

La transition du CHU Sainte-Justine ou comment se réinventer soi-même

Claude Fortin

Directeur de la Transition, co-directeur exécutif des soins académiques et
directeur des soins infirmiers

CHU Sainte-Justine

novembre 2017



Mon expérience...

- ▶ Je suis un gestionnaire qui, à travers les plateformes et les ressources dont j'ai la responsabilité...
 - Observe et pose des actions, en temps réel, à travers les opérations courantes de l'organisation;
 - Éclaire ses décisions par des données probantes;
 - Et mesure ce qu'il fait.

Une institution riche de son passé



Justine Lacoste-Beaubien



Hopital Sainte-Justine 4e localisation
1957



Dr Irma Levasseur

Une institution fière de ses succès et une culture de leadership



- CHUSJ est le seul hôpital universitaire mère–enfant au Québec et le plus important au Canada
- Toutes les disciplines médicales s’y retrouvent
- CHUSJ est le centre de référence pour les soins de 3e et 4e niveaux
- CHUSJ joue un rôle majeur dans le réseau mère–enfant au Québec
- CHUSJ membre fondateur du réseau mère enfant de la francophonie

CHU Sainte-Justine : son capital humain

- **La force** du CHU Sainte-Justine
 - 5 457 employés dont 1 532 infirmières et infirmières auxiliaires
 - 520 médecins, dentistes et pharmaciens
 - 204 chercheurs
 - 411 bénévoles
 - 250 000 patients par année
 - Plus de 4 416 stagiaires et étudiants
 - Nos enfants et nos familles

Parmi les employeurs les plus convoités au Québec !

CHU Sainte-Justine

Le 6 octobre, dans l'étude Ipsos-Infopresse, le **CHU Sainte-Justine a été classé au 6^e rang des employeurs les plus convoités** au Québec !

C'est dans le but de déterminer les employeurs les plus désirés, et les raisons pour lesquelles les Canadiens souhaiteraient travailler pour eux, que cette recherche a été réalisée.

Parmi les critères évalués, on cite la connexion émotionnelle, la valorisation, les conditions et bénéfices, le leadership et dépassement, la pérennité, l'avant-gardisme, la responsabilité sociale, la flexibilité et la renommée.

Au Québec, les organisations Google, Microsoft, Walt Disney, le gouvernement du Canada et le Canadien de Montréal apparaissent en tête de liste, juste devant le centre hospitalier.

Top 10 des Employeurs les plus convoités

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Google

Microsoft



Government of Canada
Canada

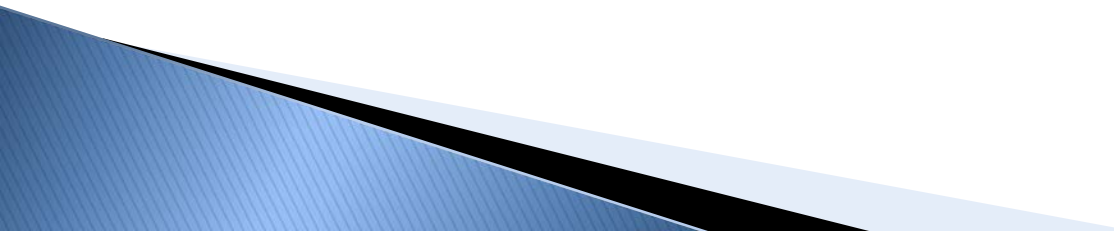


AIR CANADA

Nintendo

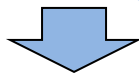
BOEING

Se réinventer soi-même...

- ▶ C'est capitaliser sur les forces de l'organisation et avoir le courage de se remettre en question
 - ▶ C'est composer avec les limites organisationnelles et tenter de les repousser
- 

Approche de gestion organisationnelle

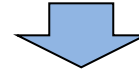
Amélioration de la performance et préparation de la croissance



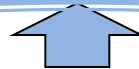
Une équipe de gestion de projets et une équipe «transition» pour piloter la démarche



Une approche novatrice pour gérer humainement les projets de changement



L'habilitation des gestionnaires et le transfert de connaissances pour faciliter et soutenir la transformation



Un Réseau d'agents de changement pour mobiliser les équipes

Deux grandes transformations en parallèle

1 – La transformation de la structure
organisationnelle (2014)

2 – Le projet « Grandir en Santé »
(2010–2017)

Force de la structure par programme

- ▶ A permis de recentrer l'organisation des soins autour du patient et de sa famille
- ▶ Redéfinir l'interdisciplinarité et le travail de collaboration
 -

Pourquoi changer

- ▶ Limite d'adaptabilité de la structure en place
 - Continuité des soins
 - Fluidité du parcours patient
 - Intégration soins–enseignement–recherche
- ▶ Performance
 - Efficience
 - Réseau
 - Partenariat–patient

