culture d'un organisme.

Préconisant la pensée intégrée axée sur la qualité, M. Lowe a cerné quatre éléments clés qui reviennent souvent : des soins interprofessionnels axés sur la collaboration et centrés sur le client; l'engagement et la satisfaction; le renouvellement des effectifs; ainsi que la qualité et la sécurité.

Lorsqu'il décrit en quoi consiste la qualité quand elle devient un thème stratégique, M. Lowe a expliqué que les questions liées à la qualité englobent les mesures de rendement comme les résultats cliniques, l'expérience vécue par les patients, les mécanismes et services internes, l'expérience vécue par les employés, de même que les milieux de travail. Les cinq éléments de la qualité doivent être pris en considération parce qu'ils sont reliés les uns aux autres. Ce faisant, comme l'a précisé M. Lowe, l'on crée la base d'un milieu de travail de qualité, d'un rendement élevé chez les employés, et de résultats de qualité; ce qui revient essentiellement à se doter des bonnes personnes possédant les compétences requises et appropriées au milieu, en mesure de fournir des services de santé de qualité.

On obtient donc des résultats de qualité lorsque tous les intervenants y trouvent leur compte, et on parvient à cela en instaurant et en alignant les éléments suivants qui constituent les maillons de la chaîne de la qualité des soins de santé : résultats de qualité, personnel motivé, milieu de travail de qualité, pratiques de ressources humaines efficaces, ainsi que des valeurs, une vision et une mission. Les valeurs, la vision et la mission, comme l'a fait ressortir M. Lowe, constituent la base de la chaîne de la qualité des soins de santé. Elles doivent être appuyées pour atteindre des niveaux de rendement élevés.

La vision, les valeurs et la mission d'un organisme font partie de la culture organisationnelle et s'avèrent une partie vitale de la chaîne de la qualité. Les organismes qui disposent de cultures régies par un code clair deviennent de meilleurs endroits où travailler, sont plus innovateurs, productifs et profitables, et leurs clients et employés démontrent un plus grand sentiment d'appartenance. Les valeurs déterminent les comportements et ces derniers déterminent les résultats. La culture devrait donc être intégrée à la stratégie d'entreprise étant donné qu'elle est à la base de la qualité.

M. Lowe a attiré l'attention sur la liste des 100 meilleurs endroits où travailler d'après la revue *Fortune* en reconnaissant que 13 d'entre eux sont des milieux de travail du domaine de la santé. En soulignant trois en particulier - le Methodist Hospital System, la clinique Mayo et le Northwest Community Hospital - M. Lowe a expliqué plus en détail comment chacun de ces organismes s'y était pris pour définir en priorité la qualité, leur mission, leur vision et leurs valeurs, et combien ces éléments sont essentiels pour définir la culture d'organisme.

M. Lowe a incité les participants à suivre l'exemple du Baptist Health Care et à entamer un dialogue en posant trois questions à tous leurs intervenants :

- Quelle est notre raison d'être? (mission)
- Qu'est-ce que nous nous efforçons d'obtenir? (vision)
- Qu'est-ce qui dicte notre comportement de tous les jours? (valeurs)

De plus en plus, les employeurs reconnaissent que l'amélioration de la culture organisationnelle et des conditions de travail (au lieu d'incitatifs d'ordre financier) aide à régler les problèmes liés à la qualité de vie au travail. En mettant les valeurs de l'organisme en pratique, la culture sera modifiée positivement. Cela permet à tout le monde dans l'organisme d'atteindre les autres buts stratégiques. Par conséquent, un but visant un milieu de travail de qualité devient le catalyseur qui permet d'atteindre les autres buts stratégiques.

Le changement de culture d'un organisme ne passe pas nécessairement par un remaniement complet. M. Lowe a mentionné qu'il peut souvent s'agir d'un simple changement dans la façon de penser dans l'organisme et d'énoncer cette pensée dans une mission, une vision et une orientation stratégique distinctes.

En établissant ces liens dans l'organisme, il est possible de faire d'importants progrès dans la promotion d'un milieu de travail sain et sécuritaire visant à influencer les résultats. Un milieu de travail de qualité élevée favorise la sécurité, la QVT et les buts axés sur les ressources humaines.

M. Lowe a aussi précisé que nous pouvons tous poser des gestes concrets pour établir et renforcer ces liens afin de devenir un milieu de travail de choix.

