

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

**La transformation organisationnelle dans le système de la santé par un espace
intermédiaire dédié aux innovations managériales**

par

Noémie Villiard

**Sciences de la gestion
(Option Développement Organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc)*

Avril 2024

© Noémie Villiard, 2024

Sommaire

Face aux pressions imposées par les évolutions démographiques, technologiques, économiques et sociales, accentuées par des crises comme la pandémie de COVID-19, le système de santé a révélé ses vulnérabilités amplifiant la nécessité d'une transformation organisationnelle continue. Ce mémoire explore comment un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale sous la forme d'un Laboratoire au Centre Hospitalier Universitaire de Sainte-Justine, peut être un vecteur de transformation organisationnelle.

À travers une étude qualitative inductive menée auprès de 18 gestionnaires en milieu hospitalier, cette recherche permet d'accroître la compréhension et de fournir un aperçu approfondi de ce type de dispositif en identifiant ses impacts ainsi que les facteurs qui contribuent à générer ces impacts.

Les résultats montrent que bien que le Laboratoire à lui seul ne puisse catalyser l'ensemble de la transformation organisationnelle d'un hôpital, il peut constituer un élément crucial d'une approche systémique. En intégrant les conditions de succès, il peut jouer un rôle clé dans le développement de la résilience organisationnelle en permettant d'adapter les pratiques de gestion aux besoins contemporains du secteur de la santé. Ce mémoire contribue à la littérature sur l'innovation managériale en contexte hospitalier, offrant des perspectives sur la manière dont les espaces intermédiaires peuvent être des vecteurs de transformation organisationnelle.

Mots clés : innovation managériale, espace intermédiaire, expérimentation, laboratoire, transformation organisationnelle, établissement hospitalier

Méthodes de recherche : Recherche qualitative avec une approche explicative-diagnostique à l'aide d'entrevues semies-dirigées et d'observations participantes périphériques.

Abstract

Faced with the pressures imposed by demographic, technological, economic and social changes, accentuated by crises such as the COVID-19 pandemic, the healthcare system has revealed its vulnerabilities, accentuating the need for ongoing organizational transformation. This dissertation explores how an intermediary space dedicated to managerial innovation, in the form of a Laboratory at the Sainte-Justine University Hospital Center, can be a vector of organizational transformation.

Through an inductive qualitative study conducted with 18 hospital managers, this research increases understanding and provides in-depth insight into this type of arrangement, identifying its impacts as well as the factors that contribute to generating these impacts.

The results show that, while the Lab alone cannot catalyze the entire organizational transformation of a hospital, it can be a crucial element of a systemic approach. By integrating the conditions for success, it can play a key role in the development of organizational resilience, enabling management practices to be adapted to the contemporary needs of the healthcare sector. This dissertation contributes to the literature on managerial innovation in the hospital context, offering insights into how interspaces can be vectors of organizational transformation.

Key words : managerial innovation, intermediary, experimental space, laboratory, organizational transformation, hospital

Research protocol : Qualitative research with an explanatory-diagnostic approach using semi-structured interviews and peripheral participant observation.

Table des matières

Sommaire.....	ii
Abstract.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux et des figures.....	vi
Liste des abréviations.....	vii
Remerciements.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre 1 Revue de littérature.....	5
1.1. Innovation managériale.....	5
1.1.1 Diffusion de l'innovation managériale.....	9
1.2 Espace intermédiaire.....	12
1.2.1 Expérimentation et réflexion.....	13
1.3 Transformation organisationnelle.....	15
1.3.1 Capacité d'adaptation organisationnelle.....	16
1.3.2 Le rôle de la culture organisationnelle.....	18
1.4 La transformation organisationnelle par l'innovation managériale.....	23
Chapitre 2 Cadre conceptuel.....	25
Chapitre 3 Méthodologie.....	30
3.1 Une approche explicative-diagnostique.....	30
3.2 Un terrain de recherche.....	31
3.2.1 Phases d'évolution du Laboratoire.....	32
3.2.2 Coordination et facilitation du Laboratoire.....	37
3.3 Les sujets de la recherche.....	38
3.3.1 La constitution des cohortes.....	39
3.4. Collecte de données.....	40
3.4.1 L'entrevue semi-dirigée.....	41
3.4.2 L'observation participante périphérique.....	42
3.5 Traitement et analyse des données.....	45
3.6. Qualité et limites de la méthodologie choisie.....	48
3.6.1 Outils de collecte de données.....	48
3.6.2 Posture de chercheuse-observatrice.....	50
3.6.2 Limites de la méthode d'analyse.....	51
3.7. L'éthique dans la recherche.....	52
Chapitre 4 Analyse des données.....	53
4.1 Les impacts du Laboratoire.....	53
4.1.1 Auto-efficacité en innovation managériale.....	54
4.1.2 Amélioration de la performance de l'équipe.....	56

