

# *L'expérience d'un projet de recherche-action sur une méthodologie innovante en gestion humaine et proactive du changement au CHU Sainte-Justine*

Présentée par *Céline Bareil*  
Professeure, HEC Montréal

Le 1<sup>er</sup> novembre 2011, Pôle Santé



CHU Sainte-Justine

Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant

Pour l'amour des enfants



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# PLAN de la présentation

- La naissance du projet au CHU Sainte-Justine
- Première partie: **Innovation et création**
- Seconde partie: **Transfert d'expertise**
- Troisième partie: **Recherche-action**
- **Apprentissages et bénéfices**



CHU Sainte-Justine

*Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant*

*Pour l'amour des enfants*



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# La naissance du projet: 8 octobre 2009...



École de gestion en santé  
contextualisée du CHU Sainte-Justine  
(Isabelle Demers)

Pôle santé HEC Montréal

Une plateforme de transfert de connaissance en gestion de la santé.



Partenaire externe : Brio Conseils (Sylvie Charbonneau)



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant

Pour l'amour des enfants



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Objectifs généraux du projet

- Accroître la capacité organisationnelle du CHU Sainte-Justine à gérer la mise en œuvre de projets par la mise en place d'une méthodologie innovante en gestion humaine du changement
- Augmenter le succès des projets de changement



CHU Sainte-Justine

*Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant*

*Pour l'amour des enfants*

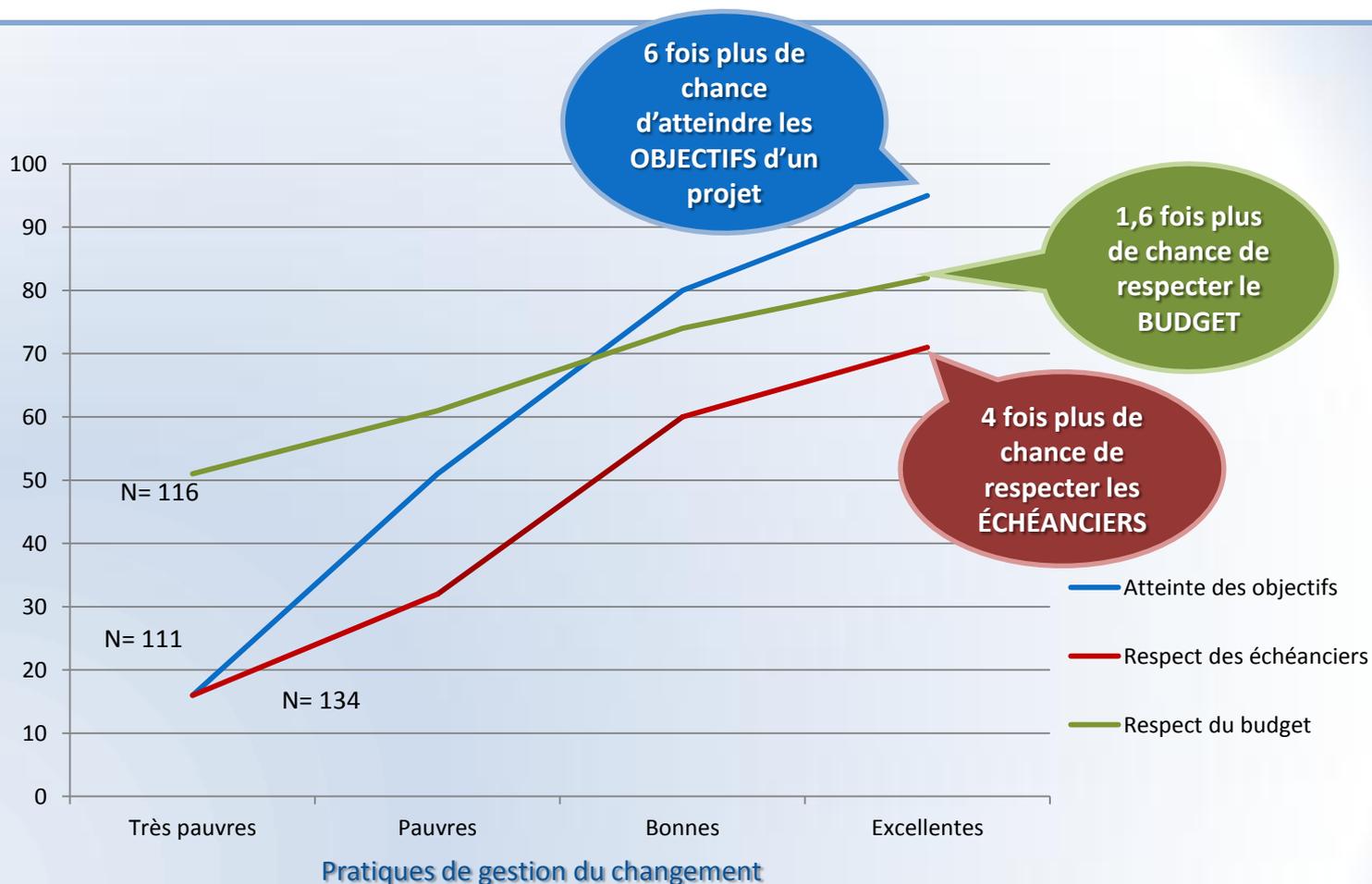


HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Pourquoi est-il important de gérer le changement?



Source: Prosci (2009)



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant

Pour l'amour des enfants



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Notre définition de la gestion du changement (GdC)

« Une démarche structurée et dynamique qui permet :

- d'apporter du soutien à la direction, aux gestionnaires, aux parties prenantes, aux membres de l'organisation et aux équipes de destinataires, afin que ces dernières s'approprient le changement et traversent leur propre période de transition, avec le moins de perturbations, et le plus de productivité et d'innovations possibles,
- et de préparer l'organisation (systèmes, structure, culture, processus, etc.) afin qu'elle en retire tous les bénéfices anticipés. »

Bareil, Beausoleil et Charbonneau, 2011



# Les livrables du projet

Méthodologie et coffre à outils  
novateurs et cohérents

**Formation, diffusion des connaissances  
et habilitation des acteurs**

Bilan de la recherche-action  
Transfert et valorisation



# Étude de cas: le CHU Sainte-Justine

## En bref, en 2010:

Plus de 4 500 employés

430 médecins

1300 infirmiers et infirmières

1000 professionnels de la santé

175 chercheurs

4000 stagiaires et étudiants

2 sites

200 000 consultations externes

20 000 jours d'hospitalisation/an

3000 accouchements/an

489 lits dont 40 au CRME



Contexte: Projet de modernisation  
« Grandir en santé »