- Mettez-vous à l'aise vous et vos collègues. Malgré que nous aimons utiliser un langage relatif à la transformation, il ne faut pas oublier nous sommes engagés dans un processus d'évolution. Cela peut sembler être un concept effrayant et peu clair.
- N'ayez pas l'impression que vous devez changer de culture. Revitalisez et renouvelez la culture existante.
- Utilisez une liste de contrôle des valeurs (dans la présentation de M. Lowe qui se trouve sur la page Web qui traite de la suite du sommaire au www.qwqhc.ca).

Pour terminer, M. Lowe a recommandé aux organismes de :

- tirer profit de ce qui fonctionne bien
- renforcer le lien avec le rendement
- communiquer et informer
- établir un partage des responsabilités

Présentation en plénière : Des lieux de travail sains : écouter à l'intérieur et à l'extérieur de nos frontières

Conférencière :

• **Dianne Parker-Taillon,**
consultante,
Parker-Taillon and Associates

Diane Parker-Taillon a présenté les constatations qui découlent de deux projets subventionnés par Santé Canada qui ont permis d'examiner des études menées au Canada et à l'étranger en matière de qualité de vie au travail.

1. Être à l'écoute de ce qui se passe ici : une politique en matière de qualité de vie au travail - Rapport de synthèse

Ce rapport, qui étudie les milieux de travail au Canada, résume les principales constatations qui émanent des projets subventionnés sur la qualité de vie au travail et cerne les lacunes et les questions relatives aux politiques en la matière en faisant ressortir ce que tout cela entraînera comme travail.

Parmi les constatations qui découlent de ces projets subventionnés, M^{me} Parker-Taillon a cerné celles qui suivent :

- Meilleur accès aux ressources liées à la qualité de vie au travail. Les projets ont démontré qu'il y avait un plus grand accès à des données, à des méthodes et des outils d'évaluation de pointe.
- Plus grande conscientisation. Les projets ont permis de constater qu'il y avait une plus grande conscientisation et qu'il était davantage question de l'importance de la qualité de vie au travail, en plus de mentionner qu'on utilise davantage de ressources et d'outils, et qu'il y a plus de possibilités de formation dans le domaine.
- Approche plus globale et plus grande compréhension des facteurs qui contribuent à la QVT.
- Plus grande participation du personnel.
- Plus grande volonté d'agir.
- Communication accrue dans l'ensemble de l'organisme.

En ce qui concerne les résultats qui ressortent de ces projets, M^{me} Parker-Taillon a mentionné ceux qui suivent :

- plus de ressources, d'outils et de matériel
- programmes sur la qualité de vie au travail et matériel de formation
- élaboration d'indicateurs, de normes et de mécanismes de transmission de rapports
- changements et développements organisationnels tels que la mise sur pied de comités formés de membres du personnel
- travaux de recherche tels que ceux qui portent sur le maintien de l'effectif et les stratégies de recrutement

Étant donné la durée limitée des projets, on ne dispose que de données restreintes sur leurs résultats. Cependant, il est nettement apparu que certains progrès ont été réalisés au chapitre des congés de maladie, de la sécurité des patients et de la satisfaction du personnel. M^{me} Parker-Taillon a ajouté que certains des points positifs qui ressortent de ces projets étaient transférables et qu'ils pourraient être imités par d'autres organismes.

Les principaux éléments cernés pour caractériser les milieux de travail sains englobent : le leadership, l'engagement, la communication et l'évaluation. Cela dit, la question de l'amélioration de la qualité de vie au travail doit être perçue comme une tâche qui évolue constamment. M^{me} Parker-Taillon a fait remarquer qu'il demeure encore des lacunes dans la recherche et ce que l'on connaît du lien qui existe entre la QVT et l'obtention de résultats de qualité.

2. Être à l'écoute de ce qui se fait ailleurs : projets sur la qualité de vie au travail menés à l'étranger

Pour le volet international, M^{me} Parker-Taillon a examiné les expériences vécues dans d'autres pays en matière de projets sur la qualité de vie au travail et des politiques qui s'y rapportent à la lumière de ce qu'ils pouvaient apporter au Canada. Plus de 30 projets provenant des cinq pays suivants ont été étudiés : l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Grande-Bretagne, l'Écosse et les États-Unis.

