

Code: 49-Q

Co-création d'un modèle logique dans une démarche d'amélioration continue :  
le cas du Strength-Based Nursing

Marie-Douce Primeau, Professeure Agrégée, Département de Management et Technologie, ESG-UQAM;

Christina Clausen, McGill Nursing Collaborative – Jewish General Hospital Site Lead

Mélanie Lavoie-Tremblay, Associate Professor, Ingram School of Nursing, McGill University.

Contact: Marie-Douce Primeau  
Professeure Agrégée, ESG-UQAM  
CP888, succ. Centre-Ville, Montréal, H3C 3P8  
[primeau.marie-douce@uqam.ca](mailto:primeau.marie-douce@uqam.ca)

Résumé:

Cette étude vise à présenter une démarche de co-construction du modèle logique d'une initiative de pratique réflexive : le Strength-Based Nursing (SBN), à explorer son impact et à discuter de ses implications dans une optique d'amélioration continue.   la lumière de nos résultats, celui-ci semble avoir permis aux participants de clarifier leur expérience face aux séances de pratiques réflexives SBN, ainsi que les résultats qu'ils espéraient suite à celles-ci. Ultimement, le modèle logique guidera le processus d'évaluation, ainsi que la révision de l'initiative SBN.

Este estudio tiene por objeto presentar un enfoque de co-construcción del modelo lógico de una iniciativa de práctica reflexiva: el Strength-Based Nursing (SBN), explorar su impacto y discutir sus implicaciones en una óptica de mejora continua. A la luz de nuestros resultados, parece haber permitido a los participantes aclarar su experiencia con las sesiones de prácticas reflexivas SBN, así como los resultados que esperaban de ellas. En última instancia, el modelo l gico orientar  el proceso de evaluación, as  como la revisión de la iniciativa SBN.

Introduction

Le Québec, comme une majorité des provinces canadiennes, est aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre infirmière. Selon les prévisions du Canadian Nurses Association (CNA), 60 000 infirmières à temps complet additionnelles seront nécessaires d'ici 2022 afin de répondre à la demande croissante de soins infirmiers [1]. Cette situation a des répercussions non seulement sur l'accès, mais aussi sur la qualité des soins [2]. La pénurie d'infirmière s'expliquerait notamment par une insatisfaction croissante des infirmières face à un environnement de travail basé sur les déficits (ce qui fait défaut); orienté sur des maladies et le curatif; et centré sur les problèmes [3]. D'où l'intérêt du *Strength-based*

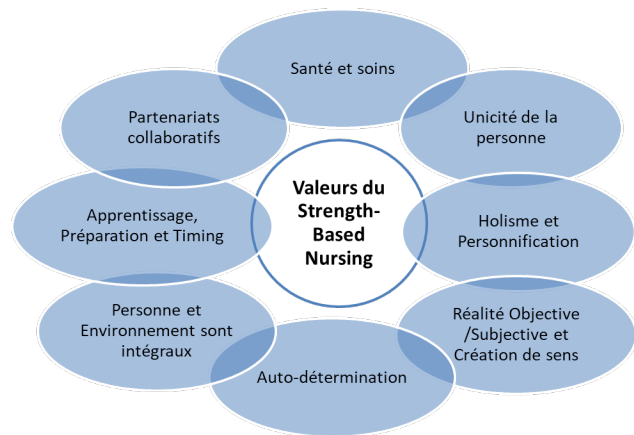
nursing (SBN), qui vise un changement de paradigme en mettant de l'avant une approche basée sur les forces des parties prenantes [4].

### *Qu'est-ce que le Strength-Based Nursing?*

À la fois philosophie et approche axée sur la création de valeur, la pratique réflexive SBN est structurée autour de huit valeurs basées sur les forces, soit;

1. Santé et (processus de) soins au cœur des préoccupations;
2. Unicité de la personne, que ce soit dans ses caractéristiques individuelles, son expérience de vie, ainsi que dans ses forces et faiblesses (déficits);
3. Holisme et Personnification, qui reconnaît l'interconnexion de toutes les facettes de la personne;
4. Réalité objective/subjective et Création de sens propre à chaque individu;
5. Auto-détermination, soit le respect des valeurs, choix et connaissances des personnes;
6. Personne et Environnement sont intégraux, qui prend en compte les interrelations entre le patient et l'environnement;
7. Apprentissage, Préparation et Timing, en respectant le processus d'apprentissage propre à chaque relation de soins;
8. Partenariats collaboratifs entre patients et infirmières [3;4].