Une entreprise organique

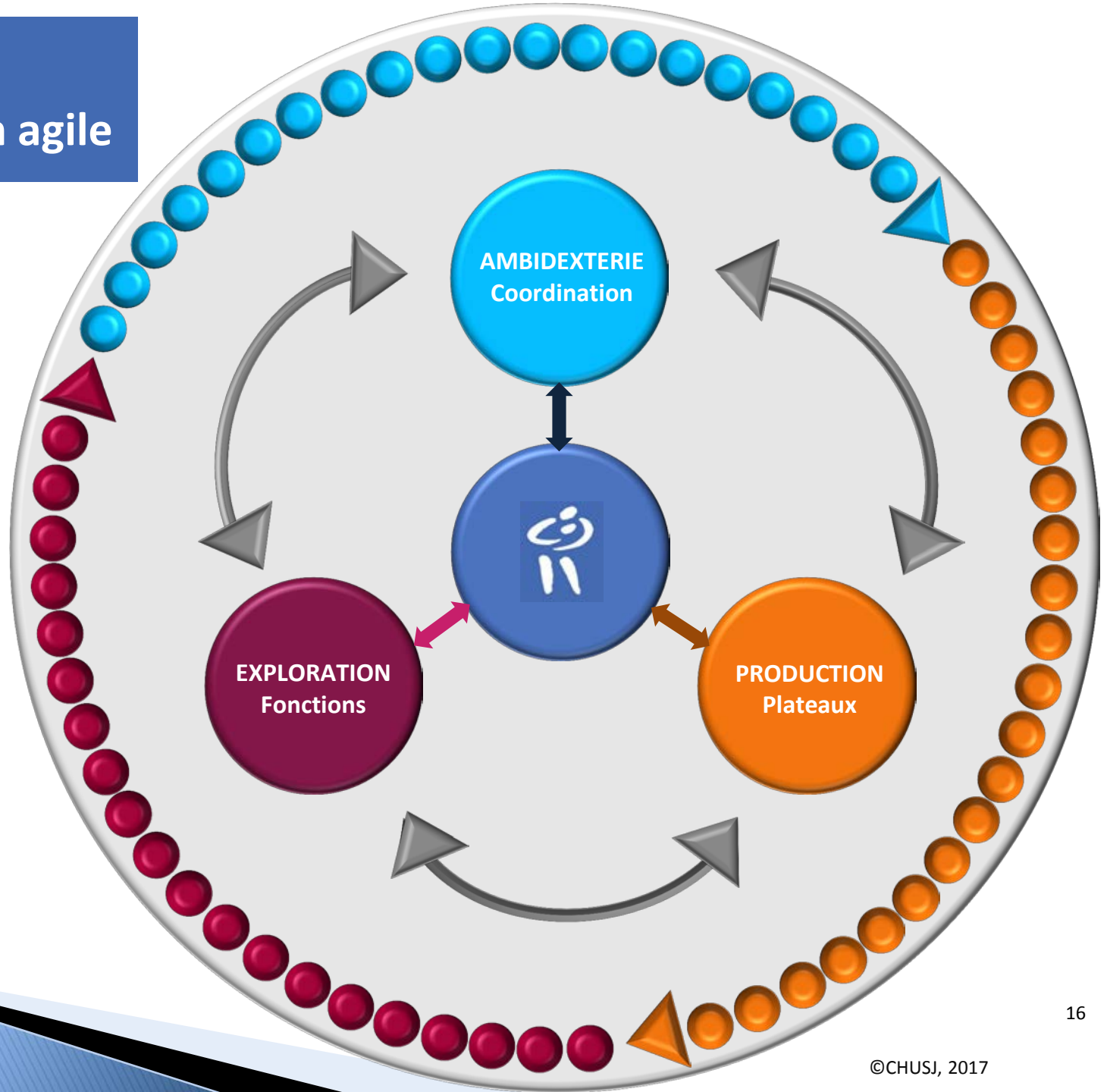
Agile

Créative

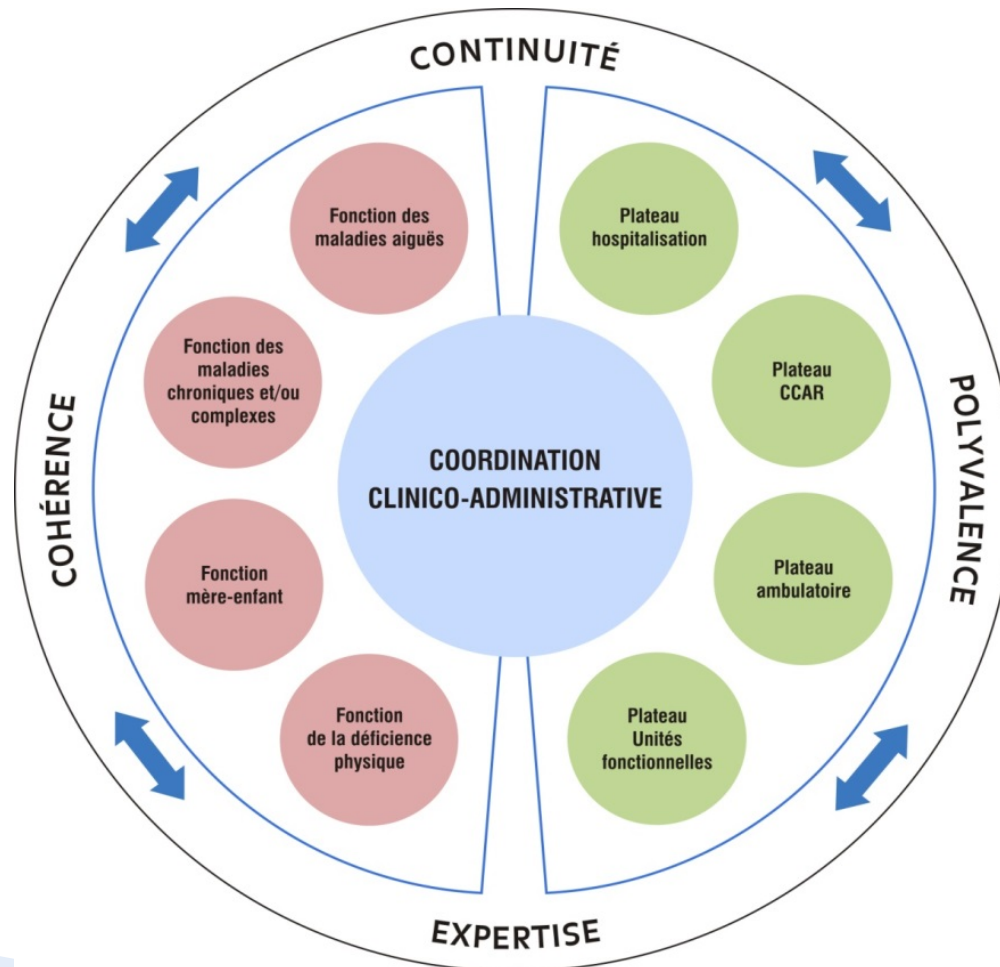
Innovante

Partenaire

CHU: Organisation agile



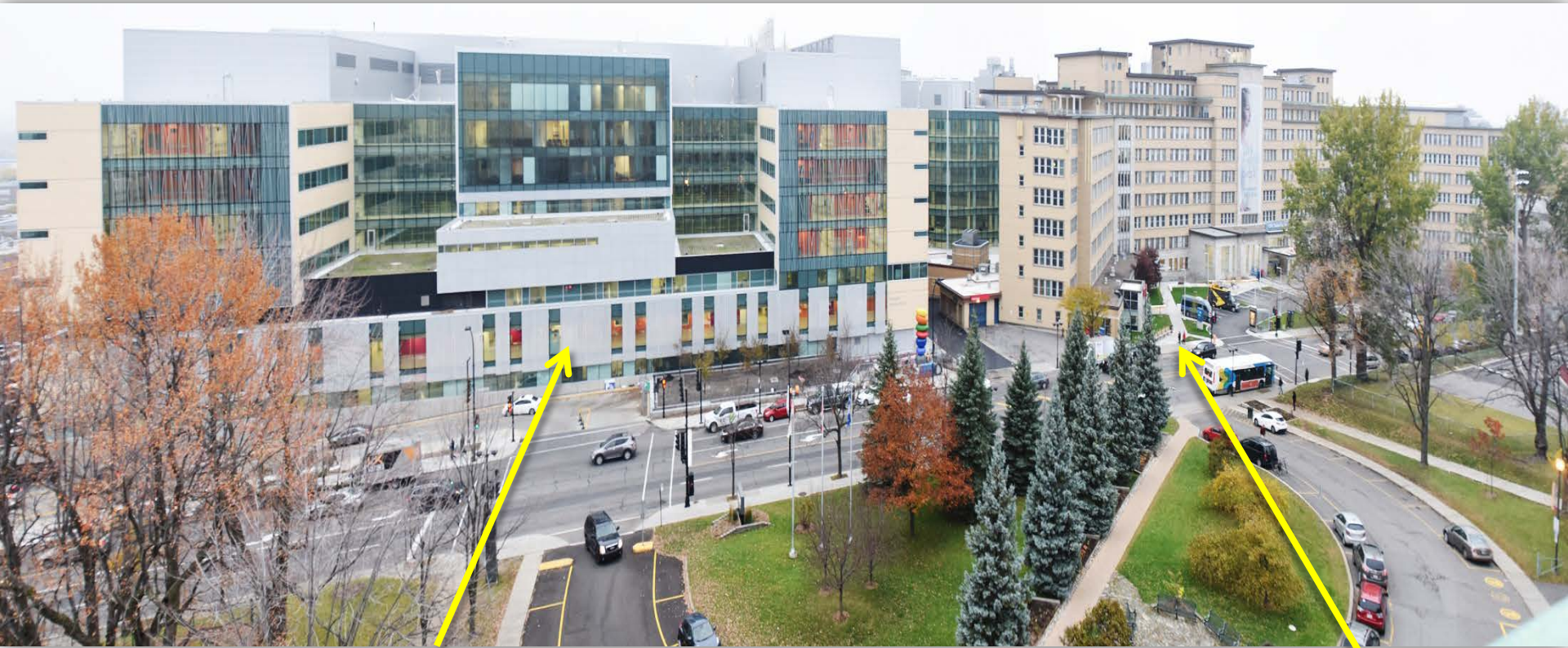
Direction exécutive des soins académiques





Grandir en santé

Concept Agrandissement / modernisation



Agrandissement

Modernisation

Point de départ

- ▶ Limite de l'environnement physique actuel en matière de:
 - Humanisation des soins
 - Intégration soins–enseignement–recherche
 - Introduction des nouvelles technologies