Parmi les projets menés à l'étranger qu'elle a examinés, M^{me} Parker-Taillon a cerné des points d'intérêts communs. En général, ils étaient axés sur la création de milieux de travail sains et sécuritaires, la promotion de la santé, ainsi que les questions relatives à la productivité et à l'efficacité. Les résultats englobaient généralement des changements aux politiques ou aux lois, l'élaboration de meilleures pratiques, de normes et d'outils, de même que l'énoncé des leçons tirées des projets.

Notamment, la revue a permis de déceler plusieurs points communs et des différences entre les projets canadiens et ceux menés ailleurs dans le monde.

Voici certains des points communs :

- reconnaissance de l'incidence des milieux de travail sains sur le système de soins de santé
- ferme volonté d'agir du côté du gouvernement et du milieu
- collaboration évidente des secteurs
- accent mis sur les travailleurs de première ligne afin de provoquer le changement
- leçons apprises

Les différences sont les suivantes :

- divers secteurs d'intérêt
- divers niveaux de politiques et de soutien au système
- recours à des processus et des outils normalisés propres aux régions
- rôle de la recherche et de l'évaluation
- retombées et résultats
- leçons propres à chacun des projets

Le rapport final devrait être terminé et remis à Santé Canada plus tard en 2009.

Présentation en plénière : *Comment un organisme gère-t-il la qualité durant un profond changement?* *L'expérience du CUSM*

Conférencier :

• **L'honorable D^r Arthur T. Porter,**
chef de la direction du
Centre universitaire de santé McGill (CUSM)

Dr Porter a reconnu que les défis que représente le soutien de la QVT sont variés et plus complexes que d'avoir simplement à régler quelques petits ennuis, mais qu'il demeure convaincu que nous sommes capables de relever le défi et que nous devons le faire. Tout en mentionnant qu'il préfère une gestion participative et en précisant à quel point le changement a toujours été et sera toujours une réalité du système de santé, D^r Porter a soutenu que « pour chaque défi que le changement présente, il y a au moins une belle occasion à saisir ». De plus, D^r Porter trouve que la façon dont une équipe voit et mène à bien un processus de changement important est profondément tributaire de la culture qui est insufflée et favorisée par ses dirigeants.

L'exposé de D^r Porter a porté sur les conséquences d'un profond changement sur les organismes de santé, faisant reposer ses commentaires sur l'idée première voulant « qu'un organisme qui subit de profonds changements gagne à tirer profit des nombreuses possibilités qui s'offrent ainsi à lui ». Se servant de l'expérience du CUSM, D^r Porter a mentionné certaines des possibilités qu'offre le processus de changement.

Après avoir vécu des fusions d'organismes, une réorganisation des soins de santé à la grandeur de la province, une nouvelle orientation des efforts et de l'expertise et, finalement, l'approbation d'un projet de réaménagement d'envergure, le CUSM s'est trouvé dans une situation de profonds changements. Ces changements ont apporté leur lot de difficultés tels le recrutement et le maintien en poste du personnel au sein d'établissements se faisant vieux, le soutien du moral des employés, l'élaboration d'un plan stratégique pouvant s'appuyer sur les ressources en place, l'attribution des ressources nécessaires pour réaliser la vision malgré des ressources humaines limitées, et le soutien des activités quotidiennes de l'équipe tout au long des changements. Malgré tout, D^r Porter a mentionné que de grandes possibilités étaient aussi au rendez-vous. Il a énuméré certaines initiatives qui ont aidé le CUSM à passer au travers des changements importants visant à améliorer le milieu de travail, tout en précisant que l'amélioration n'est pas uniquement réservée aux périodes de grands changements, mais qu'elle devrait s'avérer un but à atteindre sans cesse dans le milieu des soins de santé.

