

# LE PROFESSIONNEL ET LE RÔLE D'AGENT DE CHANGEMENT : S'OUTILLER POUR EXERCER SON LEADERSHIP

Michaël Beaudoin et Annie Carrier

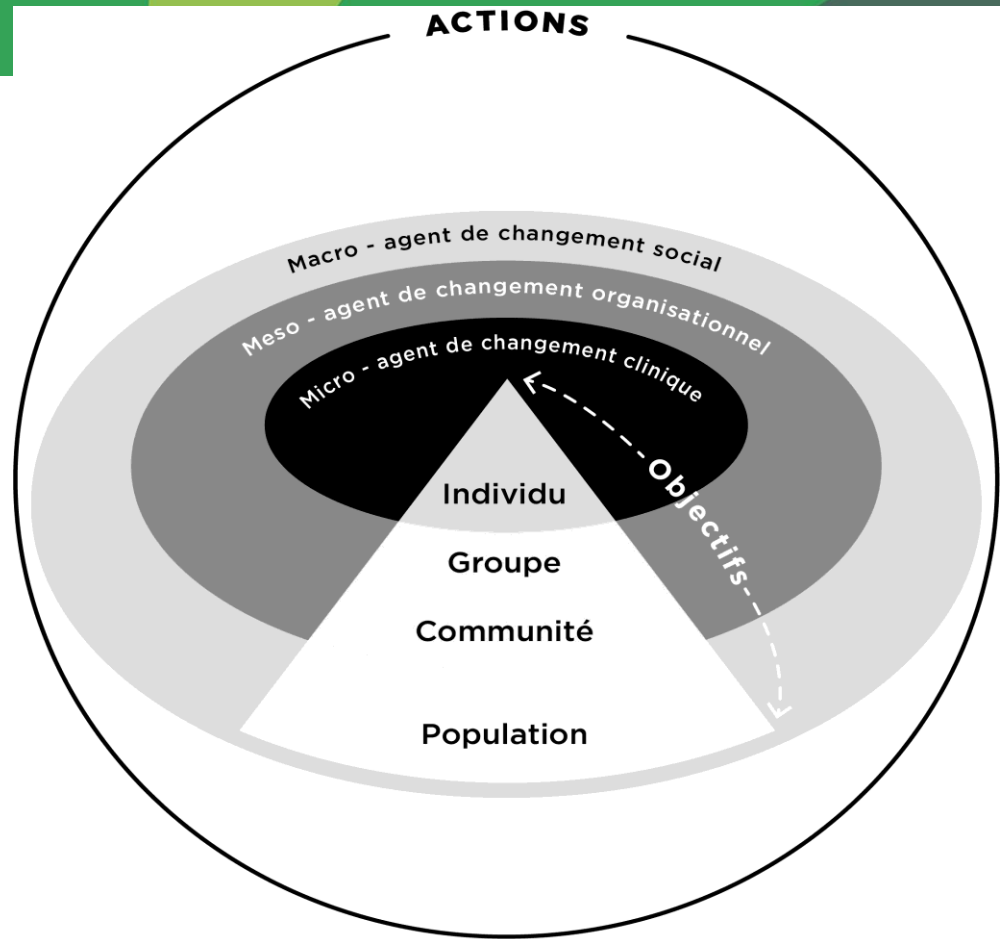
*Journée Science-Innovation-Action (SIA) 2023 du CISSS  
de la Montérégie-Ouest.*