- ▶ Nécessité de transformer les équipes pour s'adapter aux nouvelles réalités
 - Leçons apprises (néonatalogie 2009)

Grandir en santé

Grandir en santé est plus
qu'un projet de
construction, c'est un
projet de **transformation
organisationnelle**



Ma conclusion...

- ▶ Tout est possible...
- ▶ Nous avons la responsabilité et la possibilité, malgré les contraintes de réaliser des projets « **humainement responsables** »

Réflexion stratégique

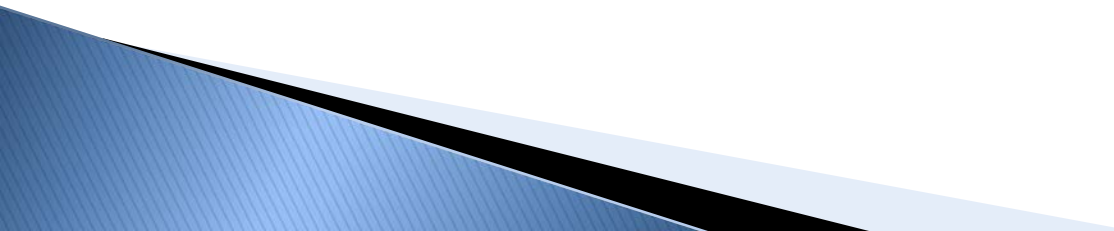
- Se développer une vision de changement...
- Le qui ?
- Le comment ?



