

# LA DÉMARCHE PLANETREE DU CHU SAINTE- JUSTINE : ÉVALUER LA TRANSFORMATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE



Pôle santé  
HEC MONTRÉAL

17/09/2013

**MICHEL LEMAY**

DIRECTEUR-ADJOINT DE LA DIRECTION DE LA QUALITÉ, SÉCURITÉ, RISQUES ET EXPÉRIENCE  
PATIENT ET COORDONNATEUR *PLANETREE*, CHU SAINTE-JUSTINE

**AMÉLIE PICARD**

PROFESSIONNELLE DE RECHERCHE, PÔLE SANTÉ HEC MONTRÉAL

**MARIE-HÉLÈNE JOBIN**

DIRECTRICE, PÔLE SANTÉ HEC MONTRÉAL

# PLAN DE LA PRÉSENTATION

1. Les nouvelles approches de gestion en santé et services sociaux
2. La démarche *Planetree*
3. La démarche *Planetree* au CHU Sainte-Justine
4. La transformation de culture organisationnelle
5. L'état de la situation au CHU Sainte-Justine : observations et constats
6. L'état de la situation au CHU Sainte-Justine : défis d'implantation
7. Les prochaines étapes

# LES NOUVELLES APPROCHES DE GESTION EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

- Approches qui visent l'organisation en réseau  
(Roy *et al.*, 2010; Jacob, 2003)
- Approches axées sur l'amélioration continue comme le *Lean Healthcare*  
(Graban, 2012)
- Approches par processus  
(Cornet, 2002; Luc et Rondeau, 2002)
- Approches orientées vers le service  
(Simmons et Fraser, 2012; Pinet et Coupet, 2008)
- Approches axées sur les patients  
(Docteur et Coulter, 2012; Frampton *et al.*, 2008; Shaller, 2007)
- Approches centrées sur les employés  
(Hoogervorst *et al.*, 2005; Edgar, 2003)

# LA DÉMARCHE HUMANISTE *PLANETREE*

Pourquoi parler d'une démarche humaniste au CHU Sainte-Justine ?

## L'urgence d'agir maintenant

Nous sommes déjà engagés dans la transformation

- Résultats issus de deux sondages faits en 2010 dans le cadre de la visite d'agrément Canada:
- Parce que notre clientèle et nos employés nous demandent de faire autrement;

# LA DÉMARCHE *PLANETREE* AU CHU SAINTE-JUSTINE

## Impacts actuels vécus :

- Difficultés d'adaptation à de nouveaux environnements de soins et services;
- Difficultés d'adaptation à l'introduction de nouvelles technologies, changements de pratiques et de collaboration interdisciplinaire;

➤ **Le projet « Grandir en Santé »**

➤ **Les contraintes financières**

*..et ce, Malgré une culture et des valeurs ancrées depuis toujours au CHU Sainte-Justine, ce n'est pas suffisant*

# Les objectifs de la démarche Humaniste au CHU Sainte-Justine

Pistes de réflexion supportant la démarche:

- Rapports de 1997 et 2009 de l'O.M.S. :

*Cadre de référence pour la pratique centrée sur la personne et l'environnement thérapeutique en milieu hospitalier*

- Liens avec la planification 2010-2015 du MSSS

*« Mettre en œuvre des mesures pour améliorer le climat de travail et favoriser le bien-être du personnel du réseau et du MSSS »*

# Qui est concerné par la transformation du CHU Sainte-Justine ?

- Le conseil d'administration
- Les directeurs et leurs gestionnaires
- Les employés
- Les bénévoles
- Les médecins
- Les conseils professionnels
- Les instances syndicales
- Le patient et sa famille
- Les partenaires externes

*Sont directement imputables et doivent tous travailler ensemble et en synergie dans la modernisation*

# Résolution du Conseil d'administration du CHU Sainte-Justine (2010)

*« Au cours des trois prochaines années, mettre en place des conditions qui permettent de renforcer et développer l'approche humaniste auprès des enfants, des adolescents, des mères, des familles, des ressources humaines et de la communauté. »*

## Recommandations du Conseil d'administration

- Bonifier et personnaliser les soins et services par l'application des principes de l'approche humaniste
- Rehausser la qualité de vie au travail
- Devenir une référence en matière d'humanisation des soins et des services

# C'est quoi une démarche humaniste *Planetree* intégrée au processus de transformation?

- L'intégration des principes directeurs issus des composantes *Planetree* dans notre modèle de gestion;
- Donne un cadre intégrateur, structurant et de mesure dans la réalisation des objectifs issus de la planification stratégique et des projets qui en découlent (10 composantes, 51 critères, 154 questions);
- Réseau de 500 établissements (États-Unis, Pays-Bas, Japon, Amérique du Sud et Québec);
- Un processus d'évaluation de l'organisation aux 18 mois de l'atteinte des critères de désignation *Planetree*.