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant

*Pour l'amour des enfants*



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Bénéficiaires visés



**Cadres  
supérieurs et  
intermédiaires**



**Facilitateurs  
internes:  
chargés de projet,  
conseillers en  
communication  
interne, en GRH:  
formation et DO**



**Membres des  
équipes de  
projets,  
gestionnaires  
médicaux et  
autres  
intervenants**



CHU Sainte-Justine

Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant

Pour l'amour des enfants



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

**Première partie:**  
**Innovation et création d'une méthodologie  
novatrice en gestion du changement**

## Les étapes d'innovation d'une méthodologie GdC

Recension de la documentation

Revue des pratiques

Analyse des besoins des cadres

Processus de création



CHU Sainte-Justine

*Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant*

*Pour l'amour des enfants*



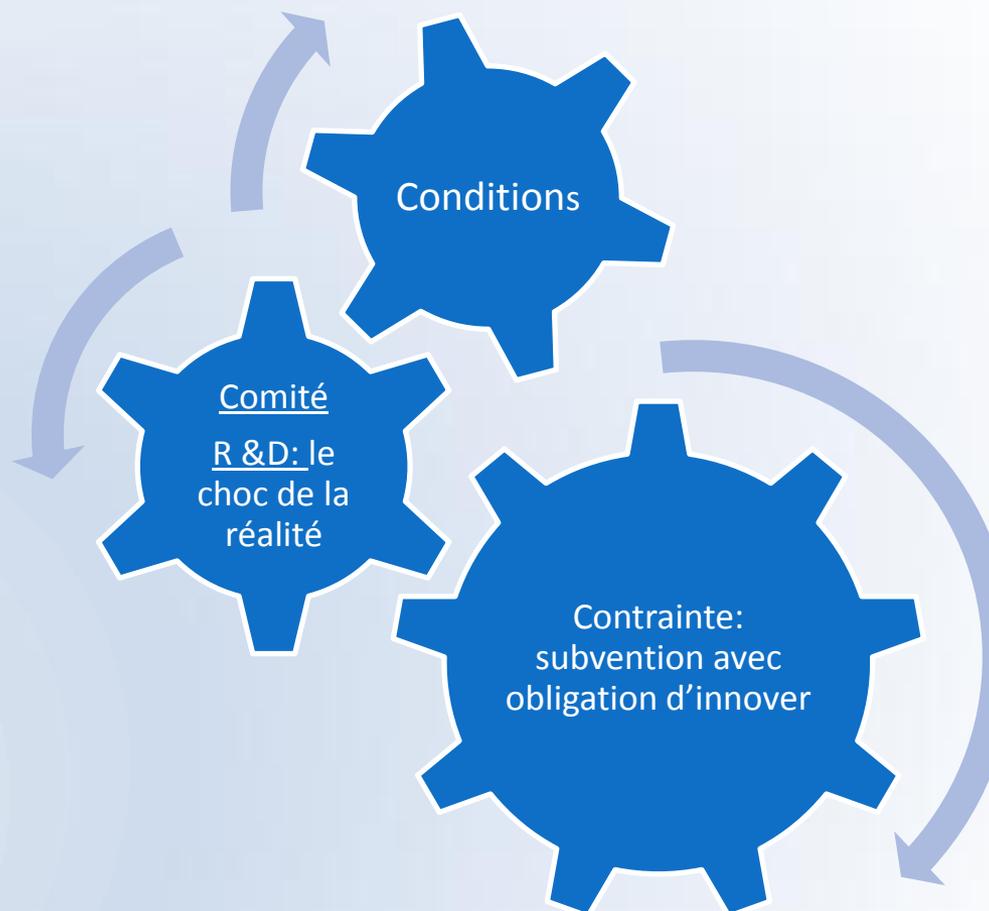
HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Processus créatif et déclencheurs d'innovation

R & D:  
Merci à:  
Claude Fortin  
Geneviève Parisien  
Josée-Lina Alepín



Agence de la santé  
et des services sociaux  
de Montréal

Québec 



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant  
Pour l'amour des enfants

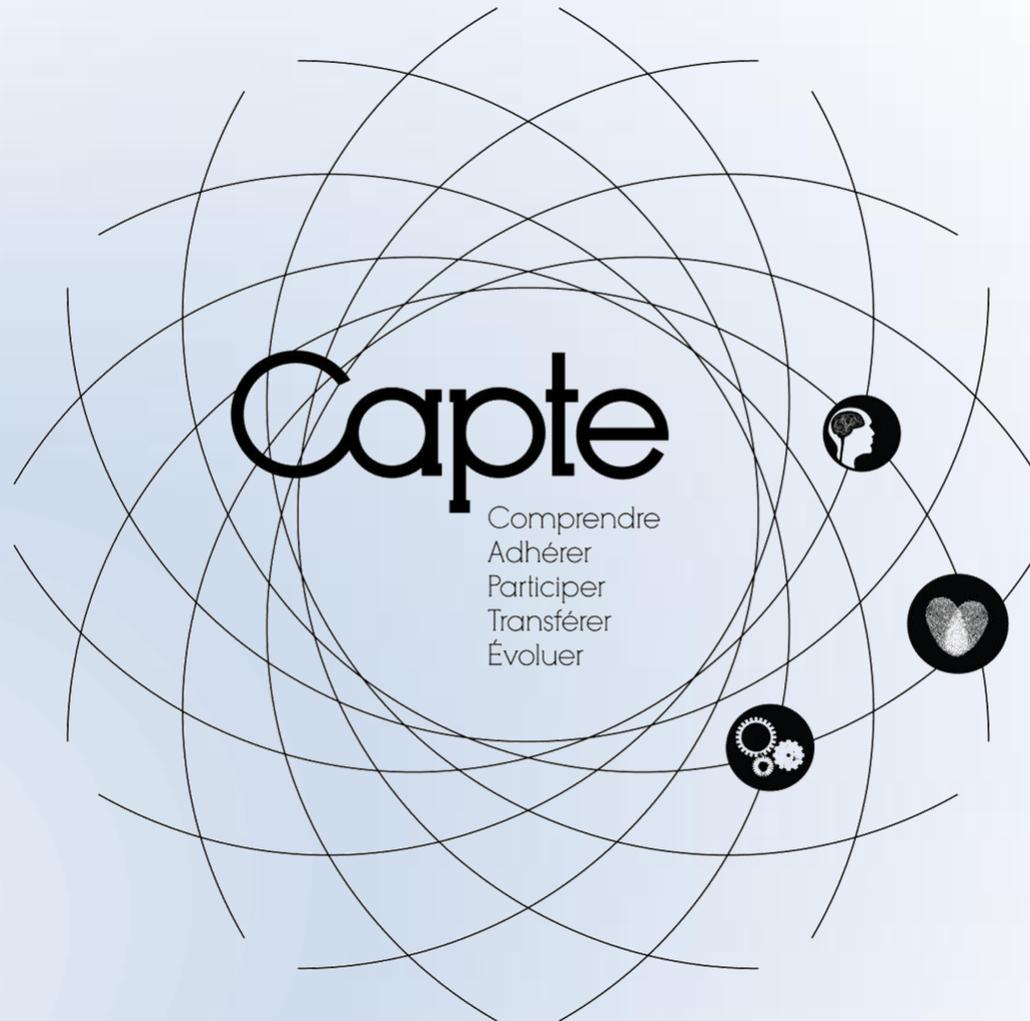


HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# L'identité de notre projet