La stratégie du CHUSJ



Les grands défis

- Faire du projet un projet collectif, tout en respectant les préoccupations et besoins individuels (mobilisation)
 - Développer une méthodologie ou des façons de faire adaptées à la culture de notre organisation (contextualisation)
- 

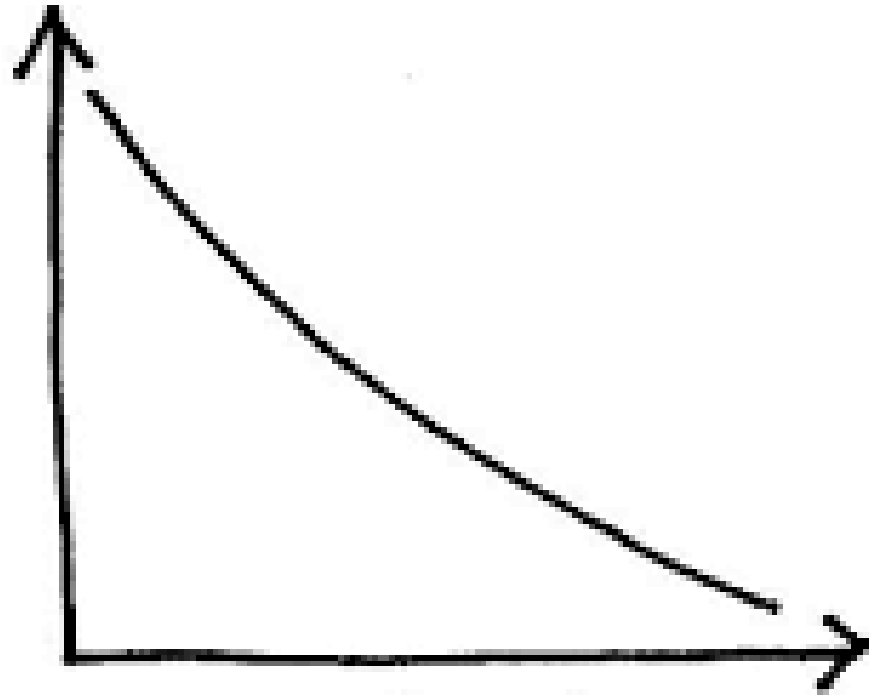
La gestion du changement ou la gestion de la transition

La Transition n'est pas comme le changement. Le changement est situationnel et il se fait de façon précise. On habite un nouveau lieu, on a un nouveau rôle dans une équipe, on applique de nouvelles politiques.

Durant ce temps, la transition se vit progressivement à l'intérieur. C'est le processus psychologique à travers lequel nous passons pour vivre dans la nouvelle situation.

Le changement est externe et visible. **La transition est interne, voire même intime et unique à chacun.** Elle est un processus vivant, non mécanique et automatique.

Desire
for
Change



Comfort

Changer la culture mais...

Tout le monde sait qu'on doit changer la culture... c'est un objectif ambitieux et qui nécessite de nombreuses années à se réaliser.

C'est **l'état d'esprit** qu'il faut transformer pour créer de l'ouverture à modifier cette culture.

Les stratégies

- Capitaliser sur l'intelligence collective
- Impliquer les équipes dans une perspective d'accomplissement commun et de développement individuel
- Accompagner les équipes avec expertise, cohérence et neutralité
- Préserver l'identité des équipes à travers la Transformation