4.1.3 Transfert de connaissances et des apprentissages.....	58
4.1.4 Capital relationnel organisationnel.....	61
4.1.5 Vue d'ensemble des impacts du Laboratoire.....	63
4.2 Facteurs contribuant à générer ces impacts.....	65
4.2.1 La possibilité d'apprendre.....	65
4.2.2 Sentiment de bien-être.....	67
4.2.3 Appartenance à une communauté.....	68
4.2.4 Mécanismes de pilotage.....	71
4.2.5 Vue d'ensemble des facteurs contribuant aux impacts du Laboratoire.....	73
Chapitre 5 Discussion.....	75
5.1 Les dimensions globales en réponse au cadre théorique.....	77
5.1.1 Méthodes et ressources.....	77
5.1.2 Pratiques.....	79
5.1.3 Compétences.....	80
5.1.4 Résultats.....	80
5.1.5 Motivations.....	84
5.2 Théories émergentes.....	86
5.2.1 Méta-compétences.....	86
5.2.2 Ambidextrie organisationnelle.....	88
5.2.3 Résilience organisationnelle.....	89
Conclusion.....	92
6.1 Conclusion générale.....	92
6.2 Contributions théoriques.....	94
6.3 Contributions pratiques.....	95
6.4 Recommandations pour le CHU Sainte-Justine.....	97
6.5 Limites de la recherche.....	98
6.6 Avenues de recherche.....	99
Annexes.....	ix
Annexe 1 - Approbation éthique initiale du projet 2024-5711.....	ix
Annexe 2 - Approbation éthique finale du projet 2024-5711.....	x
Annexe 3 - Guide d'entrevue - Cohorte 1.....	xi
Annexe 4 - Guide d'entrevue - Cohorte 2.....	xiii
Annexe 5 - Exemple d'une séance de Laboratoire.....	xiv
Bibliographie.....	xv

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1 - Définition de l'innovation managériale dans les études sélectionnées (p. 7)

Tableau 3.1 - Portrait des gestionnaires-participantes du Laboratoire d'innovation managériale interviewées (p. 38)

Tableau 3.2 - Historique d'une année de séances du Laboratoire (p. 44)

Liste des figures

Figure 1.1 - Modèle intégratif de la diffusion de l'innovation managérial par Desmarais et al., (2023) (p. 10)

Figure 1.2 - Composition d'un espace favorisant l'émergence et le déploiement de l'innovation managériale (p. 15)

Figure 1.3 - Le cadre des valeurs concurrentes (CVF), développé par Cameron et Quinn (2011:152) (p. 22)

Figure 2.1 - Liens constitutifs de la capacité de transformation dans Autissier, Guillard et Moutot (2010) (p. 27)

Figure 2.2 - Cadre conceptuel (p.28)

Figure 3.1 - Fonctionnement du Laboratoire (p. 35)

Figure 3.2 - Récapitulatif des différentes phases d'évolution du Laboratoire (p. 36)

Figure 3.3 - Réseau de relations et de constitution des cohortes (p. 40)

Figure 4.1 - Structure de données - Impacts du Laboratoire (p. 64)

Figure 4.2 - Structure de données - Facteurs du Laboratoire contribuant à générer les impacts (p. 74)

