

LEAP-IN:
FORMATION EN
LEADERSHIP CHEZ LES
INFIRMIÈRES
GESTIONNAIRES D'UN
RÉSEAU DE SANTÉ
UNIVERSITAIRE

Jessica Emed
Christina Clausen
Valerie Frunchak
Margaret Purden
Frances Sol Bruno

7e congrès mondial du SIDIIEF, Bordeaux, France
3-6 juin, 2018



COLLABORATION
McGILL NURSING
COLLABORATIVE



McGill

Ingram School of Nursing École des sciences
 infirmières Ingram



Hôpital général juif
Jewish General Hospital

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Ouest-
de-l'Île-de-Montréal**

Québec 

NOTRE ÉQUIPE

Jessica Emed, Inf., MSc(A)

Conseillère cadre en soins infirmiers, CCOMTL

Christina Clausen, Inf., PhD

Coordonnatrice, McGill Collaborative, site HGJ

Valerie Frunchak, Inf., MSc(A)

Directrice associée en soins infirmiers, CCOMTL

Margaret Purden, Inf., PhD

Directrice, Centre de recherche en soins infirmiers,
HGJ

Frances Sol Bruno, Inf., MSc(A)

Gestionnaire de projets, McGill Collaborative, site
HGJ

Merci

· B E A U C O U P ·

Johanne Boileau, Inf., MSc

Directrice des soins infirmiers, CCOMTL

Geneviève Leblanc, Inf., MSc

Conseillère cadre en soins infirmiers, CCOMTL

Carmen Sicilia, PhD

Vice-doyenne (activités universitaires), École
d'éducation permanente, Université McGill

Dawne Ramsahoye

Gestionnaire de programme, École d'éducation
permanente, Université McGill

Les infirmières gestionnaires du CCOMTL

PLAN DE LA PRÉSENTATION

1. Objectifs d'apprentissage
2. Introduction et revue des écrits
3. Étapes de développement du programme
4. Déroulement du programme
5. Plan d'évaluation
6. Leçons apprises

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

1. Comprendre l'approche et le cadre de référence utilisés afin de développer le programme de leadership *LEAP-IN*;
2. Identifier les facteurs importants à la réussite du programme ainsi que les leçons apprises lors de son implantation.

INTRODUCTION: LE LEADERSHIP INFIRMIER

- Essentiel à la sécurité, à la qualité et à l'efficacité des soins
- Influence importante sur la performance des soins de santé
- Infirmières gestionnaires (IG): rôle clé
 - Travail en proximité avec les patients, savoir scientifique, capacité de gestion du changement
- Concept de la **résilience**
 - Capacité à rebondir, de s'adapter
 - Jugé essentiel au leadership infirmier

Comment encourager la résilience chez les IG?

REVUE DE LA LITTÉRATURE

- Importance du développement de la relève chez les IG
- Leadership transformationnel
 - Capacité à inspirer
 - Impacts positifs
- Importance de la résilience chez les IG
- Programmes de développement du leadership
 - Modèles et cadres conceptuels disponibles
 - Formation en milieu académique vs. clinique
 - Fondés sur les données probantes, personnalisés et ancrés au contexte clinique où les capacités de leadership seront mises en œuvre
- Évaluation des programmes

SURVOL DES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT DU PROGRAMME *LEAP-IN*

Comité
directeur

Évaluation
des besoins

Revue des
écrits

Cadre de
référence
personnalisé

Objectifs du
programme

Élaboration
du
curriculum

Plan
d'évaluation

PREMIÈRES ÉTAPES

- Le comité directeur



- Partenariat avec l'École d'éducation permanente, Université McGill



ÉVALUATION DES BESOINS D'APPRENTISSAGE

- **Volet qualitatif**

- Entrevues semi-dirigées avec cadres supérieurs et intermédiaires (N=7)
- Groupes de discussion avec IG (N=2 x 5)

- **Volet quantitatif**

- Sondage électronique pour IG (N=30)
- Taux de réponse 80%

- **Participants au sondage**

- Différents milieux et niveaux d'expérience
 - 0-5 ans: 35%
 - 6-10 ans: 35%
 - 20+ ans: 12%
- Niveau de scolarité
 - Baccalauréat: 68%
 - Maîtrise: 32%