Stratégie de réalisation

La mise en place de la direction de la transition

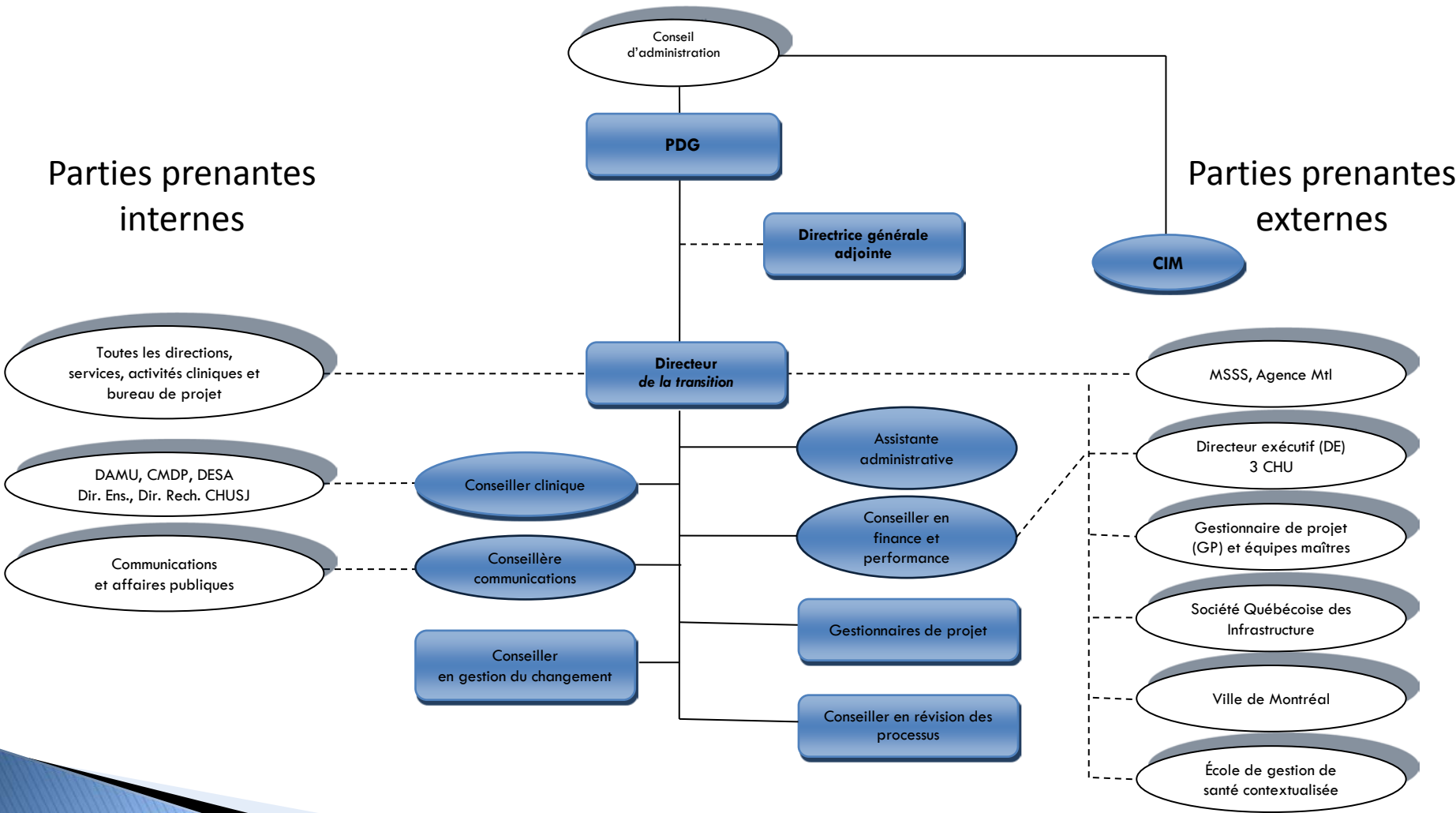


La direction de la transition a été reconnue par les employés dans le cadre de l'Agrément Canadien de 2011, soulignant que la création de la direction de la Transition contribuait au soutien des équipes dans la transformation et dans les changements. De plus, une mention dans ce sens apparaît dans le rapport officiel d'inspection.

Mandat de la Transition

- Assurer une structure opérationnelle de gestion de la transition
- Coordonner l'ensemble des activités liées à la transition
 - Identification et implantation de processus
 - Planification et mise en place de plan de communications et de gestion du changement
 - Accompagnement lors du transfert des activités
 - Gestion des risques et des contraintes

Organigramme



Le positionnement de la Transition avec les parties prenantes

- Direction transversale
- Le lien privilégié entre les équipes cliniques et les équipes de professionnels GES et l'équipe maître TDC
- Impliquée dans tous les processus du projet
- Partenaire favorisant la collaboration au sein de l'organisation

Le positionnement de la Transition avec les équipes cliniques

- Obligation de moyens et non de résultats; imputabilité aux gestionnaires

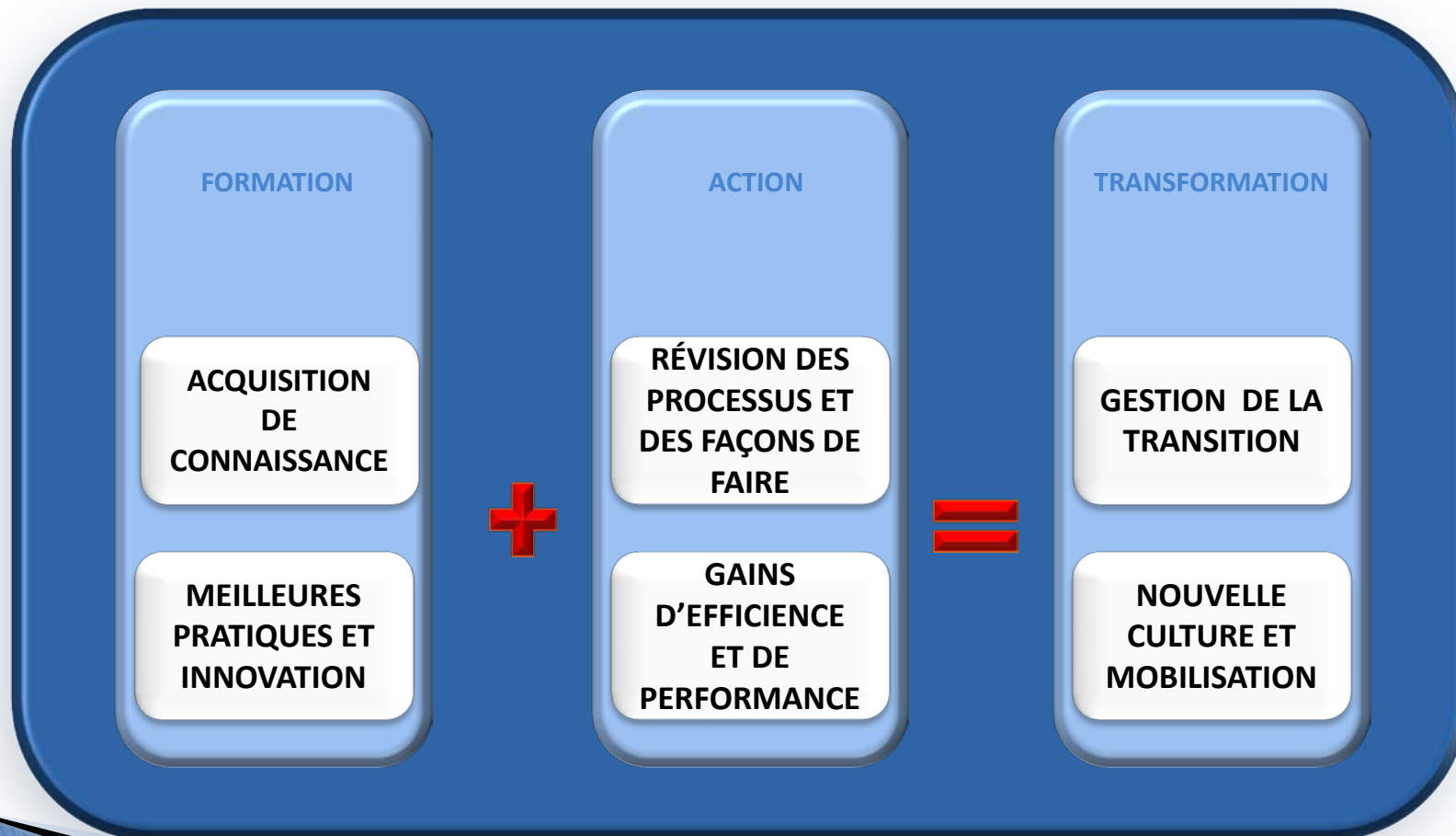
“Ce n’est pas la transition de la direction de la transition, mais votre transition”