Graphique I : Valeurs du Strength-Based Nursing



L'objectif du SBN est de permettre aux infirmières de se réapproprier l'essence des soins infirmiers, en repensant leur approche des soins et leur relation aux patients et à leurs familles.

### *Qu'est-ce que le Strength-Based Nursing? L'exemple de l'Hôpital Général Juif.*

Depuis 2016, l'Hôpital Général Juif a mis en place un projet pilote SBN au sein de son département d'Oncologie. Au total, trois groupes de pratique réflexive SBN ont été créés, pour un total de 23 participants. De ceux-ci, un des groupes organise des séances de pratiques réflexives SBN depuis plus de 2 ans, un depuis plus d'un an, et le troisième depuis 6 mois. Les groupes de pratique réflexives combinent : groupes d'études orientés autour des huit valeurs; exercices de réflexion à domicile; et devoirs individuels de lecture sur des thématiques personnalisées. D'une durée d'une heure (lorsque la charge de travail le permet), la fréquence des rencontres varie : bimensuelle pour les infirmières pivot du département d'oncologie; et à chaque semaine pour les infirmières en chef de la division de chirurgie.

Suite au pilote, les investigateurs de l'initiative en sont venus à certains constats. D'un côté, ils soulignent l'implication et la participation des infirmières impliquées dans les séances

réflexives SBN. De l'autre, ils constatent de nombreuses variations dans la durée, le contenu, la compréhension et l'application du SBN entre les groupes de pratique. Ceci rend extrêmement difficile l'évaluation de l'initiative, en particulier en ce qui a trait à ses résultats.

Dans l'optique de clarifier l'initiative et les résultats potentiels de celle-ci, une équipe du Jewish General Hospital a décidé d'entreprendre une démarche de co-construction du modèle logique d'une de leur initiative SBN.

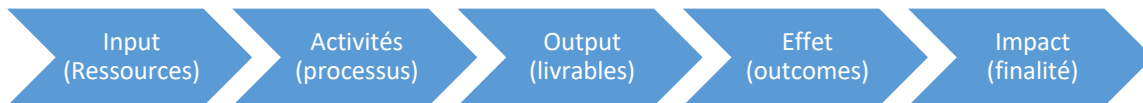
En se basant sur l'expérience du Jewish General Hospital, cette communication vise à présenter le potentiel du modèle logique comme outil d'amélioration continue. Plus précisément, celle-ci vise :

- À présenter la démarche de co-création d'un modèle logique dans le cadre de la mise en place de sessions de pratique réflexive SBN;
- Discuter des répercussions de la réalisation du modèle logique, notamment sur la compréhension des parties prenantes de l'initiative et de ses résultats, ainsi que sur l'amélioration de celle-ci.

*Qu'est-ce qu'un modèle logique?*

Le modèle logique est une illustration visuelle de la chaîne de résultats d'une initiative, des intrants à ces résultats.

Graphique II: Exemple-type de chaîne des résultats d'une intervention



Le modèle logique vise à illustrer les relations de causalités sous-tendant la logique d'une intervention [5]. De plus, celui-ci permet de clarifier les activités réalisées dans le cadre d'une initiative, ce qui était particulièrement pertinent dans le cadre du SBN où la compréhension et l'application de la démarche variait grandement entre les groupes. L'élaboration d'un modèle logique peut avoir de nombreux avantages, que ce soit au niveau de la conception (clarification contenu), de la planification et de l'évaluation d'une initiative [6]

*Quelle méthodologie a été utilisée pour réaliser le modèle logique?*

La section suivante présente le processus de co-création du modèle logique au Jewish General Hospital, en expliquant pour chacune des étapes la méthodologie et les approches utilisées.