ÉVALUATION DES BESOINS D'APPRENTISSAGE

CONTENU

1. La gestion financière
2. Bâtir des équipes efficaces et la création d'une vision commune
3. Les relations avec le personnel

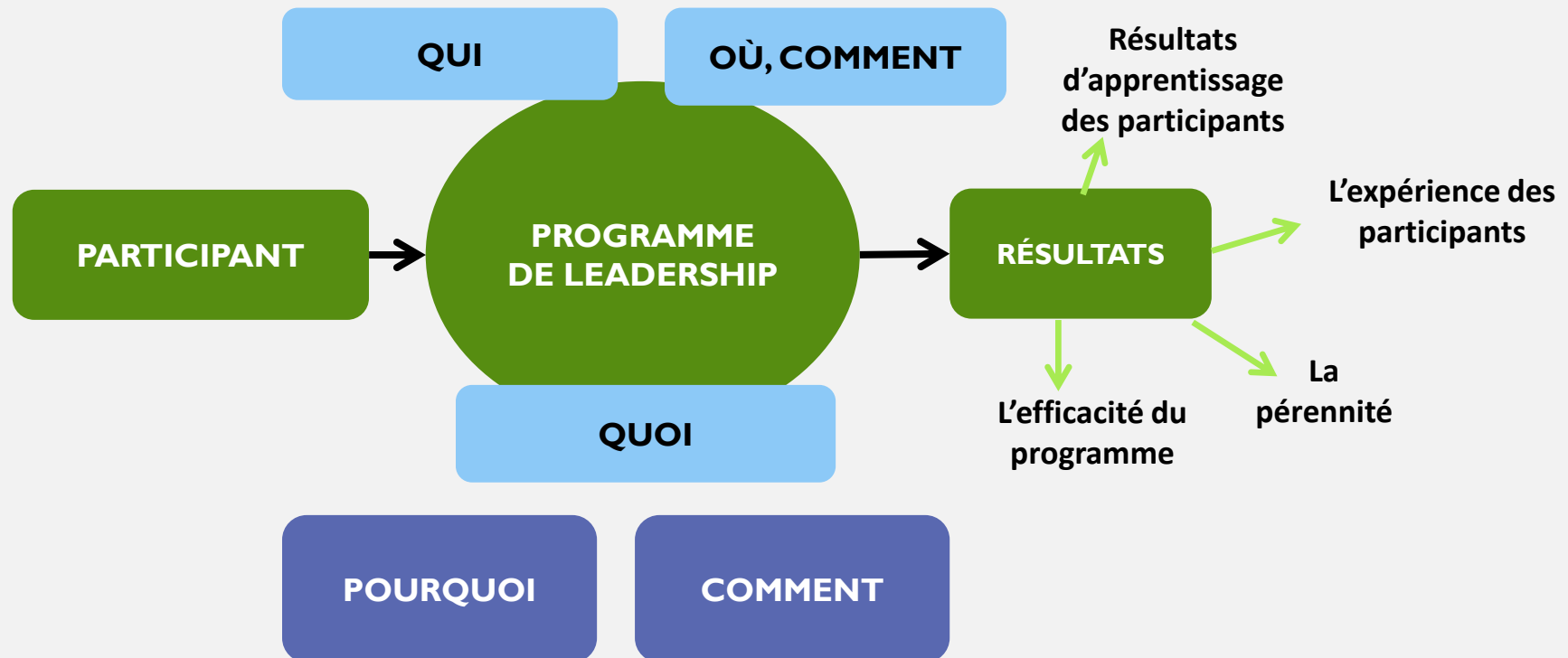
FORMAT

- Les plus désirés
 - Coaching
 - Mentorat
 - Application de la théorie
- Les moins désirés
 - E-learning
 - Auto-apprentissage
 - Groupes de discussion et projets

REVUE DES ÉCRITS

- Focus sur les programmes de développement du leadership en soins infirmiers au Canada
 - Cadres de référence sur le développement, l'implantation et l'évaluation
 - Études empiriques