- Accompagnement neutre et apolitique auprès des gestionnaires et des équipes
 - Gestion participative
- Partenaires favorisant la collaboration au sein de l’organisation

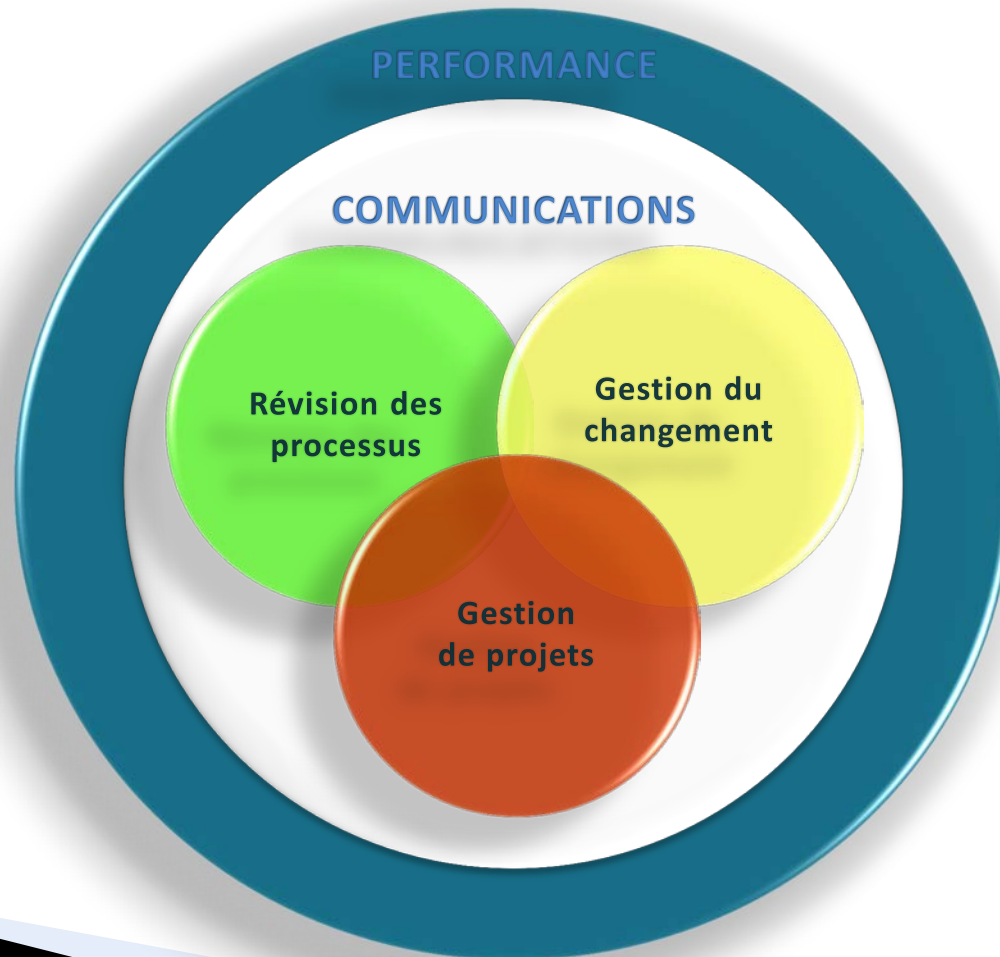
Valeurs de la Transition

- La qualité des soins et la sécurité des mères, des enfants et de leur famille dans un environnement thérapeutique.
- Le respect des personnes et la reconnaissance de la valeur du capital humain de l'organisation et le travail d'équipe.
- La prise de décision basée sur les données probantes.
- La valorisation de l'expertise clinique.