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant

*Pour l'amour des enfants*

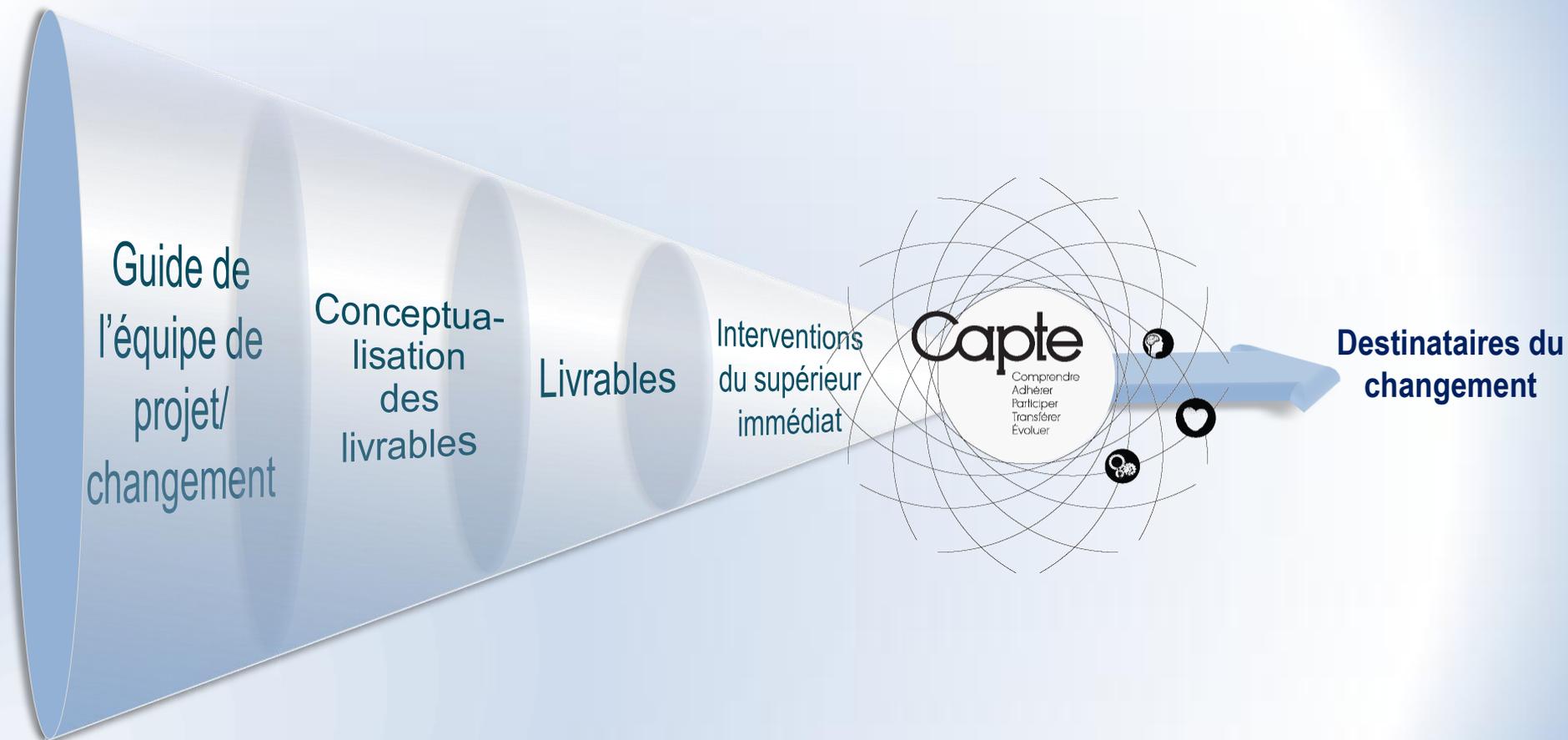


HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Démarche



CHU Sainte-Justine

Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant

Pour l'amour des enfants



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# La méthodologie CAPTE

Les **outils** permettent :

- de réaliser une analyse approfondie du contexte du projet
- afin d'**orienter** les efforts dans la **bonne direction**

Les **livrables** sont des plans d'action concrets qui permettent d'organiser et de faire le suivi des actions sur le terrain

Chacun des livrables est dédié à une activité spécifique soit :