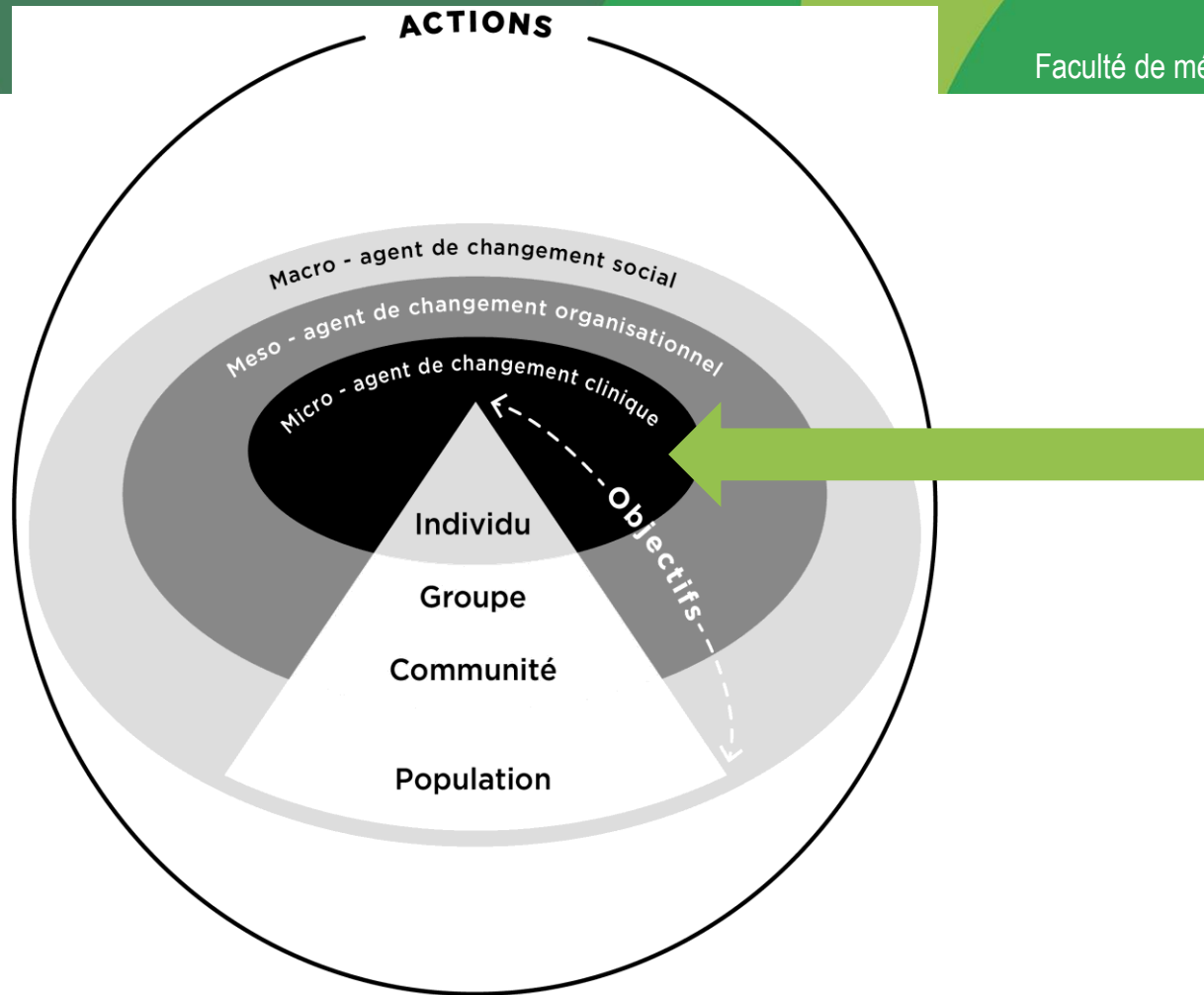
31 mai 2023. Candiac, Québec.