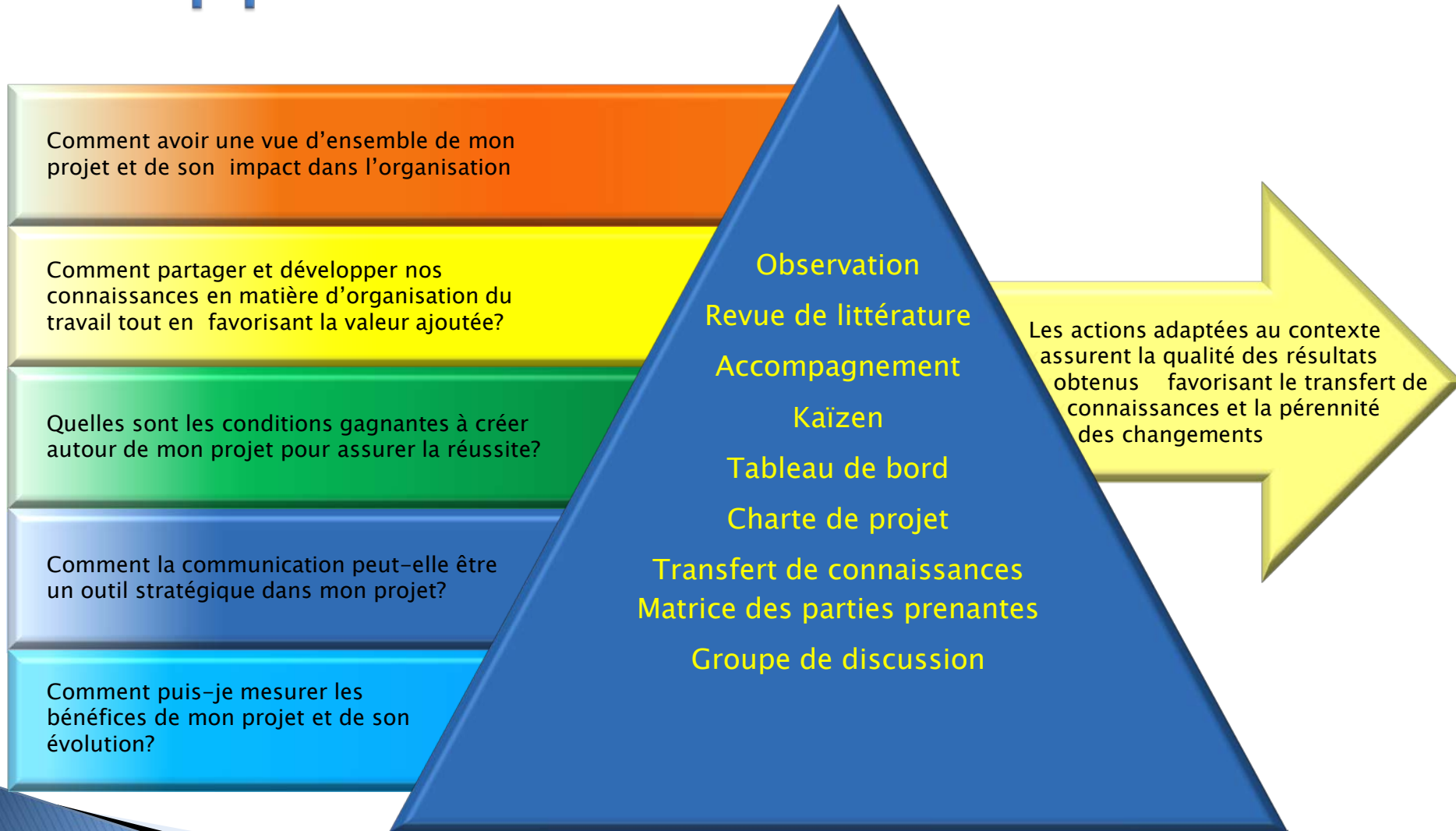
Programme TransFormAction



Approche basée sur l'accompagnement



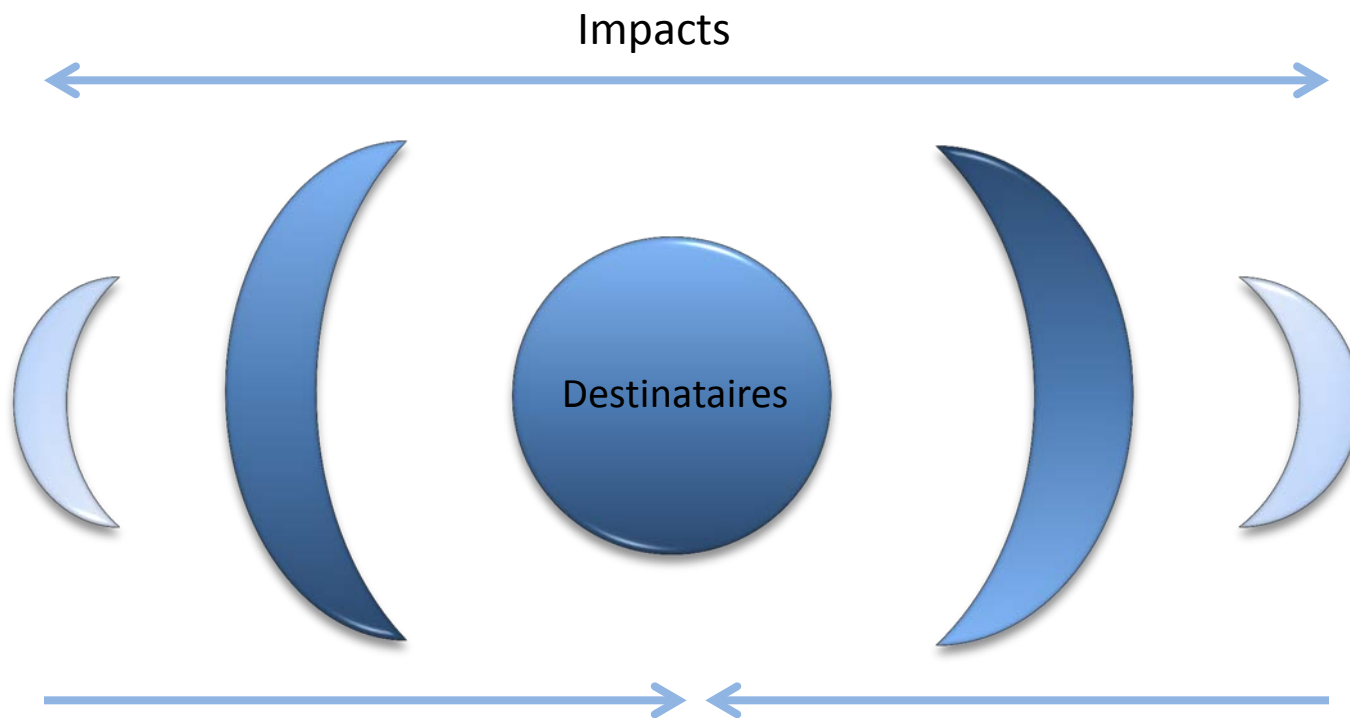
L'approche de la Transition



Stratégies de communication

- Être très présent sur les plateformes de communication et utiliser les comités déjà en place
- Créer les plateformes manquantes
- Communication constante mais ajustée aux besoins