Selon D^r Porter, le projet de réaménagement du CUSM n'est pas affaire d'étoffe extérieure, mais plutôt de gens. Convaincu que la responsabilisation et la reconnaissance sont les forces motrices de l'innovation et de l'amélioration, D^r Porter a amené le CUSM à prendre les mesures suivantes :

- renforcer les communications
- repenser sa vision, sa mission et ses valeurs
- remanier la structure organisationnelle
- encourager le personnel à participer aux divers forums qui contribueraient à changer les processus
- attribuer des ressources pour l'application des idées nouvelles
- faire des efforts pour devenir un employeur de choix

Le CUSM a aussi mis de l'avant des outils bien précis, dont ceux qui suivent :

- un bulletin publié deux fois la semaine
- des rencontres stratégiques
- des tables rondes hebdomadaires pour orienter les décisions
- la délégation de responsabilités au personnel afin qu'il prenne des décisions de lui-même
- un fonds particulier pour une « bourse à l'innovation » afin de favoriser la créativité
- un forum pour encourager les débats sur les politiques de santé
- une journée d'accueil hebdomadaire pour les nouveaux employés
- les évaluations du rendement pour évaluer le travail d'équipe, ses effets, la qualité du milieu de travail, etc.
- la création du bureau de transition afin de coordonner les transitions et les changements suscités par le réaménagement
- un programme de reconnaissance et de récompense, dont des récompenses immédiates
- les partenariats de l'organisme

Dans son exposé, D^r Porter a expliqué en détail certains des mécanismes de soutien substantiels qui ont été mis en place pour s'assurer que le CUSM ne se contente pas de gérer uniquement les changements en cours, mais qu'il soit en mesure d'apporter des changements et de les influencer afin d'améliorer continuellement la qualité des soins. Ces mécanismes tombent sous les cinq axes de soutien qui suivent :

- l'harmonisation des pratiques cliniques et administratives
- la création d'un seul modèle de gestion du changement pour tous les établissements
- l'harmonisation des projets de haute technologie
- l'assurance de fournir le soutien technique et logistique nécessaire au personnel et aux services pendant le déménagement éventuel
- l'évaluation

Le CUSM a aussi réécrit ses valeurs, sa mission et sa vision afin qu'elles expriment ses buts actuels et futurs. Une vision stratégique ne doit pas être statique. « Les soins de santé sont en constante évolution et le seront toujours, et c'est ainsi que cela doit être », a mentionné D^r Porter. Dans le cadre dynamique d'une institution, D^r Porter insiste sur le fait que « chaque emploi compte, tout le monde contribue à la qualité des soins de santé ».

Dr Porter a encouragé les participants à s'engager dans les discussions qui permettent de façonner nos soins de santé, dans l'esprit d'adopter et de faire avancer le changement pour notre plus grand bien ainsi que pour celui de nos patients et de leurs familles. C'est une chance qui nous est offerte.

Présentation en plénière : Vers de nouveaux sommets

Conférencière :

- **Eva Szczerba,**

directrice générale,

Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité

Eva Szczerba a fourni une vue d'ensemble de l'organisme-hôte du Sommet, de la Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité (CQVT-SSQ), des antécédents, de la stratégie d'action et des priorités planifiées.

La CQVT-SSQ est une coalition nationale de dirigeants du système de santé qui collaborent en vue de créer des milieux de travail plus sains et finalement améliorer les soins. La Coalition a déjà connu du succès au cours de ses quatre années d'existence. Sa stratégie d'action a été largement diffusée auprès des intervenants du milieu de la santé, et sa Charte de leadership en matière de soins de santé de qualité a été signée par plus de 45 systèmes et organismes. De plus, des réseaux provinciaux se servent de la stratégie de la CQVT-SSQ comme cadre d'action concertée tandis que des organismes de première ligne l'utilisent pour l'évaluation, la planification et la mise en oeuvre d'initiatives.

Les années à venir sont prometteuses pour la vision de la CQVT-SSQ. Celle-ci continuera de faire tout ce qu'elle peut pour aider les organismes à instaurer des pratiques visant la qualité de vie au travail qui sont fondées sur des données probantes tout en s'efforçant d'accroître la prise de conscience et l'engagement chez les dirigeants. La CQVT-SSQ continuera aussi à promouvoir et appuyer l'évaluation de la QVT et la production de rapports sur le sujet, en plus de favoriser la viabilité et la pertinence d'une démarche d'action collaborative.

Bien qu'il existe bon nombre de pratiques novatrices en matière de QVT à travers le pays, la CQVT-SSQ a pour rôle d'aider les organismes de soins de santé à travailler ensemble de façon coordonnée et déterminée. Dans les prochains mois, la Coalition donnera accès à diverses ressources et a hâte d'entrer en contact avec des champions de la QVT provenant de partout au pays dans le but de partager une expertise et une expérience ayant contribué de façon positive à la QVT dans des établissements de soins de santé. Les participants ont aussi été invités à examiner la Charte de leadership en matière de soins de santé de qualité avec des collègues et des dirigeants de leur organisme et à envisager de se joindre à ceux qui l'ont déjà signée.