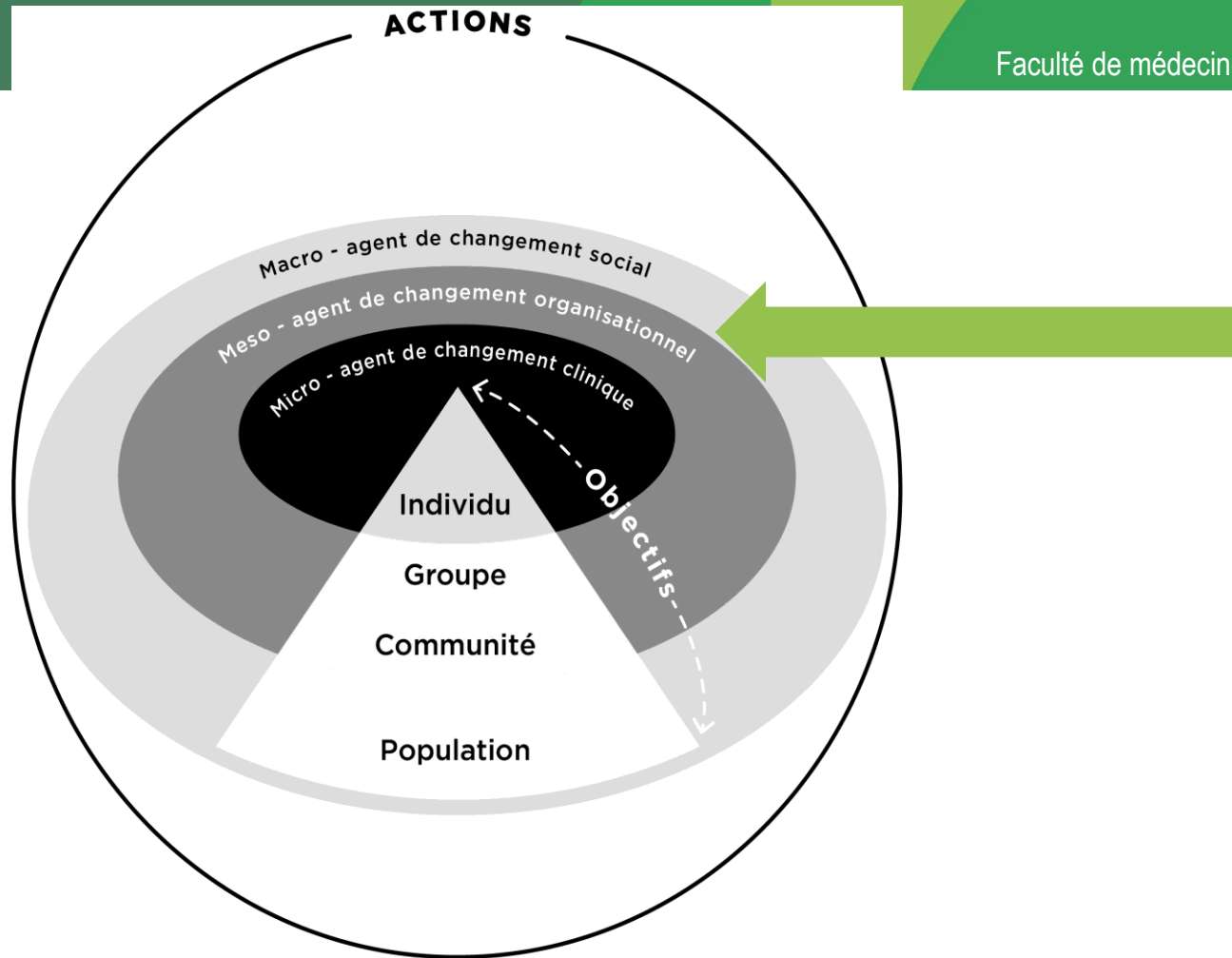
# PROBLÉMATIQUE

- Améliorer les services sociaux et de santé (SSS) et assurer leur développement durable : **innovation sociale**
  - Nouvelles idée, approche, intervention, service, organisation, pour répondre adéquatement et durablement à un besoin défini<sup>1</sup>
- Innover<sup>2</sup> implique la capacité à :
  - **repérer les besoins**
  - **élaborer/mener des projets** pour y répondre
- Acteurs de terrain des SSS : position privilégiée, voire **rôle attendu**<sup>3,4</sup>: agent<sup>5</sup> ou pilote<sup>6</sup> de changement, défenseur<sup>7</sup>, leader<sup>6,8,9</sup>, promoteur<sup>8</sup>

Utiliser son expertise  
et son influence pour  
promouvoir la santé  
et le bien-être des  
individus, des  
collectivités et de la  
population et  
promouvoir la justice  
sociale







# PROBLÉMATIQUE

- Or, acteurs de terrain:
  - n'occupent **pas** la pleine étendue du rôle<sup>1</sup>
  - **freinés** dans leur agentivité par facteurs internes<sup>2,3</sup> et externes<sup>3,4</sup>
    - Inconfort<sup>5-7</sup> et faible sentiment de compétence<sup>8-10</sup>

# PROBLÉMATIQUE – FORMATION CONTINUE

- Formation au **rôle d'agent de changement**
  - Recherche partenariale orientée sur la conception (*design based*)<sup>11</sup> avec une association professionnelle (CRSH 2018-2020)  
Développement et implantation d'une formation et évaluation des effets sur les compétences auprès de **103 ergothérapeutes**

# PROBLÉMATIQUE - FORMATION CONTINUE : EFFETS<sup>1</sup>

- Amélioration du sentiment de compétence ( $p < 0,001$ ), surtout pour ceux/celles n'ayant eu aucune formation préalable ( $p = 0,022$ )
- Évolution positive des compétences liées à l'analyse, à la planification, à la collaboration et à la communication
- **Questions :**
  - Ces effets sont-ils les mêmes pour d'**autres professionnels?**
  - Ces effets se **maintiennent-ils** dans le temps?