CADRE DE RÉFÉRENCE: NOTRE POINT DE DÉPART



CADRE DE RÉFÉRENCE *LEAP-IN*



OBJECTIFS DU PROGRAMME

1. Développer les capacités et les compétences pour un **leadership efficace**
2. Renforcer la capacité à diriger des **équipes utiles, réussies** et à créer des **environnements d'apprentissage sains** pour les patients et le personnel
3. Développer des **stratégies utiles, impact immédiat**
4. Développer une grande capacité de **pratique réflexive, de mentorat et de leadership** à partir d'une approche fondée sur les **forces**
5. Stimuler **l'enquête, la créativité et l'innovation** autour des défis de la pratique professionnelle
6. Créer une **communauté de pratique de leadership**

ATELIER

Connaissances

Capacités

COMPÉTENCES CLÉS VISÉES AU MOYEN DE 12 ATELIERS

Systèmes de santé

Les systèmes de santé et les soins infirmiers
La profession infirmière au Québec

Application des apprentissages à l'approche de gestion actuelle

Vision du leadership

Théories, cadres de référence et approches de leadership.

Reconnaître ses forces en leadership, définir des objectifs de leadership, créer un énoncé de vision pour son département.

Finances I & II

Financement des établissements de santé
Reddition de comptes financiers

Appliquer des principes financiers, tableau de bord, analyse financière de son département.

Communication efficace

Facteurs facilitateurs et obstacles à la communication efficace, cadres de référence en communication

Évaluer et modifier ses approches de communication.

Gestion de conflits

Méthodes de résolution de conflits

Soutien et coaching aux employés lors de conflits, gestion de situations/discussions difficiles.

Engagement des équipes pour la sécurité des soins

La sécurité des patients et principes de communication

Appliquer des stratégies de communication en lien avec la sécurité des patients

Milieux de travail sains

Relations entre les milieux de travail et les résultats liés aux personnels et aux patients, normes

Appliquer des stratégies afin de favoriser des milieux de travail sains

Gestion du changement

Principes et théories en gestion du changement

Appliquer des stratégies lors de défis liés au changement

Transformation de systèmes

Types de changement organisationnel et moyens d'ajouter de la capacité au changement

Appliquer un modèle de changement dans le contexte de travail quotidien

Coaching I & II

Stratégies de coaching efficaces

Capacité d'écouter en posant des questions

SURVOL DU DÉROULEMENT DU PROGRAMME

Invitation aux participants

1. Objectifs du programme, horaire et mesures du préprogramme
2. En collaboration avec un cadre supérieur: proposition d'un projet qui sera complété au cours du programme. Charte de projet soumise au comité directeur pour feedback

Développement du curriculum:
ateliers/thèmes

Cadres supérieurs assignés à titre
de facilitateurs aux «boosters»
Coaching pour facilitateurs

Prochaines étapes

Groupes de
pratique
réflexive

Programme
de mentorat

Évaluation du
programme

Pré-atelier

Atelier (12)

« Booster » (12)

- Revue d'articles/documents, média(s)
- Exercices préparatoires servant d'introduction au contenu d'atelier

- Contenu bâti selon meilleures pratiques et outils
- Stratégies pédagogiques interactives: jeux de rôles, études de cas, vidéos, discussions en petits groupes

- Session de 90 mins tenues 2 semaines après l'atelier
- Débriefing et revue du contenu appliqué dans la pratique

Développement
de projet

Coaching/Facilitateurs
(cadres supérieurs)

Évaluation d'atelier

Apprentissages évalués après
chaque «booster»

Évaluation du
programme

PLANS DE COURS

COURS

ATELIERS

ACTIVITÉS

CBUS003

22 heures présentielles

- Systèmes de santé
- Vision du leadership
- Finances et performance I
- Finances et performance II

Travail de réflexion	(25%)
Présentation	(25%)
Étude de cas	(35%)
Participation	(15%)

CBUS005

12 heures présentielles

- Communication efficace
- Gestion de conflits
- Engagement des équipes pour la sécurité des soins
- Création de milieux de travail sains

Travail de réflexion	(25%)
Jeu de rôle	(25%)
Travail d'une minute	(10%)
Participation	(30%)