# MANDAT D'ACCOMPAGNEMENT DU PÔLE SANTÉ

- S'inscrit dans le partenariat de l'École de gestion de la santé contextualisée de Sainte-Justine
- Objectifs: Identifier des indicateurs pour suivre cette transformation vers le modèle *Planetree*
  - Ne pas réinventer la roue (souci d'économie et de cohérence)
  - Travail auprès d'unités pilotes pour développer les indicateurs
- On voulait disposer d'un outil de pilotage pour non pas simplement mesurer les résultats mais disposer d'indicateurs de processus pour piloter l'implantation

# LA TRANSFORMATION DE CULTURE ORGANISATIONNELLE



Source: Rondeau, 2008

# LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Culture organisationnelle

= formée par la dimension collective des membres d'un groupe autour de valeurs, de symboles et de croyances partagées.

= reflet de ce qu'on partage dans notre groupe

= résultat d'un processus complexe d'apprentissage de groupe

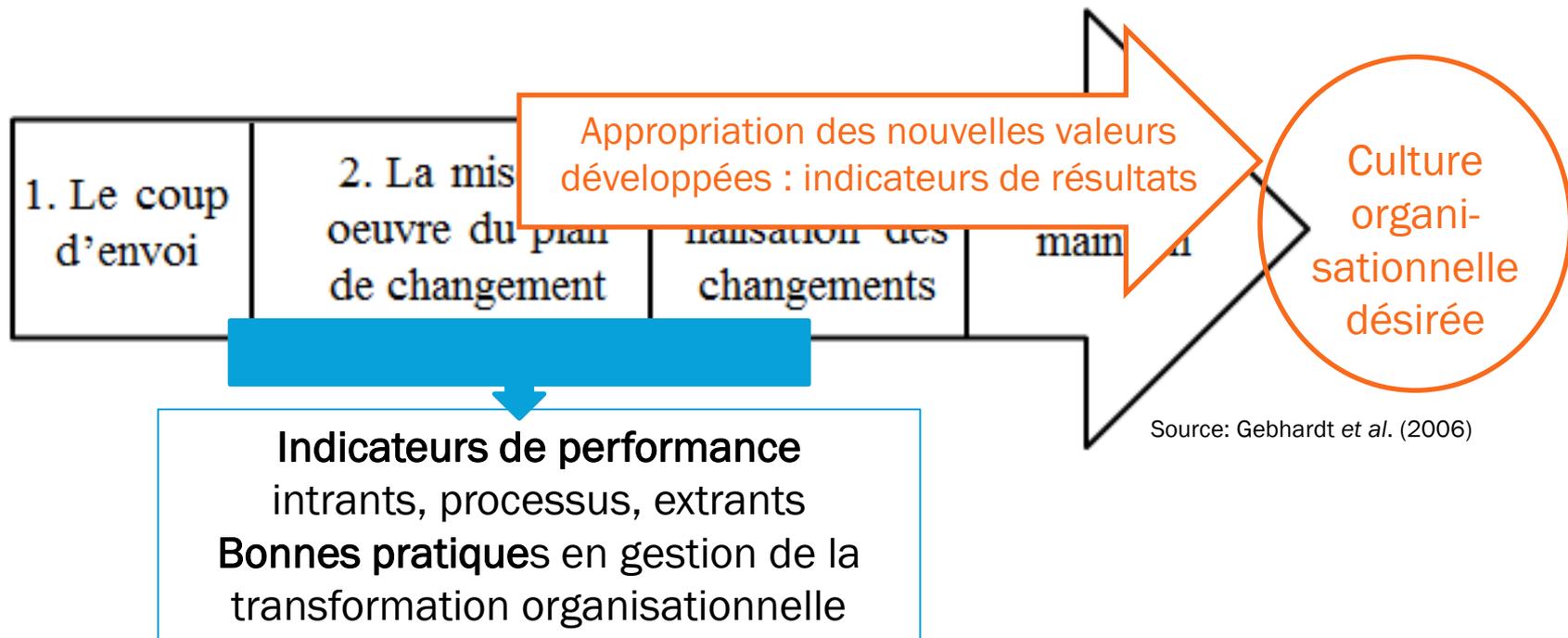
Concept complexe, multidimensionnel et profond!