# OBJECTIFS

Décrire les **effets immédiats** et à **moyen terme** d'une formation sur:

1. le **sentiment de compétence** à agir en tant qu'agent de changement
2. l'**acquisition** des **connaissances** et des **habiletés** nécessaires au rôle
3. le **déploiement anticipé** et **avéré** des **habiletés** en contexte réel

# MÉTHODE<sup>1</sup>

- **Recherche partenariale** mobilisant un **devis longitudinal** avec un syndicat professionnel, l'APTS (CRSH 2019-2022)
  - Adaptation de la formation et évaluation des effets sur les compétences des professionnels de catégorie 4 de 6 CI(U)SSS
- **Questionnaire** en ligne auto-administré, validé par Delphi<sup>2</sup>
  - Données sociodémographiques, sentiment de compétence (obj. 1), connaissances / habiletés (obj. 2), déploiement prévu et avéré des habiletés (obj. 3)
- Collecte: immédiatement avant + Immédiatement + 6 mois après
- Analyse: statistiques descriptives

# FORMATION CONTINUE : CARACTÉRISTIQUES

- Durée 7 heures (journée complète en présence<sup>1</sup> ou deux demi-journées en ligne<sup>2</sup>)
- Approche pédagogique de type co-développement<sup>3-5</sup>
- Contenu<sup>4</sup>
  - Rôle d'agent de changement et facteurs
  - Modèle de planification des actions de changement
  - Analyse du contexte et des parties prenantes
  - Partenariat et co-construction
  - Communication

Univers en soi  
UNIVERS EN SOI  
Univers en soi  
UNIVERS EN SOI

# RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

# CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS

- 39 professionnels de catégorie 4 de 6 CI(U)SSS

| Genre     | % (N)     |
|-----------|-----------|
| Femme     | 92,3 (36) |
| Homme     | 5,1 (2)   |
| Autre     | 2,6 (1)   |
| Âge       | % (N)     |
| 18-24 ans | 2,6 (1)   |
| 25-34 ans | 33,3 (13) |
| 35-44 ans | 33,3 (13) |
| 45-54 ans | 30,8 (12) |

# OBJECTIF 1 - SENTIMENT DE COMPÉTENCE

# SENTIMENT DE COMPÉTENCE (OBJ. 1)

|                                | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|--------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Global                         | 23,1 (9)     | 56,4 (22)     | 47,8 (11)            |
| Organisationnel<br>(mésosyst.) | 66,7 (26)    | 97,4 (38)     | 82,6 (19)            |
| Sociétal<br>(macrosyst.)       | 46,2 (18)    | 92,3 (36)     | 78,3 (18)            |
| N total                        | 39           | 39            | 23                   |

# SENTIMENT DE COMPÉTENCE (OBJ. 1)

|                                | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|--------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Global                         | 23,1 (9)     | 56,4 (22)     | 47,8 (11)            |
| Organisationnel<br>(mésosyst.) | 66,7 (26)    | 97,4 (38)     | 82,6 (19)            |
| Sociétal<br>(macrosyst.)       | 46,2 (18)    | 92,3 (36)     | 78,3 (18)            |
| N total                        | 39           | 39            | 23                   |

# SENTIMENT DE COMPÉTENCE (OBJ. 1)

|                                | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|--------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Global                         | 23,1 (9)     | 56,4 (22)     | 47,8 (11)            |
| Organisationnel<br>(mésosyst.) | 66,7 (26)    | 97,4 (38)     | 82,6 (19)            |
| Sociétal<br>(macrosyst.)       | 46,2 (18)    | 92,3 (36)     | 78,3 (18)            |
| N total                        | 39           | 39            | 23                   |

# OBJECTIF 2 – CONNAISSANCES ET HABILITÉS ACQUISES

## CONNAISSANCES ET HABILITÉS ACQUISES (OBJ. 2)

|                                   | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|-----------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Revendication                     | 23,1 (9)     | 87,2 (34)     | 82,6 (19)            |
| Communication                     | 69,2 (27)    | 89,7 (35)     | 100,0 (23)           |
| Émission message cible            | 87,2 (34)    | 94,9 (37)     | 87,0 (20)            |
| Analyse polarisation des opinions | 46,2 (18)    | 97,4 (38)     | 73,9 (17)            |
| Analyse des parties prenantes     | 76,9 (30)    | 97,4 (38)     | 87,0 (20)            |
| N total                           | 39           | 39            | 23                   |