- La gestion du changement
- Les communications
- la formation

14 OUTILS



Plus de 300 prescriptions

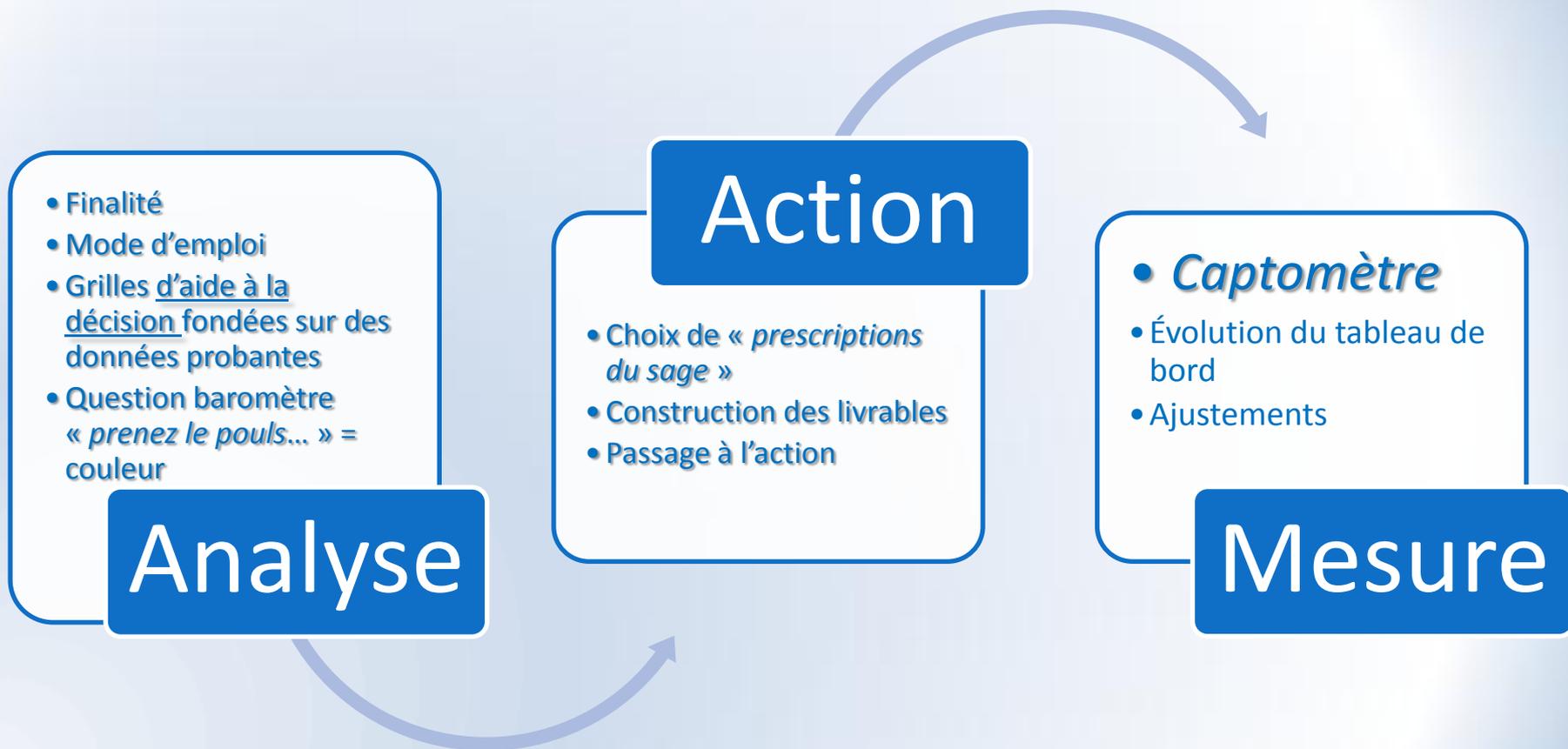


3 LIVRABLES

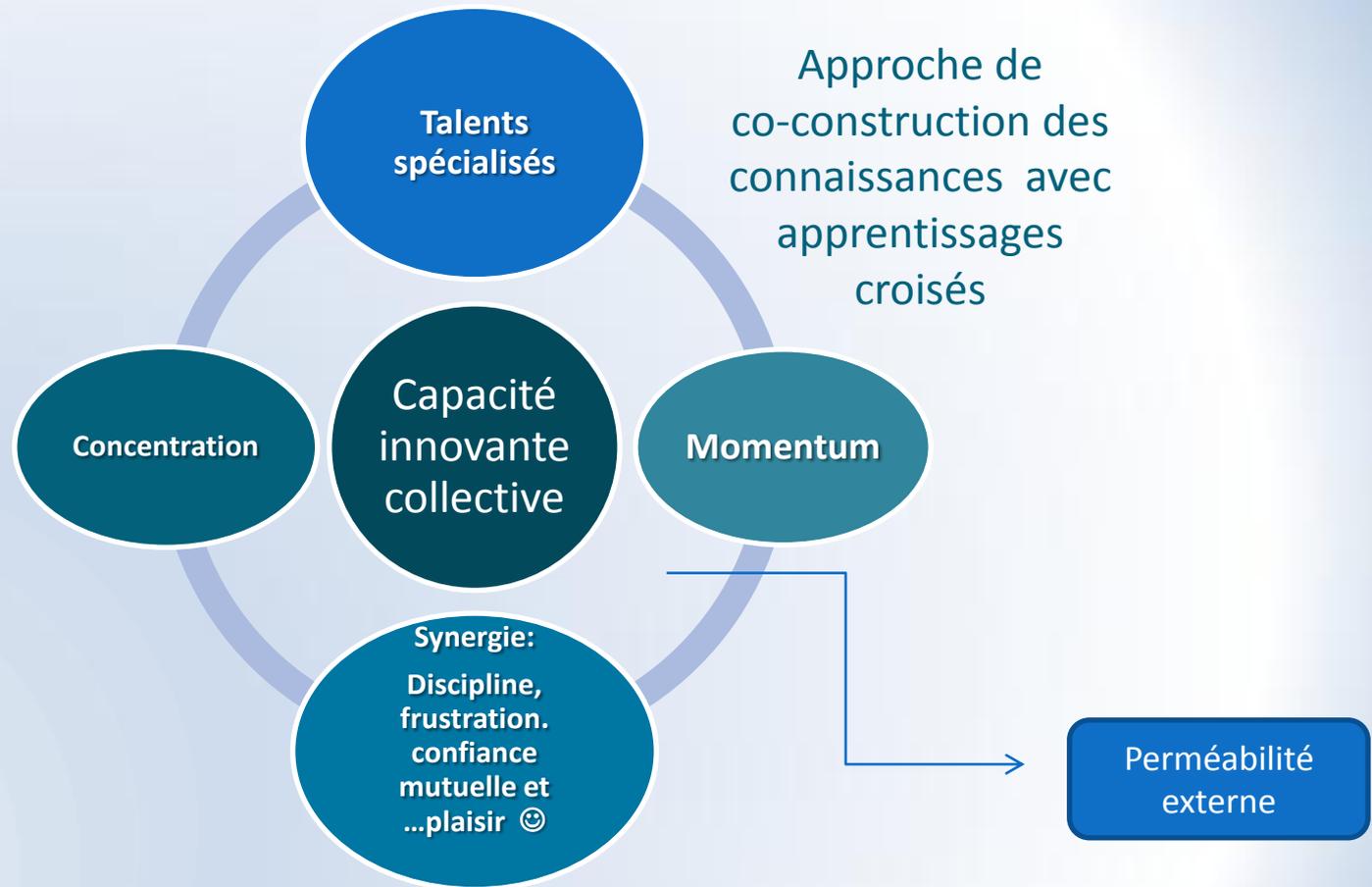
Tableau de bord

5 indicateurs

# Dynamique de chaque outil



# Nos apprentissages sur la capacité d'innovation collective : « rendre explicites nos savoirs tacites » (Céline, Lyne et Sylvie)