Segmentée à travers trois niveaux inter-reliés

1. Artefacts
2. Valeurs et croyances
3. Postulats implicites



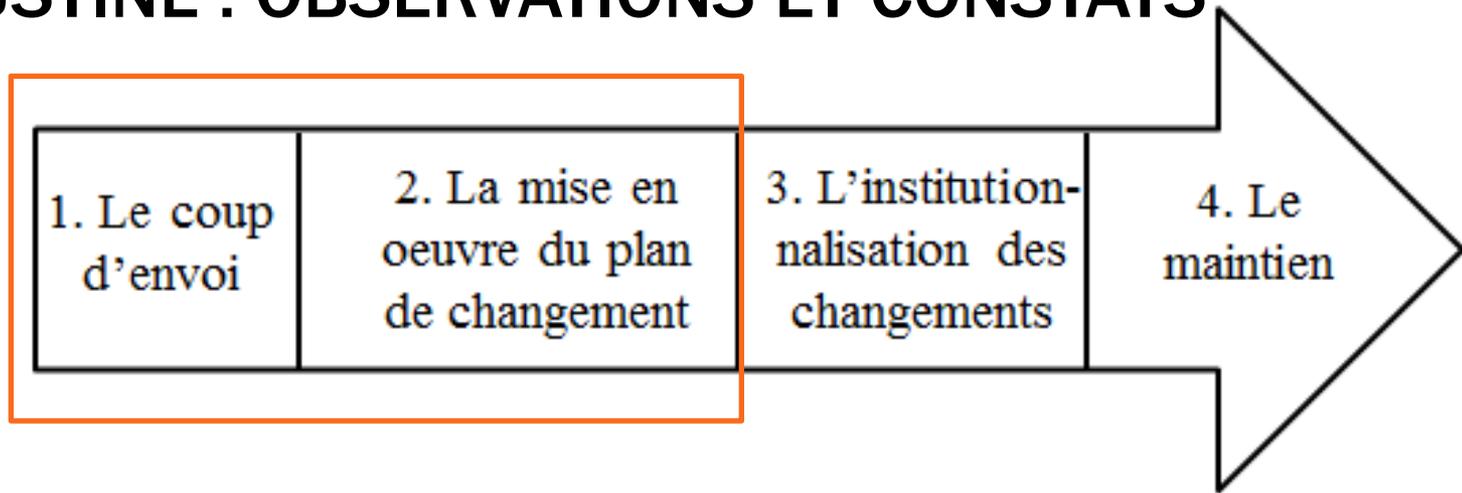
# DÉMARCHE DE TRANSFORMATION DE CULTURE ORGANISATIONNELLE



# L'ÉTAT DE LA SITUATION AU CHU SAINTE- JUSTINE : MÉTHODOLOGIE

- **Données déjà existantes et disponibles** (résultats de sondage, rapport d'évaluation fournie par le Réseau Planetree Québec, plan stratégique, etc.)
- **Rencontres avec les intervenants clés qui coordonnent la transformation** (Direction de la qualité, sécurité, risques et expérience patient et Direction des ressources humaines)
- **Observations lors des rencontres du comité de pilotage des sites pilotes *Planetree***
- **Entretiens qualitatifs avec des membres**
  - Bureau de la direction générale
  - Direction exécutive des programmes-clientèles
  - Direction de la qualité, sécurité, risques et expérience patient
  - Direction des ressources humaines
  - Direction des soins infirmiers
  - Unités pilotes