## CONNAISSANCES ET HABILETÉS ACQUISES (OBJ. 2)

|                                   | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|-----------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Revendication                     | 23,1 (9)     | 87,2 (34)     | 82,6 (19)            |
| Communication                     | 69,2 (27)    | 89,7 (35)     | 100,0 (23)           |
| Émission message cible            | 87,2 (34)    | 94,9 (37)     | 87,0 (20)            |
| Analyse polarisation des opinions | 46,2 (18)    | 97,4 (38)     | 73,9 (17)            |
| Analyse des parties prenantes     | 76,9 (30)    | 97,4 (38)     | 87,0 (20)            |
| N total                           | 39           | 39            | 23                   |

## CONNAISSANCES ET HABILETÉS ACQUISES (OBJ. 2)

|                                   | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|-----------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Revendication                     | 23,1 (9)     | 87,2 (34)     | 82,6 (19)            |
| Communication                     | 69,2 (27)    | 89,7 (35)     | 100,0 (23)           |
| Émission message cible            | 87,2 (34)    | 94,9 (37)     | 87,0 (20)            |
| Analyse polarisation des opinions | 46,2 (18)    | 97,4 (38)     | 73,9 (17)            |
| Analyse des parties prenantes     | 76,9 (30)    | 97,4 (38)     | 87,0 (20)            |
| N total                           | 39           | 39            | 23                   |

## CONNAISSANCES ET HABILETÉS ACQUISES (OBJ. 2)

|                                   | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|-----------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Revendication                     | 23,1 (9)     | 87,2 (34)     | 82,6 (19)            |
| Communication                     | 69,2 (27)    | 89,7 (35)     | 100,0 (23)           |
| Émission message cible            | 87,2 (34)    | 94,9 (37)     | 87,0 (20)            |
| Analyse polarisation des opinions | 46,2 (18)    | 97,4 (38)     | 73,9 (17)            |
| Analyse des parties prenantes     | 76,9 (30)    | 97,4 (38)     | 87,0 (20)            |
| N total                           | 39           | 39            | 23                   |

## CONNAISSANCES ET HABILETÉS ACQUISES (OBJ. 2)

|                                   | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|-----------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Revendication                     | 23,1 (9)     | 87,2 (34)     | 82,6 (19)            |
| Communication                     | 69,2 (27)    | 89,7 (35)     | 100,0 (23)           |
| Émission message cible            | 87,2 (34)    | 94,9 (37)     | 87,0 (20)            |
| Analyse polarisation des opinions | 46,2 (18)    | 97,4 (38)     | 73,9 (17)            |
| Analyse des parties prenantes     | 76,9 (30)    | 97,4 (38)     | 87,0 (20)            |
| N total                           | 39           | 39            | 23                   |

# CONNAISSANCES ET HABILETÉS ACQUISES (OBJ. 2) - SUITE

|  | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|--|--------------|---------------|----------------------|
| Identification des partenaires               | 61,5 (24)    | 92,0 (35 )    | 73,9 (17)            |
| Approche adaptée aux populations vulnérables | 48,7 (19)    | 81,6 (31)     | 65,2 (15 )           |
| Principes marketing en santé                 | 2,6 (1)      | 57,9 (22 )    | 47,8 (11)            |
| N total                                      | 39           | 38            | 23                   |

## CONNAISSANCES ET HABILETÉS ACQUISES (OBJ. 2) - SUITE

|  | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|--|--------------|---------------|----------------------|
| Identification des partenaires               | 61,5 (24)    | 92,0 (35 )    | 73,9 (17)            |
| Approche adaptée aux populations vulnérables | 48,7 (19)    | 81,6 (31)     | 65,2 (15 )           |
| Principes marketing en santé                 | 2,6 (1)      | 57,9 (22 )    | 47,8 (11)            |
| N total                                      | 39           | 38            | 23                   |