Pour plus d'information sur la Coalition, veuillez vous rendre au www.qwqhc.ca.

Ateliers après le sommet

Prévenir la violence au travail, atelier organisé par Agrément Canada

Conférencière :

• **Patricia Boucher,**

vice-présidente, services de consultation et services à la clientèle,
Ontario Safety Association for Community and Healthcare

La violence en milieu de travail est plus courante dans les établissements de soins de santé que dans tout autre milieu de travail, à l'exception des emplois liés à la sécurité. De plus, un quart des incidents liés à la violence au travail ont lieu dans des organismes de santé. Les données probantes suggèrent aussi que, même si de nombreux cas ne sont pas déclarés, le taux de violence en milieu de travail va en augmentant.

En réaction à cette augmentation, Agrément Canada a invité plusieurs de ses organismes clients et partenaires de l'externe à présenter les outils et ressources élaborés ou utilisés dans leur milieu à cet égard.

Patricia Boucher a donné le ton à l'atelier en présentant un bref exposé sur ce qu'englobe la violence en milieu de travail. Elle a parlé des différents types de violence en milieu de travail, des facteurs qui y contribuent et de son effet négatif, en plus de fournir des données statistiques qui parlaient d'elles-mêmes.

Le mot d'ouverture a été suivi d'entrevues libres et d'une période de questions avec une table de cinq experts. Il fut entre autres question des sujets suivants :

- programme de prévention de la violence en milieu de travail : un guide pratique pour gérer et réduire les risques

Anita Harris, vice-présidente aux affaires cliniques et membre fondatrice du comité directeur sur la prévention de la violence en milieu de travail de l'Hôtel-Dieu Grace, a fait état du tragique événement relatif au cas Dupont-Daniel (novembre 2005) et a donné un aperçu du programme de prévention de la violence en milieu de travail élaboré par son organisme.

- processus de déclaration rapide des risques en milieu de travail

Mary Louise Gifford, conseillère en prévention des blessures chez les employés au Services de santé Royal Ottawa, a parlé de l'efficacité des groupes de discussion dans le cadre d'un programme de prévention de la violence dans un établissement de santé en cernant les dangers potentiels associés à la violence en milieu de travail, et en ce qui concerne l'élaboration de stratégies visant à réduire ces risques.

- utilisation de mécanismes coordonnés de gestion des conflits pour changer la culture dans les milieux de soins de santé

Pam Forward, infirmière autorisée de même que formatrice, accompagnatrice et médiatrice agréée en médiation familiale et professionnelle, et en protection de l'enfance, a présenté le Système de gestion informelle des conflits pour la prévention, la gestion et la résolution des conflits, une approche holistique qui peut aider à changer la culture d'un organisme pour une culture où le respect constitue la valeur et le principe prédominant sur lesquels les interactions sont fondées.

- prévention et gestion des cas de violence en milieu de travail : guide des meilleures pratiques liées à un milieu de travail sain

Irmajean Bajnok, directrice des programmes affaires internationales et guides des meilleures pratiques, ainsi que **Valerie Rzepka**, analyste des politiques de soins infirmiers, toutes deux au service de l'Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario, ont favorisé l'utilisation des guides de meilleures pratiques publiés récemment sur la prévention et la gestion des cas de violence en milieu de travail. Ces guides ont pour but d'aider les organismes de santé à reconnaître, à prévenir et à régler efficacement les cas de violence en milieu de travail. Ces guides portent sur les thèmes suivants : connaissances, compétences et comportements; exigences et stratégies pédagogiques; exigences organisationnelles, opérationnelles et systémiques; outils et stratégies de mise en oeuvre et futures possibilités de recherche.

Heather Howley, spécialiste en recherche et développement des produits chez Agrément Canada, a terminé l'atelier en informant les participants des projets menés par Agrément Canada afin de traiter de la prévention de la violence en milieu de travail dans son programme d'agrément. Quelques secteurs qui pourraient être améliorés pour favoriser un milieu de travail sans violence ont été cernés. Ils englobent ce qui suit :

- la prévention de la violence en milieu de travail comme but stratégique
- une politique et un programme sur la prévention de la violence en milieu de travail
- l'atténuation des risques par la mise en œuvre de pratiques appropriées liées à l'environnement, à l'administration, au travail et à la sécurité
- la déclaration d'incidents violents survenus ou pouvant survenir
- une réponse immédiate et organisée aux menaces de violence
- les compétences essentielles en matière de prévention de la violence en milieu de travail

Les participants ont eu l'occasion de faire part de leur opinion et de susciter des idées, ce qui a rendu l'atelier très profitable et stimulant pour tous.