# L'ÉTAT DE LA SITUATION AU CHU SAINTE-JUSTINE : OBSERVATIONS ET CONSTATS

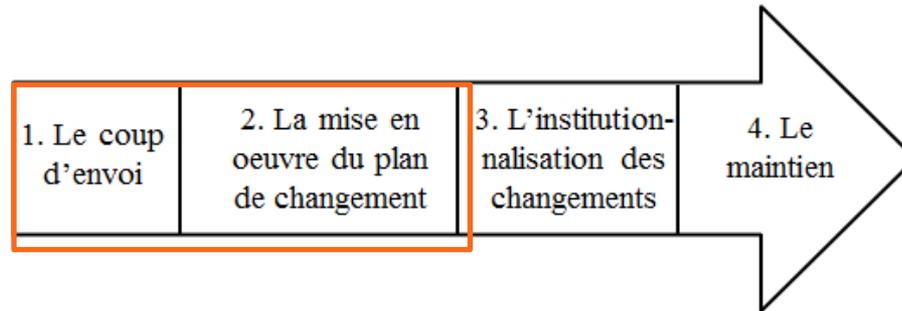


## 1.1 La prise de conscience

- Enjeux externes (contexte de satisfaction de la population, contexte RH, contexte de transformation organisationnel des autres établissements de santé)
- Enjeux internes (résultats des sondages sur la mobilisation du personnel et sur la satisfaction de la clientèle)

## 1.2 La préparation : un leader et une coalition

# L'ÉTAT DE LA SITUATION AU CHU SAINTE-JUSTINE : OBSERVATIONS ET CONSTATS



## 2.1 La présentation

- Démarche d'humanisation des soins énoncée dans les plans organisationnels
- Quatre sites pilotes
- Formations *Planetree* offertes aux membres des équipes du bureau de la transition, du bureau de projet et de la DRH
- Création du comité d'humanisation des soins *Planetree*

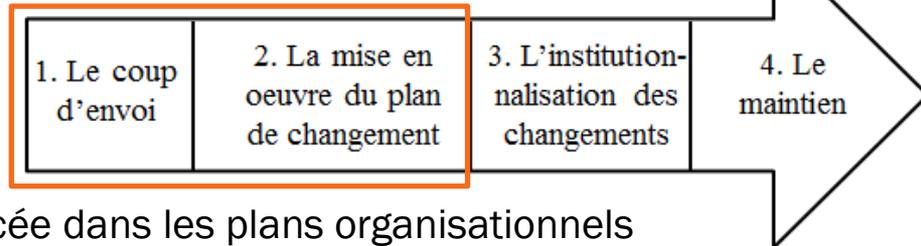
## 2.2 Le développement d'un nouvel ensemble de valeurs organisationnelles

- Énoncer des principes directeurs à partir des composantes *Planetree*

# Les six principes directeurs humanistes du CHU HSJ découlant de l'approche *Planetree*

- Valoriser les interactions humaines
- Inclure les proches
- Partager l'information
- Cheminer par les arts
- Stimuler par l'alimentation
- Humaniser l'environnement physique
- Soutenir la quête de sens
- Communiquer par le toucher
- S'ouvrir aux thérapies complémentaires
- S'associer à la communauté
- Reconnaître l'importance de la famille et du réseau social comme partenaire majeur dans le processus de guérison et de réadaptation
- **Teinter nos actions de chaleur, d'écoute et de compréhension**
- Être leader en soin de santé dans la communauté
- **Partager le savoir, aider, prévenir et responsabiliser**
- Voir la personne dans sa globalité
- **Créer des environnements adaptés et propices au bien-être**

# L'ÉTAT DE LA SITUATION AU CHU SAINTE-JUSTINE : OBSERVATIONS ET CONSTATS



## 2.1 La présentation

- Démarche d'humanisation des soins énoncée dans les plans organisationnels
- Quatre sites pilotes
- Formations *Planetree* offertes aux membres des équipes du bureau de la transition, du bureau de projet et de la DRH
- Création du comité d'humanisation des soins *Planetree*

## 2.2 Le développement d'un nouvel ensemble de valeurs organisationnelles

- Énoncer des principes directeurs à partir des composantes *Planetree*

**Mais ...  
étendue encore limitée!**

# L'ÉTAT DE LA SITUATION AU CHU SAINTE-JUSTINE : DÉFIS D'IMPLANTATION

1) Tenir une cérémonie originale et marquante

2) Apaiser l'anxiété d'apprentissage

## Moyens

1. Vision convaincante, positive et forte
2. Formation adéquate
3. Expérimentation
4. Implication des membres dans leurs processus d'apprentissage
5. Tribunes ou groupes de support
6. Modèles positifs
7. Structures organisationnelles cohérentes