### **Phase I : Évaluation initiale des groupes de pratique réflexive SBN**

*Collecte de données* Suite au projet pilote, une collecte de données a été initiée, adoptant une approche qualitative et descriptive [7]. Durant celle-ci, les participants ont été invités à discuter des facteurs facilitants, obstacles et résultats perçus de l'initiative SBN. Les données ont été collectées par le biais d'entrevues individuelles semi-dirigées (durée moyenne

36min, 20sec). Au total, 13 des 23 infirmières ayant participé aux groupes de pratiques SBN ont été interrogées. Ces entretiens ont été réalisés auprès d'infirmières cliniciennes (n=5) et d'infirmières gestionnaires du Jewish General Hospital (n=8) ayant participé aux sessions de pratiques réflexives SBNC. Tous les participants étaient des femmes et occupaient un emploi à temps plein dans l'établissement. En moyenne, les participants avaient plus de 20 ans d'expérience en tant qu'infirmière (moy. 20,46 ans), dont plus de 16 ans en tant qu'employée de l'établissement (moy. 16,46 ans).

*Analyse des données* Les données primaires (décrite dans l'étape I) ont été analysées par le biais d'une analyse thématique [8], soit : 1) condensation des données (réduction, codage); 2) présentation des données; et 3) formulation et validation des conclusions. Les codes thématiques émergeant de cette analyse ont servi de base aux étapes subséquentes du processus d'élaboration du modèle logique.

## Phase II : Élaboration du modèle logique préliminaire

Afin d'élaborer le modèle logique préliminaire, un atelier de co-création de trois heures a été organisé. Au total, trois parties prenantes principales (deux membres de l'équipe de projet et une responsable DSI) ont participé à celui-ci, en plus d'une facilitatrice (chercheuse externe au projet). En s'appuyant sur les codes émergeant de l'analyse des données (voir étape II) ainsi que leur connaissance de l'initiative, les participants ont été appelés à co-construire le modèle logique préliminaire de l'initiative. La section suivante présente les étapes principales du processus d'élaboration du modèle logique préliminaire.

### Étape I : Classification des codes

Dans un premier temps, les codes ayant émergé de la phase I de la collecte (décrite précédemment) ont été classés selon leur niveau dans la chaîne de résultats (activités, extrants/outputs, effets/outcomes, impact). Considérant la nature de l'initiative SBN (formation), le gabarit du modèle logique classique a été combiné avec le modèle de Kirkpatrick et Kirkpatrick [9].



Figure I: Classification des codes

*Qu'est-ce que le modèle de Kirkpatrick et Kirkpatrick?*

Le modèle de Kirkpatrick et Kirkpatrick [9] est une approche d'évaluation de la chaîne de résultats d'une formation, basée sur quatre niveaux soit : Réactions, Apprentissages, Comportements et Résultats. Créé en 1959 [10] et bonifié en 2016 [9], le modèle de Kirkpatrick et Kirkpatrick reste encore aujourd'hui le plus utilisé dans le cadre des évaluations de formations en milieu de travail. D'où sa pertinence dans l'évaluation du SBN.

Le niveau « Réactions » correspond à une évaluation à froid d'une formation. Celle-ci vise à évaluer la satisfaction des participants face à la formation, en plus de son implication (engagement) dans celle-ci et sa perception de sa pertinence. Le niveau « Apprentissages »



### **Phase III : Validation du modèle logique préliminaire**

La validation du modèle logique préliminaire (décrit ci-dessus) a été réalisée en trois temps : une première validation avec les participants de l'atelier de co-création, une validation subséquente avec les infirmières ayant participé aux entretiens lors de la collecte de la phase I, puis une validation finale avec l'ensemble des infirmières ayant participé aux séances de pratique réflexive SBN. Chacune de ces étapes est détaillée dans la section ci-dessous.