## CONNAISSANCES ET HABILETÉS ACQUISES (OBJ. 2) - SUITE

|  | Pré<br>% (N) | Post<br>% (N) | Post 6 mois<br>% (N) |
|--|--------------|---------------|----------------------|
| Identification des partenaires               | 61,5 (24)    | 92,0 (35 )    | 73,9 (17)            |
| Approche adaptée aux populations vulnérables | 48,7 (19)    | 81,6 (31)     | 65,2 (15 )           |
| Principes marketing en santé                 | 2,6 (1)      | 57,9 (22 )    | 47,8 (11)            |
| N total                                      | 39           | 38            | 23                   |

# OBJECTIF 3 – DÉPLOIEMENT ANTICIPÉ ET AVÉRÉ DES HABILITÉS

# DÉPLOIEMENT AVÉRÉ ET ANTICIPÉ HABILITÉS (OBJ. 3)

| Déploiement                           | Anticipé<br>% (N) | Avéré<br>% (N) |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|
| Analyser les parties prenantes        | 57,9 (22)         | 56,5 (13)      |
| Analyser la polarisation des opinions | 84,2 (32)         | 34,8 (8)       |
| Analyser les coûts                    | 81,6 (31)         | 30,4 (7)       |
| Contacter les partenaires potentiels  | 79,0 (30)         | 56,5 (13)      |
| Communiquer                           | 100,0 (38)        | 56,5 (13)      |
| N total                               | 38                | 23             |

# DÉPLOIEMENT AVÉRÉ ET ANTICIPÉ HABILITÉS (OBJ. 3)

| Déploiement                           | Anticipé<br>% (N) | Avéré<br>% (N) |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|
| Analyser les parties prenantes        | 57,9 (22)         | 56,5 (13)      |
| Analyser la polarisation des opinions | 84,2 (32)         | 34,8 (8)       |
| Analyser les coûts                    | 81,6 (31)         | 30,4 (7)       |
| Contacter les partenaires potentiels  | 79,0 (30)         | 56,5 (13)      |
| Communiquer                           | 100,0 (38)        | 56,5 (13)      |
| N total                               | 38                | 23             |

# DÉPLOIEMENT AVÉRÉ ET ANTICIPÉ HABILITÉS (OBJ. 3)

| Déploiement                           | Anticipé<br>% (N) | Avéré<br>% (N) |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|
| Analyser les parties prenantes        | 57,9 (22)         | 56,5 (13)      |
| Analyser la polarisation des opinions | 84,2 (32)         | 34,8 (8)       |
| Analyser les coûts                    | 81,6 (31)         | 30,4 (7)       |
| Contacter les partenaires potentiels  | 79,0 (30)         | 56,5 (13)      |
| Communiquer                           | 100,0 (38)        | 56,5 (13)      |
| N total                               | 38                | 23             |

# DÉPLOIEMENT AVÉRÉ ET ANTICIPÉ HABILITÉS (OBJ. 3)

| Déploiement                           | Anticipé<br>% (N) | Avéré<br>% (N) |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|
| Analyser les parties prenantes        | 57,9 (22)         | 56,5 (13)      |
| Analyser la polarisation des opinions | 84,2 (32)         | 34,8 (8)       |
| Analyser les coûts                    | 81,6 (31)         | 30,4 (7)       |
| Contacter les partenaires potentiels  | 79,0 (30)         | 56,5 (13)      |
| Communiquer                           | 100,0 (38)        | 56,5 (13)      |
| N total                               | 38                | 23             |

# DÉPLOIEMENT AVÉRÉ ET ANTICIPÉ HABILITÉS (OBJ. 3)

| Déploiement                           | Anticipé<br>% (N) | Avéré<br>% (N) |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|
| Analyser les parties prenantes        | 57,9 (22)         | 56,5 (13)      |
| Analyser la polarisation des opinions | 84,2 (32)         | 34,8 (8)       |
| Analyser les coûts                    | 81,6 (31)         | 30,4 (7)       |
| Contacter les partenaires potentiels  | 79,0 (30)         | 56,5 (13)      |
| Communiquer                           | 100,0 (38)        | 56,5 (13)      |
| N total                               | 38                | 23             |

Univers en soi  
UNIVERS EN SOI  
Univers en soi  
UNIVERS EN SOI

# DISCUSSION / CONCLUSION

# DISCUSSION

- **Sentiment de compétence**: amélioration immédiatement après, baisse après 6 mois
  - **Accompagnement** dans les projets<sup>1</sup>
- **Déploiement des habiletés** difficile en contexte réel : pourquoi ?
  - Facteurs **internes**: sentiment de compétence et motivation insuffisante?<sup>2,3</sup>
  - Facteurs **externes**: caractéristiques du système de SSS, culture organisationnelle?<sup>3,4</sup>
- Pour faire émerger l'innovation dans les SSS, **triple leadership** nécessaire<sup>5</sup>:
  - **Individuel** (acteurs de terrain)
  - **Organisationnel** (établissement)
  - **Collectif** (communauté)