Civilité, respect et engagement au travail (CRET) : **le fondement du travail d'équipe,** **présenté par Michael P. Leiter and Associates**

Conférenciers :

- **Michael P. Leiter,**

président, Michael P. Leiter and Associates,
directeur du Centre for Organizational Research and Development

- **Lisa Speigel,**

experte-conseil principale,
Michael P. Leiter and Associates

Bon nombre d'organismes de soins de santé vivent une crise interne. Même si cela ne se voit pas toujours de l'extérieur, les comportements perturbateurs entre collègues peuvent s'avérer dévastateurs dans un milieu de travail. Il a été prouvé que la grossièreté, le manque de respect et de civilité ont un effet nuisible sur l'engagement, la satisfaction et la participation des employés. Comme on l'a souligné à plusieurs reprises pendant le Sommet, ces facteurs ont aussi un effet sur les soins.

Le manque de civilité au travail a des effets palpables dans un organisme. Par exemple, les personnes fréquemment soumises à l'impolitesse d'un collègue présentent 2,5 fois plus de risque de se chercher un emploi ailleurs et 1,4 fois plus de risque de manquer une journée de travail. Les superviseurs ont aussi un rôle clé à jouer à ce chapitre. Les employés qui subissent souvent les impolitesses d'un superviseur ont 4,4 fois plus de risque de se chercher un emploi ailleurs.

Dans cet exposé, Michael P. Leiter et Lisa Speigel ont présenté leur démarche CRET visant à améliorer la qualité de vie au travail. Le processus CRET s'avère une démarche systématique pour évaluer et promouvoir la courtoisie en milieu de travail. Elle prend sa source dans la croyance voulant que le manque de politesse et de respect soient des mauvais comportements dont un milieu de travail peut se passer volontiers et que cela détruit une ressource essentielle : l'employé.

Le processus englobe un engagement de six mois de la part de l'organisme et comprend les cinq étapes suivantes menées avec les mentors de la démarche CRET :

1. l'évaluation du milieu de travail actuel
2. l'énoncé de l'engagement nécessaire de la part des intervenants concernés
3. la formation adaptée
4. l'instauration de séances et de mentorat sur la courtoisie
5. l'évaluation

Le processus CRET adopte une approche fondée sur des données probantes pour promouvoir la courtoisie et le respect au travail. Cette démarche exige d'abord l'engagement de l'organisme à créer un milieu de travail sain. Grâce au mentorat, au dialogue régulier avec des dirigeants de la démarche CRET, du partage des connaissances, de rencontres, de trousseaux d'outils pratiques, de ressources supplémentaires et de l'évaluation, la démarche CRET aide l'organisme tout le long du processus et est adaptée afin de répondre aux besoins de chaque milieu de travail.

La qualité et ses composantes

Comme on l'a vu dans les séances simultanées, le lien entre un milieu de travail sain et sécuritaire et la qualité des soins est bien documenté. Les preuves ont constamment démontré qu'il existe une solide corrélation entre la santé des travailleurs, la santé du milieu de travail et celle des patients. Les liens qui existent entre la réflexion, les pratiques et les résultats entourant la qualité constituent les maillons d'une même chaîne.

Le Sommet a fait connaître des cas intéressants, révélateurs et utiles vécus dans différents organismes au pays. Que ce soit dans le cadre des séances simultanées, de l'assemblée générale ou des présentations en plénière, ces cas s'appuyaient tous sur des thèmes similaires :

1. Réflexion stratégique

Plusieurs conférenciers du Sommet reconnaissent la nécessité d'enchâsser la QVT dans les buts stratégiques de leur organisme. Les organismes doivent intégrer leurs buts en matière de qualité à leur énoncé de mission, de vision et de valeurs.

L'amélioration de la qualité de vie au travail et des soins devient alors partie intégrante de la culture de l'organisme et influence les changements de comportements.