# Bilan: la création en contexte de projet....

- Création et gouvernance de projet
- Création et préparation de l'organisation (rôles, projets ciblés, etc.)
- Création et gestion du projet (reddition de comptes et approbation des livrables)



CHU Sainte-Justine

*Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant*

*Pour l'amour des enfants*



HEC MONTRÉAL

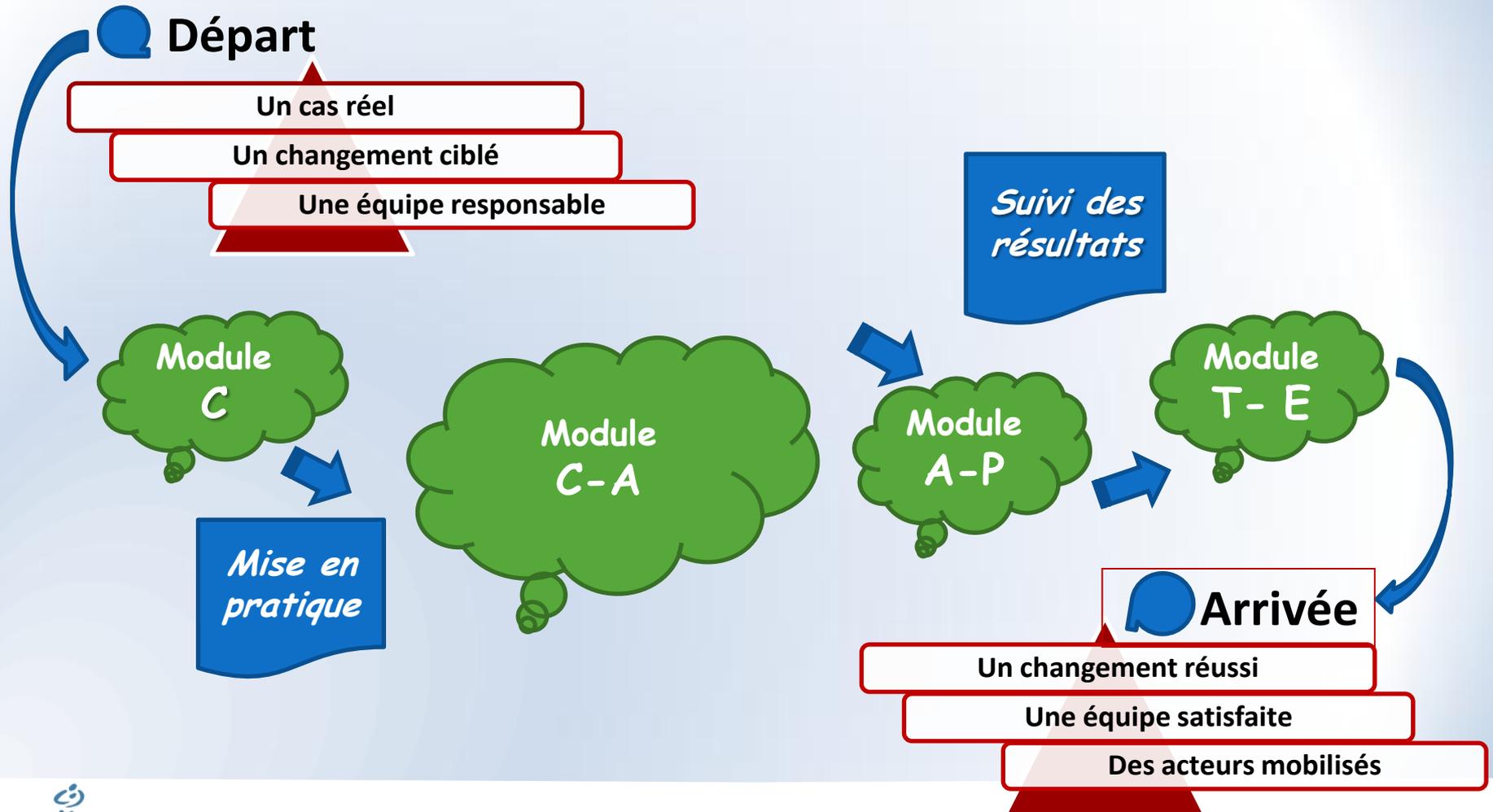


Brio Conseils

# **Seconde partie: la formation et le transfert d'expertise**

Développer une stratégie d'apprentissage

# Formation dans l'action



# Le choix des projets: un enjeu important et exigeant

- Identification des critères de choix des projets
- Présentation au comité des directeurs
- Sélection des projets par la direction
- Information aux équipes
- Présentation de la démarche aux équipes retenues :
  - Incluant les dimensions éthiques du projet de la recherche-action



CHU Sainte-Justine

*Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant*

*Pour l'amour des enfants*



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

## Apprentissages sur la formation et le transfert

- Un bon coup: l'utilisation d'un cas réel et d'une équipe de gestion du changement
- Choix des projets et des participants à la formation
- Mode d'apprentissage: formation en action vs accompagnement
- Formation de formateurs internes et structure de soutien
- Langage commun
- Déploiement aux autres projets et niveaux de l'organisation



# Apprentissages sur les outils

## Projet

- Garder une trace, historique
- Cible les livrables

## Équipe

- Structure les discussions/enjeux
- Détermine les rôles

## Gouvernance de projet

- Facilite l'alignement
- Développe un langage et des attentes réalistes



## **3e partie: la recherche-action**

# La recherche-action selon Coghlan et Branni (2010)

- « La recherche-action est une recherche basée sur
- Une relation de collaboration
  - Entre un chercheur et des membres d'une organisation
  - Qui vise à résoudre une problématique
  - Et à générer de la nouvelle connaissance »

**Référence: Doing action research in your own organization / David Coghlan and Teresa Branni, 3rd ed. Éditeur : Los Angeles : SAGE, 2010**



# Volet de la recherche-action

## But

- Évaluer la formation, l'appropriation des outils et de la méthodologie CAPTE, ainsi que les impacts, suivant une démarche d'amélioration continue



# Protocole de recherche diachronique

avec perspective interprétative en recherche-action

et niveaux de conscience discursive et pratique avec données primaires probantes

## Méthodologie quantitative

- Questionnaire d'analyse de besoins
- Questionnaire pré-session
- Questionnaires post-formation (4)

## Méthodologie qualitative

- Entrevues de groupe (besoins)
- Entrevues individuelles post-formation (3 mois)
- **OBSERVATION**
- Observation durant la formation
- Observation des fichiers

## Études de cas

- En temps réel
- Mono-cas
- Inter-cas

# Population ciblée

- 5 projets pilotes (*vs 2 projets témoins*)
- 23 participants formés
  - Cadres et professionnels
  - dont 7 facilitateurs internes provenant de:  
Bureau de projets, Bureau de la Transition, Direction des Communications, Direction des Ressources Humaines

© 2011 Céline Bareil, Ph.D., HEC Montréal, Pôle Santé – Tous droits de reproduction et d'adaptation totale ou partielle réservés.