#### **Étape I : Validation avec les participants de l'atelier de co-création**

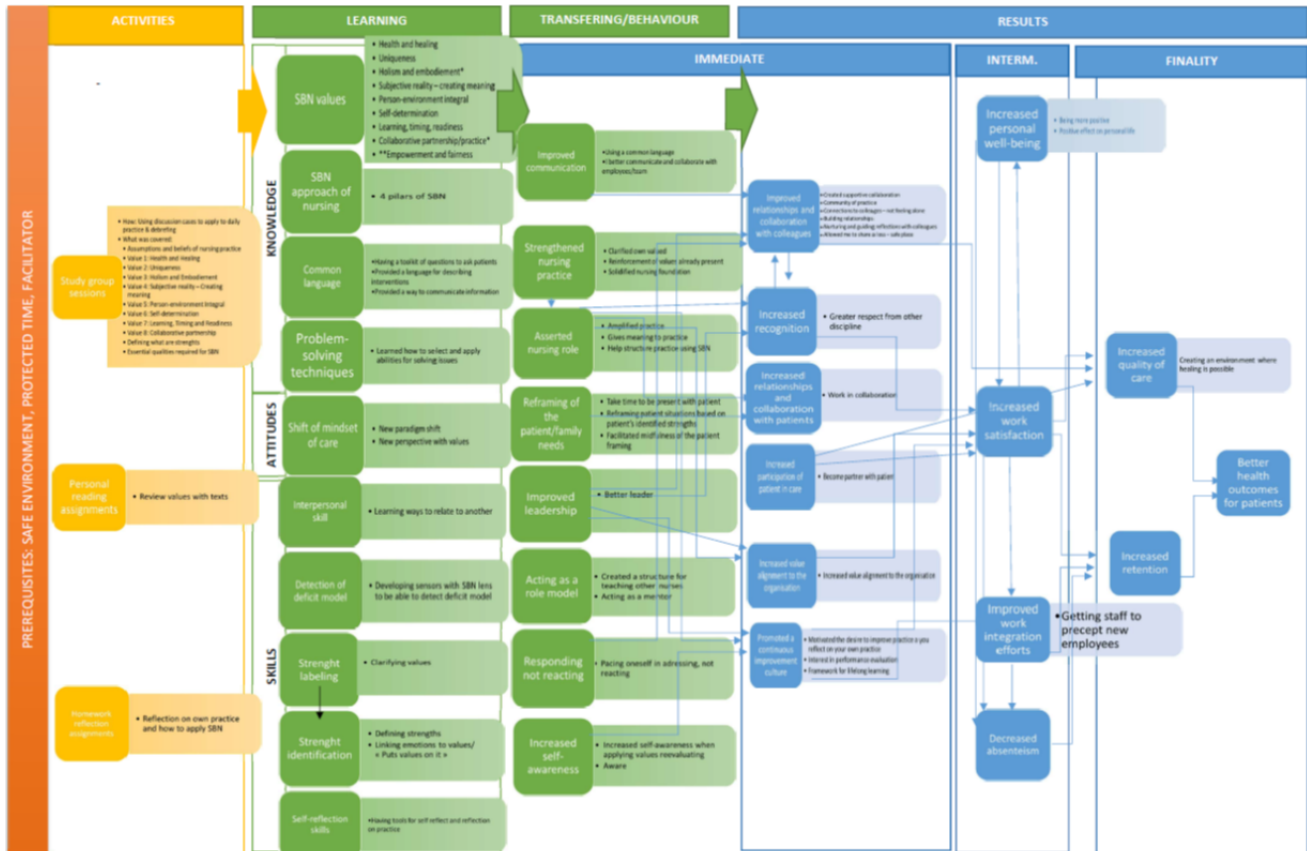
Dans un premier temps, la version préliminaire a été transmise aux partenaires de l'atelier de co-création pour qu'ils puissent en prendre connaissance. Par la suite, une rencontre de travail de deux heures a été organisée avec ceux-ci afin de discuter du modèle et valider celui-ci. Les modifications (classement par niveau de résultats, formulation des thématiques, liens de causalité) ont par la suite été intégrées par la facilitatrice afin de bonifier le modèle logique préliminaire.

#### **Étape II : Validation avec les infirmières ayant participé à la collecte (phase I)**

Dans un second temps, les infirmières cliniciennes et les infirmières gestionnaires ayant participé aux séances de pratique réflexive ont été invitées à participer à un atelier de validation de trois heures. Au total, quatre d'entre elles ont participé à l'atelier, en plus d'une stagiaire. À l'ouverture de la rencontre, les résultats principaux de l'étude ont été présentés par un des membres de l'équipe de projet. Puis, le modèle logique a été présenté par la facilitatrice. Les participants ont été appelés à réfléchir sur leur expérience lors des séances de pratique réflexive SBNC (contenu des modules et activités de formation) et à se questionner sur leurs répercussions (résultats). Enfin, ils étaient appelés à s'assurer que le modèle logique proposé représentait bien leur perception de ceux-ci. Les commentaires et demandes de modification ont été compilés par le membre de l'équipe de projet et la facilitatrice, et intégrés au modèle logique préliminaire initial.