CBUS008

12 heures présentielles

- Principes de gestion du changement
- Transformation de systèmes
- Coaching
- La résilience et la pérennité

Travail de réflexion	(25%)
Analyse champs de force	(15%)
Présentation de projet	(30%)
Participation	(30%)

ÉVALUATION DU PROGRAMME: MODÈLE LOGIQUE

IMPACT	QUESTIONS D'ÉVALUATION	OUTILS D'ÉVALUATION
Réaction	Comment les participants ont-ils perçu le programme et le contenu des cours?	<ul style="list-style-type: none"> • Sondages post-ateliers • Entrevues (performance)
Apprentissage	<p>Y a-t-il eu des apprentissages?</p> <p>Le contenu était-il applicable au travail quotidien et au rôle d'IG?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sondages post « booster » • Travaux écrits
Changements comportementaux	<p>Y a-t-il eu un changement de comportement?</p> <p>Ont-ils mis en œuvre ce qu'ils ont appris?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux écrits • Sondages pré- et post-programme (+ 6 mois post-programme) • Entrevues individuelles avec les participants
Résultats	<p>Y a-t-il eu des résultats mesurables au programme?</p> <p>L'organisation en a-t-elle bénéficié?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Initiation et achèvement des projets des participants • Certificats d'attestation

HYPOTHÈSES

FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

- Les IG sont motivées à améliorer leurs compétences en leadership.
- Les compétences en leadership sont mieux acquises lorsqu'elles sont pertinentes aux rôles des IG.
- Les principes d'andragogie s'appliquent à un contexte de travail professionnel.
- L'obtention d'une attestation est un facteur de motivation à investir dans le programme.
- Afin de créer un mouvement de leadership transformationnel, une masse critique est requise.

- Restructuration des soins de santé de 2015-2018
- Environnements de travail complexes
- Demandes concurrentes et priorités multiples
- Départs anticipés (retraites)/planification de la relève

CONCLUSION: FACTEURS DE SUCCÈS ET LEÇONS APPRIS

- Participation des cadres supérieurs
 - Promoteurs de projets
 - Facilitateurs des « boosters »
- Adoption d'un processus participatif
 - Liens étroits avec les défis du contexte clinique
 - Amélioration de la qualité
 - Opportunités d'échange de connaissances entre les participants et les principales parties prenantes
- Grande motivation à travailler en communauté de pratique
 - Liens de confiance créés, motivation commune
 - Respect, non-jugement, apprentissage par les pairs
- Participation obligatoire et attestation en développement du leadership en santé
 - Reconnaissance de l'importance du programme
 - Temps de libération pour soutenir l'apprentissage
- Collaboration avec une école d'éducation permanente universitaire
 - Infrastructure et réseau académique, rigueur académique
 - Statut d'étudiant: valeur personnelle et accès aux ressources universitaires

RÉFÉRENCES

Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario. (2013). *Developing and Sustaining Nursing Leadership*. Repéré le 7 janvier 2018.

Canadian Institute for Health Information. *Regulated Nurses, 2016*. Ottawa, ON: CIHI; 2017

Clausen, C., Cummins, K., & Dionne, K. (2017). Educational interventions to enhance competencies for interprofessional collaboration among nurse and physician managers: An integrative review. *Journal of Interprofessional Care, 31*(6), 685-695.

Cline, S. (2015). Nurse leader resilience: career defining moments. *Nursing Administration Quarterly, 39*(2), 117-122.

Fennimore, L., & Wolf, G. (2011). Nurse manager leadership development: leveraging the evidence and system-level support. *Journal of Nursing Administration, 41*(5), 204-210.

Health Council of Canada (2013) *Better Health, Better Care, Better Value for All: Refocusing Health Care Reform in Canada*. Repéré le 10 décembre 2015 à: https://www.cahspr.ca/web/uploads/conference/2014-02-14_Better_Health_Better_Care_Better_Value_For_All.pdf Publié septembre 2013.

Institute of Medicine (US). Committee on the Robert Wood Johnson Foundation Initiative on the Future of Nursing (2011). *The future of nursing: Leading change, advancing health*. Washington, DC: National Academies Press.

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.

MERCI BEAUCOUP!

jemed@jgh.mcgill.ca