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant  
Pour l'amour des enfants



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Modèle conceptuel: Efficacité selon le modèle de Kirkpatrick et Kirkpatrick en 4 niveaux

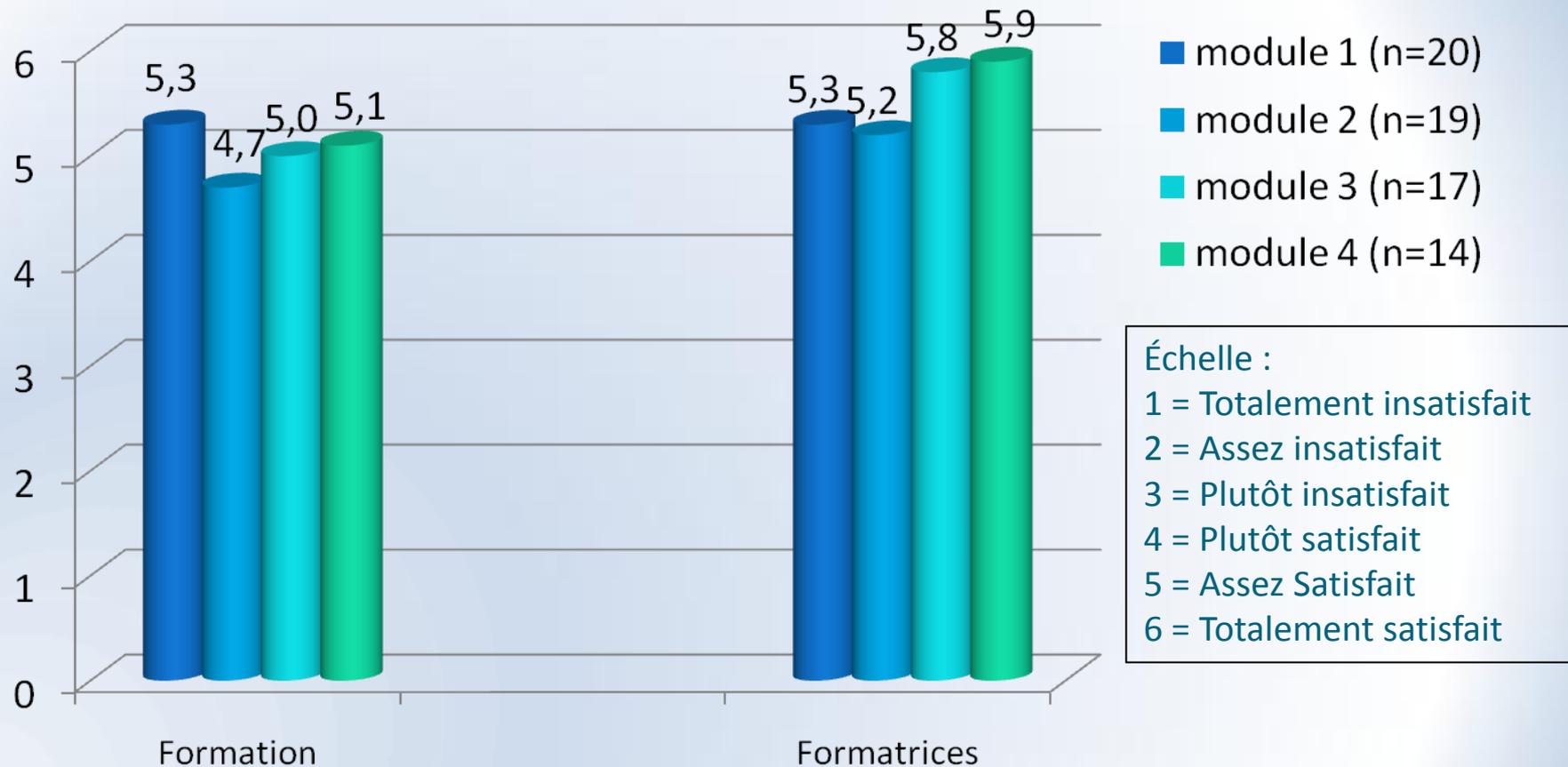


Références: Kirkpatrick et Kirkpatrick (2007). Implementing the four levels, a practical guide for effective evaluation of training programs; Green, & Prostco (2010) et Moore, Green, & Gallis (2010) : modèle d'évaluation de programmes de formation continue pour professionnels de la santé (ajout de mesures quant aux impacts sur le patient et sur la communauté).

© 2011 Céline Bareil, Ph.D., HEC Montréal, Pôle Santé – Tous droits de reproduction et d'adaptation totale ou partielle réservés.