#### **Étape III : Validation avec l'ensemble des infirmières ayant participé aux séances de pratique réflexive SBN**

Dans un dernier temps, le modèle logique bonifié a été transmis à l'ensemble des participants aux sessions de pratique SBN. Ceux-ci ont eu deux semaines pour prendre connaissance du modèle proposé, et transmettre leurs commentaires/suggestions de modification face à celui-ci. Ces commentaires ont été intégrés afin de compléter le processus de co-création du modèle logique final de l'initiative de pratique réflexive SBN (voir graphique ci-dessous.)



Graphique 2 : Modèle logique des séances de pratique réflexive Strength-Based Nursing

## Résultats

Le processus de co-création du modèle logique du SBN a eu plusieurs impacts, à savoir : la clarification de ce qui avait été réalisé (contenu et activités); explicitation des valeurs du SBN; la clarification de la logique sous-jacente de l'initiative; la réflexion sur les résultats et l'élaboration d'un guide pour l'évaluation de l'initiative.

*Clarification de ce qui avait été réalisé (contenu et activités)* Le SBN est une approche philosophique. Toutefois, force est de constater que son opérationnalisation pose plusieurs questionnements (contenu, compréhension, format). Cette démarche de co-construction du modèle logique a permis de clarifier ce qui avait été réalisé dans le cadre de l'initiative, et de se questionner sur les activités essentielles (ingrédients actifs) de l'initiative.

*Explicitation des valeurs du SBN* Le processus de co-création du modèle logique a aussi permis d'expliciter les valeurs par le processus d'étiquetage et de réflexion sur les termes utilisés. En effet, il a poussé les participants à se questionner sur leur compréhension des concepts. Ceci a amené plusieurs débats entre les membres des équipes. De plus, au fil de l'exercice, il est devenu clair qu'il y avait un flou entourant la définition de certaines valeurs et concepts. L'atelier regroupant les codes par affinités a permis d'amorcer une discussion autour de ceux-ci, qui devra être continué dans l'optique de la pérennisation de l'initiative et de l'harmonisation de son implémentation.

*Clarification de la logique sous-jacente de l'initiative* L'élaboration du modèle logique a de plus permis la clarification de la logique sous-jacente de l'initiative SBN, notamment les liens entre le contenu/activités, les changements immédiats et les résultats. Surtout, il a amorcé une discussion qui a permis de clarifier, puis de cibler les résultats attendus potentiels de l'initiative. Ultimement, le modèle logique permettra de valider si ceux-ci sont dans la logique des objectifs stratégique d'amélioration visés par l'organisation (idée de gestion axée sur les résultats).

*Réflexion sur les résultats (attendus ou non) de l'initiative* Permet de clarifier à quel moment et dans quelles conditions (résultats antérieurs de la chaîne) ceux-ci se matérialiseront, et de transmettre cette information aux différentes parties prenantes.

*Guide pour l'évaluation (à venir) de l'initiative* Une des raisons principales ayant motivé la co-construction du modèle logique du SBN était la difficulté par l'équipe de projet d'évaluer l'initiative (i.e. de comprendre quoi, comment et quand évaluer les résultats). La clarification de la chaîne des résultats a permis de clarifier non seulement ce qui allait être évalué (objet), mais à définir les méthodes et critères d'évaluation qui seront utilisés à chacune des étapes du processus. Ce guide d'évaluation a été présentée à l'équipe de projet, pour être mis en œuvre lors de l'évaluation finale du projet pilote.

*Quels sont les défis rencontrés lors de l'élaboration du modèle logique?*

Malgré tous ses avantages, la co-création du modèle logique du SBN a fait face à certains défis, notamment dans : la formulation des thèmes regroupant les affinités; la classification des codes par niveau de résultat; la détermination des relations de causes à effets; le caractère « académique » ainsi que la perception de pertinence de l'exercice.

*Formulation des thèmes regroupant les affinités;* beaucoup de discussions ont entouré la formulation des thèmes et le choix de l'appellation des groupements d'affinités. Encore aujourd'hui, il existe un flou autour de certains termes, soulignant la nécessité de clarifier les concepts et valeurs associés au SBN.