2. Relations de collaboration

La création d'un milieu de travail sain et l'amélioration des soins ne sont possibles que si le personnel travaille en collaboration, que ce soit en équipe ou avec des mécanismes efficaces. On n'atteint pas un milieu de vie sain et de qualité en vase clos.

3. Engagement

Des employés engagés fourniront naturellement plus de services et de meilleurs soins, en plus d'apporter des solutions novatrices. Les organismes de soins de santé ont la possibilité d'obtenir de meilleurs résultats quand le personnel est inclus avant et pendant les projets visant à apporter un changement. À l'inverse, plusieurs conférenciers ont souligné l'importance d'obtenir l'appui de la haute direction. La solution idéale ne passe pas toujours par une démarche hiérarchisée; l'obtention de l'appui de la direction s'est avérée importante pour améliorer l'acceptation.

4. Communication et adoption d'un même langage

Pour obtenir la participation des employés et des gestionnaires, la communication est perçue comme une stratégie de premier ordre. Une communication constante et des mises à jour tout le long de n'importe quelle partie du processus permettent de s'assurer que tous les membres de l'équipe se sentent concernés et informés.

Il est non seulement important de tenir le même langage, mais les milieux de travail du monde de la santé doivent aussi passer d'un langage négatif à un langage positif. Par exemple, au lieu de mettre l'accent sur l'absentéisme, les ressources humaines du milieu de la santé devraient mesurer la présence au travail.

5. Gestion du changement

Même si le terme *gestion du changement* peut être perçu comme un mot à la mode dans plusieurs industries, il est particulièrement important que les organismes de santé apprennent à mieux faire face au changement. Au lieu de *gestion du changement*, Dr Porter a suggéré le terme *amélioration continue de la qualité de vie au travail*. Les changements vécus en milieu de travail ne devraient pas être vus comme des obstacles au travail qui doit être accompli. Le changement peut devenir un élément qui favorise la qualité.

6. Direction et gestion

Il existe sans l'ombre d'un doute un lien entre la QVT et la qualité de la direction d'un organisme. Les dirigeants et les gestionnaires ont un effet sur le milieu de travail et il faut accorder plus d'importance au recrutement, à la formation et au maintien en fonction de dirigeants efficaces.

7. Évaluation et preuves

Dans la majorité des présentations de ce Sommet, on a principalement mis l'accent sur l'importance de prendre des décisions éclairées à partir de preuves. L'évaluation peut servir à fournir ces preuves ou données probantes. En se servant d'outils tels que des sondages et des groupes de discussion, les dirigeants peuvent prendre des décisions en toute confiance en se fiant aux données recueillies. Il ne s'agit toutefois pas d'un exercice isolé. L'évaluation s'avère une activité continue, et elle devrait être utilisée avant, pendant et après la tenue des projets afin d'en avoir une image complète.

Après le Sommet : les étapes à venir

Le 3^e sommet annuel de la CQVT-SSQ, comme l'a mentionné Pamela Fralick dans son discours d'ouverture, n'était pas une rencontre comme les autres. Portés par les cas vécus dans différents organismes de soins de santé au pays, les participants n'ont pu faire autrement que de réfléchir à la culture de leur propre organisme.

Forts des leçons apprises, ils sont partis en ayant en main des plans en vue d'entreprendre des changements. Tout en articulant et en partageant leurs plans, les participants ont cerné des outils pratiques et des stratégies pouvant les aider. « Ces outils n'existaient pas auparavant, » comme l'a mentionné Graham Lowe. « C'est un signe de progrès. »

Les participants ont aussi mis l'accent sur les possibilités de collaboration visant à atteindre des buts communs. Les idées vont de la collaboration visant à échanger des connaissances, des outils pratiques en ligne, le réseautage, le renouvellement des buts stratégiques jusqu'à la collaboration à l'interne.

À la Coalition, nous avons hâte au prochain sommet afin de prendre connaissance et de discuter des progrès réalisés par les participants en vue d'atteindre leurs buts visant à renforcer les maillons de la chaîne de la qualité en passant par l'amélioration de la qualité de vie au travail et des soins offerts aux patients.

Pour de plus amples renseignements sur le 3^e sommet annuel de la Coalition intitulé *Façonner l'avenir de la qualité : vers de nouveaux sommets* et télécharger les présentations et des fichiers audio, veuillez vous rendre au www.qwqhc.ca.