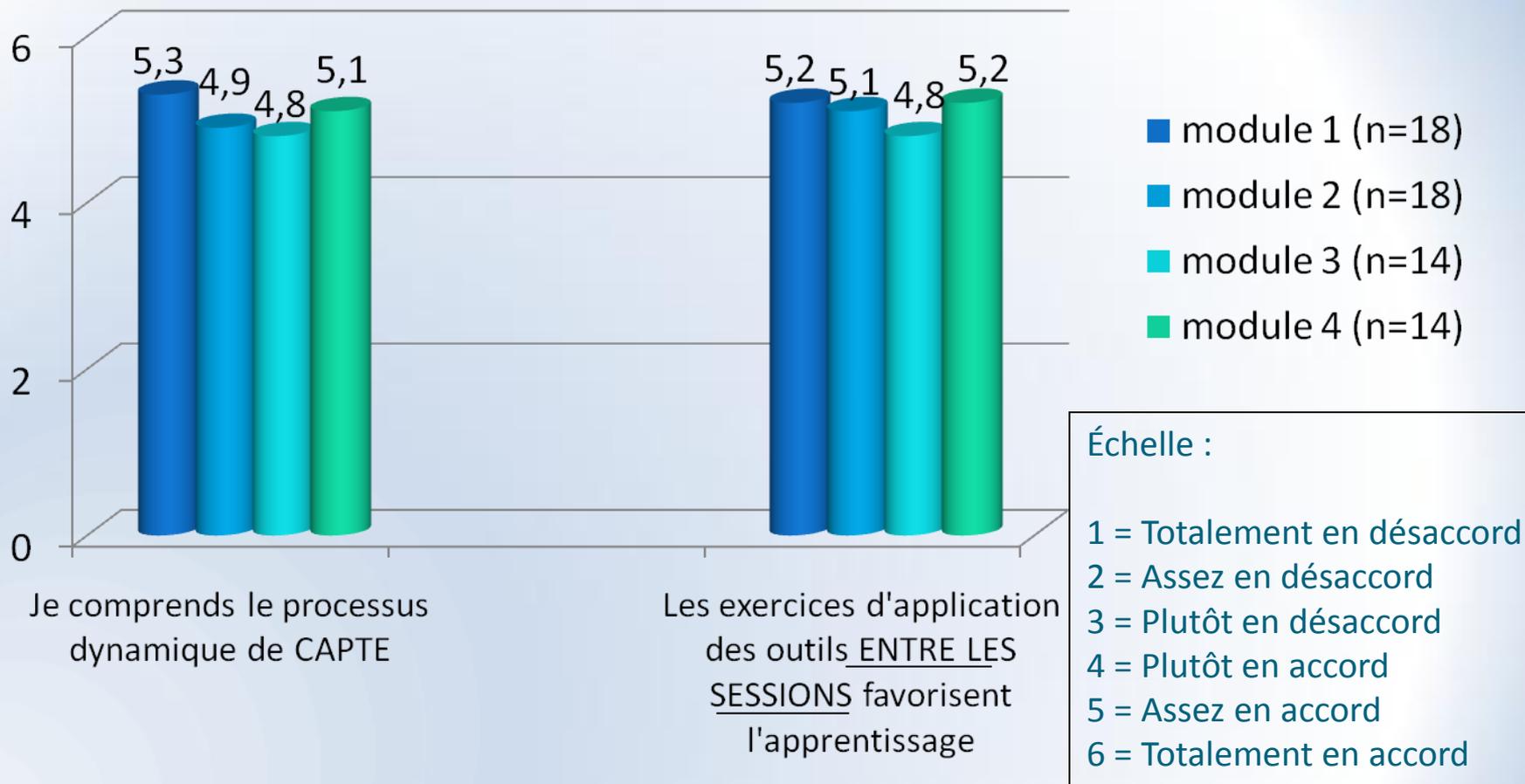


# Niveau 1 de Kirkpatrick: niveau de satisfaction des participants envers la formation



© 2011 Céline Bareil, Ph.D., HEC Montréal, Pôle Santé – Tous droits de reproduction et d'adaptation totale ou partielle réservés.

# Niveau 2: niveau des apprentissages



© 2011 Céline Bareil, Ph.D., HEC Montréal, Pôle Santé – Tous droits de reproduction et d'adaptation totale ou partielle réservés.



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant  
Pour l'amour des enfants



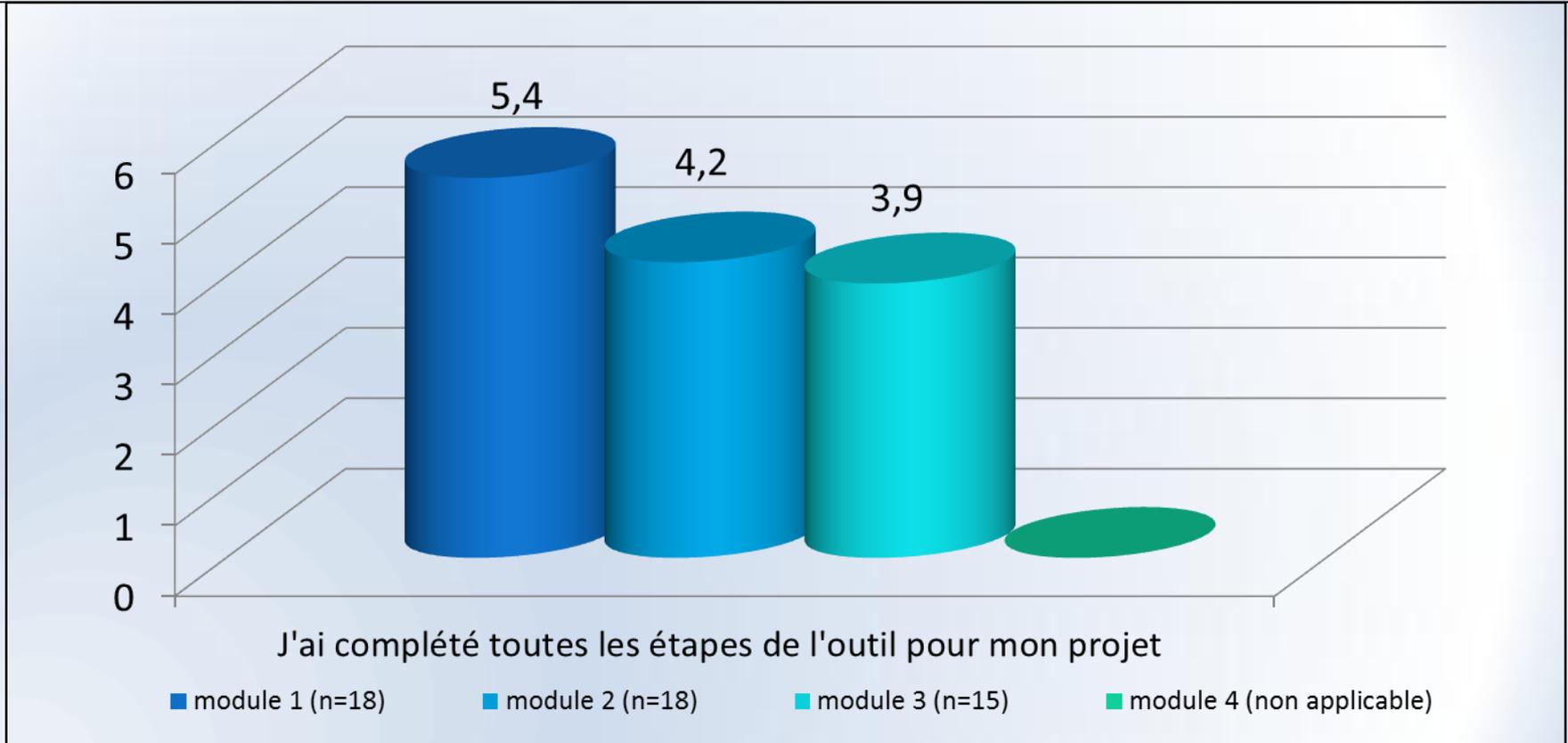
HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Niveau 3: niveau de transfert des outils dans les projets

Échelle : 1 = Totalemment en désaccord, 2 = Assez en désaccord, 3 = Plutôt en désaccord, 4 = Plutôt en accord, 5 = Assez en accord, 6 = Totalemment en accord



© 2011 Céline Bareil, Ph.D., HEC Montréal, Pôle Santé – Tous droits de reproduction et d'adaptation totale ou partielle réservés.