Classification des codes par niveau de résultat, surtout en ce qui concerne les niveau apprentissages (habiletés et attitudes) et comportements.

Détermination des relations de causes à effets; dans certaines interrelations, il était difficile de différencier la cause de l'effet. Cette réflexion a toutefois poussé les participants à se questionner les facteurs devant être présents pour atteindre les résultats. De plus, ils ont identifié les causes ayant une influence sur plusieurs facteurs – et dont qui sont essentiels à évaluer.

Caractère « académique »; lors des séances de validation avec les participants, certains des participants semblaient au départ avoir une réticence face à l'exercice, notamment parce que celui-ci semblait « académique ».

Perception de la pertinence de l'exercice, à la fois par membre de l'équipe et par participants. Toutefois, comme la perception du caractère académique, celle-ci s'est dissipée lorsque les participants ont compris – et expérimenté– l'utilité potentiel du modèle. Ceci souligne la nécessité de mettre de l'avant la plus-value de l'exercice dès le départ pour favoriser l'implication de toutes les parties prenantes.

#### *Quelles sont les implications de notre démarche?*

D'un côté, il souligne l'intérêt du modèle logique dans l'opérationnalisation d'approche philosophique telles le SBN. De l'autre, les discussions autour des terminologies utilisées à la fois dans le modèle et dans le cadre du SBN soulignent la nécessité d'adapter et d'utiliser un langage différent selon l'audience visée. Enfin, cette expérience met en lumière les difficultés de modéliser la chaîne de résultats dans le cas d'une intervention complexe, et d'identifier des indicateurs pour les résultats – ainsi que le rôle crucial du modèle logique afin de pallier à ces difficultés.

#### *Conclusion*

L'expérience de co-création du modèle logique du SBN du Jewish Genral Hospital a permis non seulement de clarifier l'intervention, d'entamer une discussion avec les parties prenantes pour l'amélioration de l'initiative et de guider l'évaluation subséquente de celle-ci. Surtout, elle a amené une sensibilisation des équipes de projet à l'intérêt de l'élaboration d'un modèle logique, non seulement pour le cas du SBN, mais pour l'ensemble des projets mis en œuvre dans l'établissement.

#### *Références*

- [1] Canadian Nurses Association. 2009. *Tested solutions for eliminating Canada's Registered Nurse Shortage*. Récupéré de [https://cna-aiic.ca/~media/cna/page-content/pdf-en/rn\\_highlights\\_e.pdf](https://cna-aiic.ca/~media/cna/page-content/pdf-en/rn_highlights_e.pdf)
- [2] Buerhaus, P.I., K. Donelan, B. T. Ulrich, L. Norman, C. Desroches, et R. Dittus. 2007. Impact of the Nurse Shortage on Hospital Patient Care: Comparative Perspectives. *Health Affairs* 26 (3): 853–862;10.1377/hlthaff.26.3.853
- [3] Gottlieb, L.N 2013. *Strengths-Based Nursing Care: Health and healing for person and family*. New York: Springer Publishing.
- [4] Gottlieb, L.N. 2014. Strengths-Based Nursing: A holistic approach to care, grounded in eight core values. *American Journal of Nursing* 114 (8): 24-32.
- [5] Champagne, F., Brousselle, A., Hartz, Z., et Contandriopoulos, A.-P. 2009. “Modéliser les interventions”. Dans A. Brousselle, F. Champagne, A.-P. Contandriopoulos et Z. Hartz (dir.). *L'évaluation : concepts et méthodes*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal. pp. 57-70.

- [6] Porteous, N.L. 2011. La construction du modèle logique d'un programme. Dans Ridde, V. et C. Dagenais (dir). *Approches et pratiques en évaluation de programmes* : Les Presses de l'Université de Montréal. pp. 89-107.
- [7] Pierre, P., & Muchielli, A. 2016. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Malakoff, France: Armand Colin.
- [8] Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [9] Kirkpatrick, J.D. & W. Kirkpatrick. 2015. The four Levels of Evaluation – An Update. *Learning and Development* 32 (1502). ISBN 978-160728-238-9
- [10] Kirkpatrick, D. L. 1959. Techniques for Evaluation Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13 : 21-26
- [11] Scupin, R. 1997. The KJ Method: A Technique for Analyzing Data Derived from Japanese Ethnology. *Human organization*, 56 (2): 233-237.