Les parties prenantes et le changement



*Si nous voulons que tout continu, il faut
d'abord que tout change »*

Giuseppe Tomasi di LAMPEDUSA



Le Réseau d'agents de changement

- ❑ L'objectif de ce programme vise à augmenter la **capacité à changer** de l'organisation et des individus.
- ❑ Il s'agit d'un programme comportant 3 niveaux de développement qui aide à comprendre les processus de changement, à développer ses habiletés d'agents de changement et à pouvoir les mettre à profit.
- ❑ Un suivi est réalisé avec les gestionnaires de tous les agents de changement pour les tenir au courant de la progression et les encourager à impliquer leur personnel dans les projets de changement.

Modèle conceptuel du Réseau d'agents de changement

Continuum de formation divisé en 3 niveaux de développement



Niveau 1 – Devenir agent de changement

- 5 journées complètes sur la gestion du changement



Niveau 2 – Rayonner dans son milieu

- 5 demi-journées sur les habiletés d'agent de changement



Niveau 3 – Transmettre ses connaissances

- 4 rencontres de 1h00 pour les années subséquentes

Réseau d'agents de
changement

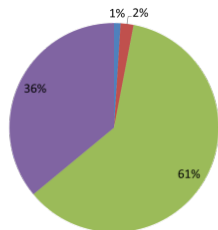
Communauté
d'agents de
changement

Le Réseau d'agents de changement

- Programme de formation mis en place en 2010 soutenant l'acquisition de connaissances et d'habiletés relatives à la gestion du changement



Le Réseau d'agents de changement a été reconnu comme une pratique exemplaire par Agrément Canada en 2015



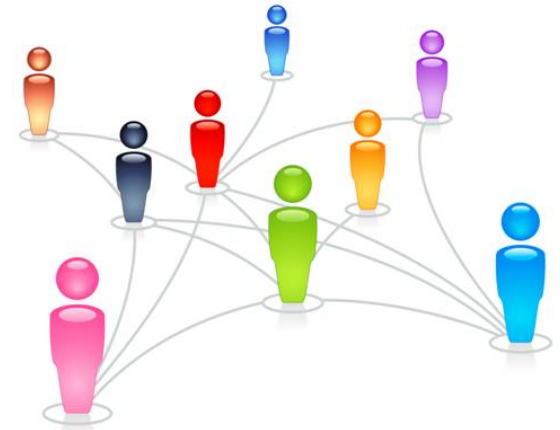
97% des agents de changement estiment que leurs acquis de formation seront très utiles pour faire face aux changements à venir au CHUSJ



Les heures de formation sont accréditées par la SOFEDUC

Réseau d'agents de changement

- ▶ Chiffres clés
 - 6 cohortes en cours d'activités
 - 183 agents de changement actifs
 - 434 inscriptions reçues en 6 ans



L'identité organisationnelle

- ▶ Parfois, le changement est vécu comme une rupture avec le passé et c'est souvent dans ce contexte que la question de l'identité devient fondamentale.



Les organisations

- perpétuent intentionnellement les caractéristiques qui les distinguent
- préservant pour l'avenir ce qui les a formées ou construites en tant qu'entité et qui aujourd'hui font d'elles ce qu'elles sont
- mais aussi pour les employés dont ce cœur central de caractéristiques durables constitue une fierté auquel ils adhèrent personnellement

Les décideurs

- ▶ Cette identité donc, et ces valeurs, doivent être bien comprises des décideurs
- ▶ Selon Ravasi et Schultz (2006) le résultat de la dynamique entre les affirmations identitaires (dire qui on est...) et les compréhensions identitaires des membres de l'organisation (qui nous pensons être) qui sont partagées.

Donner du sens

- ▶ Il faut évidemment savoir créer un sens autour d'un changement délibéré (sensing), une logique et une légitimité visant à construire une vision commune.
- ▶ Par la suite, les destinataires du changement pourront développer une compréhension partagée (sensemaking) de la réalité organisationnelle.
- ▶ C'est en quelque sorte passer de la signification (ce que cela peut vouloir dire) à la compréhension (ce que cela veut dire).

La transition, la suite...

- Finir ... ce qu'on a commencé
- Pérenniser ... nos changements
- Poursuivre ... l'innovation
- Progresser ... toujours progresser



Les cinq travaux du dirigeant d'aujourd'hui

Publié le 02/10/2017



Veiller à l'alignement stratégique (Roger Jacob)

«Découvrir de nouvelles potentialités au sein de son modèle d'affaires, s'ouvrir à l'innovation... Ce sont là de beaux projets, mais ils doivent absolument être en phase avec la capacité réelle de l'organisation.

- Est-ce que l'équipe de gestion a les compétences pour mettre en place et soutenir un modèle d'affaires basé, par exemple, sur l'agilité et l'innovation?
- Est-ce que les rôles et les responsabilités des acteurs-clés ont été redéfinis en ce sens?
- Est-ce que l'entreprise possède les bons outils de gestion et d'accompagnement pour épauler les gestionnaires et leurs employés?
- Est-ce que notre culture organisationnelle peut "accueillir" ce nouvel état d'esprit?
- Bref, est-ce que notre organisation est alignée pour soutenir la transformation de notre modèle d'affaires? Il faut y réfléchir sérieusement!»

**« The greatest danger for most of us
is not that our aim is too high and we
miss it ...
but that it is too low and we reach it »**

Michelangelo





MERCI!