# Citations sur l'utilisation réelle des outils **CAPTE**

« *Maintenant je confirme dans mes rencontres, la **compréhension** de chacun et ça j'ai pris ça dans CAPTE.* » *Coordonnateur de projet*

« *La **théorie des préoccupations**, je l'ai dans ma poche d'en arrière et je l'utilise tout le temps. C'est rendu dans mon quotidien.* » *Coordonnateur de projet*

« *L'outil C2 [**Raison d'être du projet**] C'est un outil que j'ai énormément apprécié et l'équipe de projet aussi. C'est là qu'on s'est aperçu qu'on ne comprenait rien au projet.* » *Facilitateur interne*

« *L'outil sur les parties prenantes, je l'ai trouvé hyper pertinent et je vais l'utiliser dans mes prochains projets* » *Une cadre*

© 2011 Céline Bareil, Ph.D., HEC Montréal, Pôle Santé – Tous droits de reproduction et d'adaptation totale ou partielle réservés.



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant  
Pour l'amour des enfants



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

## Autres citations d'utilisation

*“ La formation et les outils nous ont permis d'évaluer des dimensions nécessaires et qui auraient pu être oubliées. On se sent beaucoup mieux outillés”. Un participant*

*“L'impact majeur de la formation CAPTE a été au niveau du cheminement intellectuel. Cela a amené les gens à mieux comprendre le changement, à réaliser comment toutes les dimensions d'un changement se déploient et à intervenir adéquatement”.  
Propriétaire de projet*



CHU Sainte-Justine

Le centre hospitalier  
universitaire de Montréal

Pour l'amour des enfants

Université  
de Montréal

© 2011 Céline Bareil, Ph.D., HEC Montréal, Pôle Santé – Tous droits de reproduction et d'adaptation totale ou partielle

HEC MONTRÉAL

réservés  
Brio Conseils

La parole aux  
participants



CHU Sainte-Justine

*Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant*

*Pour l'amour des enfants*

Université  
de Montréal

HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Apprentissages sur les connaissances en gestion du changement

Dialogue ouvert et constant ET coopération:

- propriétaire, mandataire, équipe GdC + projet  
gestionnaire et destinataires

L'importance de l'ADHÉSION

La formation est insuffisante pour créer une  
maturité



# Bénéfices du projet pour le CHU Sainte-Justine

- Capacité organisationnelle croissante à gérer la mise en œuvre des divers projets
  - 3 leviers:
    - projets dans les opérations
    - Bureau de la Transition; Bureau de projets
    - engagement du D.G.
- Évolution de la maturité organisationnelle en gestion du changement
  - Appropriation par les équipes formées (avec rétroaction)
  - Équipe de formateurs internes
  - Facilitateurs internes formés
  - Réseau d'agents de changement
  - L'appropriation de la méthodologie et son évolution...
- Et la maturité se poursuit...



# Bénéfices pour le Pôle Santé

## Pôle santé HEC Montréal

Une plateforme de transfert de connaissance en gestion de la santé.



### Formation et Transfert:

- au CHU Sainte-Justine à l'École de gestion de la santé
- vers l'Agence de Montréal (méthodologie et formation)

### Valorisation:

- du projet vers Brio Conseils à ses clients (grâce à *Univalor* et la *Direction du transfert et valorisation, HEC Montréal*)
- vers des programmes de formation ciblés

### Recherche:

- À poursuivre sur le transfert de la méthodologie



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant

Pour l'amour des enfants



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Bénéfices pour nos institutions et la pratique en gestion du changement

- Formation d'étudiants de 2<sup>e</sup> cycle
- Quelques colloques et congrès:
  - Congrès: Association of Change Management Professionals (mai 2011)
  - Activité pré-colloque, Société québécoise de psychologie du travail (Montréal, 26 mai 2011)
  - Colloque des CHU (Québec, 16 septembre 2011)
  - Colloque ORHA (Québec, 18 octobre 2011)
  - En Europe (2012)
- Publications à venir
- Accompagnement des organisations



CHU Sainte-Justine

*Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant*

*Pour l'amour des enfants*

Université  
de Montréal

HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Grande leçon:

- Déployer une méthodologie en gestion du changement constitue un **changement culturel** à gérer...!
- C'est développer une capacité organisationnelle et augmenter sa maturité en gestion du changement...



CHU Sainte-Justine

*Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant*

*Pour l'amour des enfants*



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

# Les partenaires...Merci!

## Équipe de projet tripartite:

*Lyne Beausoleil (CHU Sainte-Justine)*

*Sylvie Charbonneau (Brio Conseils)*

*Céline Bareil (HEC Montréal)*

### Assistant(e)s de recherche :

Amélie Mongrain

Sophie Gagnon

Ali Fadil

Benoit Wang-Legendil

(M.Sc. HEC Montréal)

Marie-Ève Desrosiers

(Université de Montréal)

### Professionnelle de recherche

Caroline Parent



CHU Sainte-Justine  
Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant

Pour l'amour des enfants



HEC MONTRÉAL



Brio Conseils

## Sincères remerciements à:

- Mes 2 complices:
  - Lyne et Sylvie
- Dr Fabrice Brunet, D.G.
- Isabelle Demers
- Denise Bélanger
- Claude Fortin, Geneviève Parisien, Josée-Lina Alepin (R&D)
- Les assistants de recherche
- Les consultants chez Brio Conseils + Harold
- *Et tous ceux dans l'ombre....*
- Tous les 23 participants à la formation
- Les participants à la recherche
  - Projets ciblés
  - Projets témoins
- Comité d'éthique à la recherche
- Pôle Santé:
  - Alain Rondeau
  - Marie-Hélène Jobin
- Valorisation Gestion:
  - Réal Jacob et Jean Elsliger
- Univalor et CHUSJ
  - Normand Gadoury, Me Hélène Perron,
  - Me Nathalie Lecoq, etc.



Des commentaires ou questions?

Merci beaucoup!

Celine.Bareil@hec.ca



CHU Sainte-Justine

*Le centre hospitalier  
universitaire mère-enfant*

*Pour l'amour des enfants*

Université  
de Montréal

HEC MONTRÉAL



Brio Conseils