# L'ÉTAT DE LA SITUATION AU CHU SAINTE-JUSTINE : DÉFIS D'IMPLANTATION

## 3) Partager

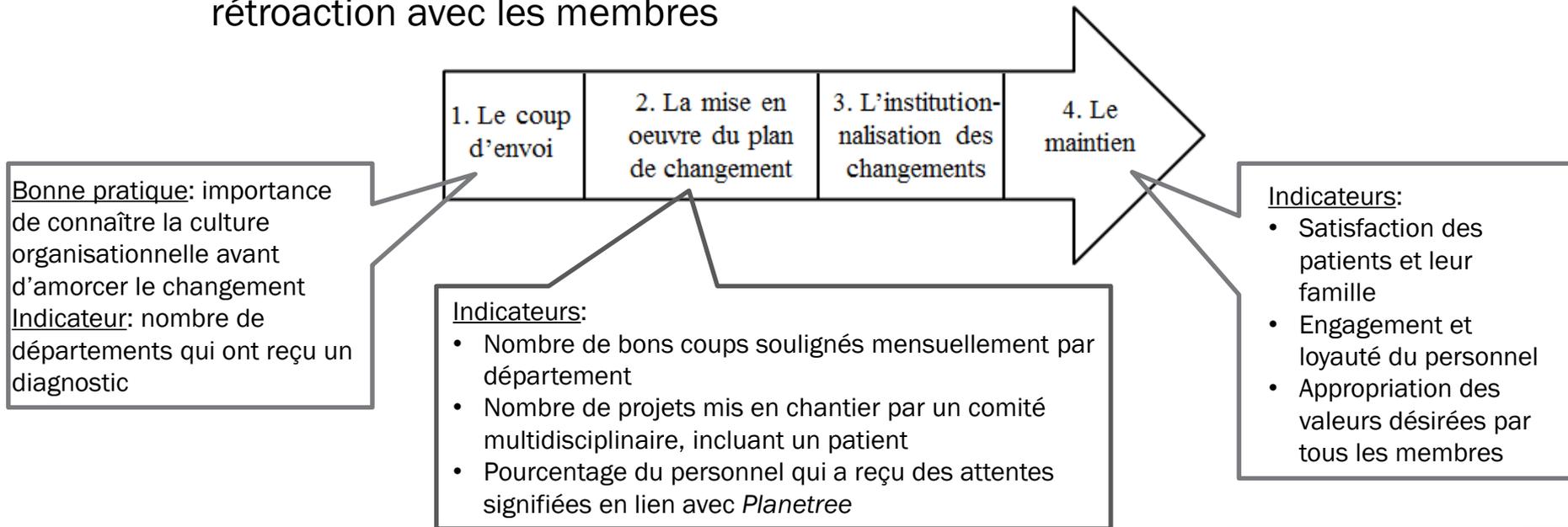
- Connaissances au niveau de la démarche *Planetree*
- Étapes à franchir afin de donner une vision aux membres
- Expériences en lien avec ce qui a déjà été réalisé.

**Le partage permet aux membres de l'organisation de réapprendre les comportements attendus et de s'appropriier les nouvelles valeurs à intégrer.**

# L'ÉTAT DE LA SITUATION AU CHU SAINTE-JUSTINE : DÉFIS D'IMPLANTATION

## 4) Mesurer la démarche de transformation

- Identifier des indicateurs, les mesurer, les suivre et assurer une rétroaction avec les membres



# LES PROCHAINES ÉTAPES (2013-2015)

*Actuellement nous finalisons les outils pour la démarche intégrée Agrément Canada - Planetree - Performance.*

## Printemps - été 2013 :

Cette démarche consiste principalement à l'intégration des critères de désignation de Planetree International dans les 22 normes d'Agrément Canada

## Automne - Hiver 2013-14 :

Processus d'auto-évaluation Agrément-Planetree à partir d'une base de données intégrées pour 39 équipes qualité

Formation d'un groupe de travail avec les médecins pour identifier des axes de soins

## Printemps 2014 :

Analyser les rapports d'auto-évaluation suivant les écarts identifiés et mettre en œuvre des plans d'amélioration

# LES PROCHAINES ÉTAPES (2013-2015)

Été 2014 - Déc 2015

Suivi des plans d'amélioration

Durant 2013 - 2015

Activités d'audits pour le CHU HSJ en lien avec les POR's (32 pratiques organisationnelles requises par Agrément Canada)

Décembre 2015

Visite d'agrément Canada

Décembre 2015 ou printemps 2016

Demande de désignation *Planetree* - OR

QUESTIONS?  
COMMENTAIRES?



Pôle santé  
HEC MONTRÉAL

17/09/2013