# MESSAGES-CLÉS

- **Innovation** implique **agentivité** des acteurs de terrain, c.-à-d. agir comme agent de changement
- Agentivité peut être soutenue par la **formation**
  - Sentiment de compétence + Connaissances et habiletés acquises
- **Accompagnement** pourrait faciliter la consolidation des acquis et le déploiement des habiletés en contexte réel
- Pistes pour le futur: qu'est-ce qui **limite le déploiement** des habiletés en contexte réel ? (Facteurs internes? Externes?)

# INTÉRESSÉ.ES À...

- **Développer** davantage vos compétences en agentivité ?
  - Microprogramme de 3<sup>e</sup> cycle **LEAD-R** à l'UdeS  
<https://www.usherbrooke.ca/readaptation/programmes-et-admission/microprogramme-de-3e-cycle-en-leadership-pour-lamelioration-des-pratiques-de-readaptation-lead-r>
- **Soutenir vos équipes** dans le développement de leurs compétences en agentivité ?
  - Communiquez avec nous!
    - [Annie.Carrier@USherbrooke.ca](mailto:Annie.Carrier@USherbrooke.ca)
    - [Michael.Beaudoin@USherbrooke.ca](mailto:Michael.Beaudoin@USherbrooke.ca)

# REMERCIEMENTS

- Les participants aux projets de recherche
- Les CI(U)SSS qui ont accepté de participer au projet, dont le CISSS de la Montérégie-Ouest

Pour leur soutien financier et/ou logistique:

- APTS
- Faculté de médecine et des sciences de la santé de l'Université de Sherbrooke
- Conseil de Recherche en Sciences Humaines (CRSH)
- Fonds de recherche du Québec – Santé #296437 Bourse Junior 1

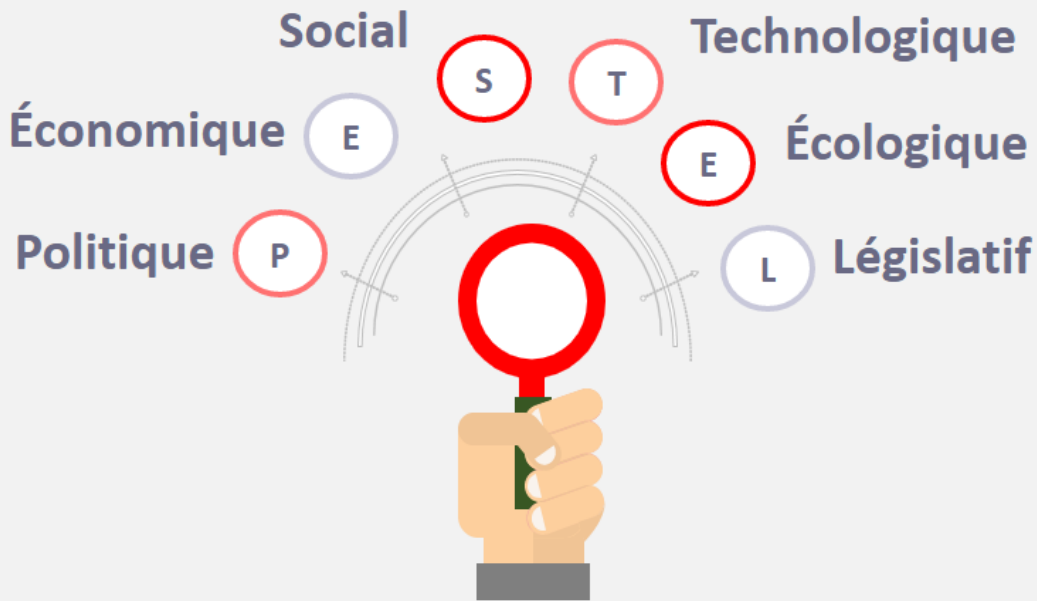
Univers en soi

UNIVERS EN SOI

**ANNEXE**

Univers en soi

UNIVERS EN SOI



## ANALYSE DU CONTEXTE MODÈLE PESTEL