Figure 5.1 - Combinaison des facteurs et des impacts générés par le Laboratoire d'innovation managériale (p.76)

Figure 5.2 - Résultats générés par le Laboratoire (p.83)

Figure 5.3 - Besoins et motivations des participantes au Laboratoire (p. 86)

Figure 5.4 - Résumé des résultats et de la discussion de la recherche adossés au cadre théorique utilisé (p. 91)

Liste des abréviations

CHUSJ : Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine

CVF : Cadre des valeurs concurrentes

Remerciements

Ayant entamé ma maîtrise à l'automne 2020, je peux dire que de réaliser des études de deuxième cycle avec un parcours mémoire tout en travaillant à plein temps a été un véritable défi (même s'il a été choisi!). Le mémoire est un exercice de rédaction tout aussi inconfortable qu'enrichissant et je suis maintenant fière de proclamer : mission accomplie!

Je commencerais par remercier ma directrice de mémoire, Marine Agogué, pour guider dans cette recherche et m'avoir permis l'accès à ce précieux terrain au CHUSJ, une opportunité dont je me sens particulièrement privilégiée et qui était alignée avec ma vision d'avoir un impact dans notre système de santé. Un remerciement spécial à Caroline Tremblay, qui m'a accompagnée avec soin sur le terrain, me permettant d'y contribuer au-delà de cet exercice académique.

Ce chapitre de ma vie n'aurait pas été possible sans mon *support system*, que j'aimerais chaudement remercier. Ma garde rapprochée, mes parents et mon frère, pour leur soutien infaillible tout au long de mon parcours académique. Mon conjoint Francis qui a su m'apporter un regard méthodologique constructif et qui a favorisé des conditions gagnantes à l'achèvement de ce projet. Ce support fût très précieux et je lui en suis vraiment reconnaissante.

Je souhaite exprimer ma gratitude aux membres de mon *village*, qui ont fait preuve de compréhension, de soutien, et qui sans le savoir ont été une source de motivation. Plus particulièrement, ma chère amie Camille Lavictoire-Bouliane, avec qui j'ai partagé des retraites d'écriture, qui était toujours de bon conseil et qui a pris le temps de faire une relecture attentive de mon mémoire.

Finalement, je ne peux passer sous silence l'importance de l'organisation Thèsez-vous dans la réalisation de ce mémoire. La possibilité de me joindre à une communauté de rédaction m'a non seulement donné l'élan nécessaire, mais elle m'a également aidé à légitimer ma place dans le domaine de la recherche.

Introduction

« Aucun emploi n'est plus vital pour notre société que celui de gestionnaire. C'est le gestionnaire qui détermine si nos institutions nous servent bien ou si elles gaspillent nos talents et nos ressources » (Henry Mintzberg, 1989)

Au cours des dernières décennies, le système de santé a été confronté à des pressions croissantes dues à des changements démographiques, des avancées technologiques, une inflation des coûts et des attentes accrues de la part de la population. La santé est ainsi devenue une préoccupation sociale et politique majeure, accentuée ces dernières années par la pandémie de COVID-19, qui a révélé les fragilités des systèmes de santé et a souligné l'urgence de leur réinvention pour faire face aux défis actuels. (Gagnon et al., 2023). La rapide évolution du contexte de la santé engendre des complexités organisationnelles croissantes, mettant sous pression tant le personnel soignant que ceux qui les encadrent, qui sont constamment sollicités pour fournir des soins de qualité dans un environnement changeant. À travers cela, les hôpitaux doivent s'actualiser d'un point de vue médical, clinique, technologique et ce, tout en faisant progresser leur management afin de s'adapter aux changements sociétaux, et répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes (Frimousse et Peretti, 2022).

L'innovation managériale est l'un des moteurs de la modernisation du système de santé. Ce type d'innovation multidimensionnelle répond à la nécessité pour les organisations publiques de dépasser leurs modèles organisationnels obsolètes et de co-créeer des systèmes de gestion renouvelés (Frimousse et Peretti, 2022). « Il devient donc pertinent de s'intéresser aux innovations managériales pour comprendre et faciliter l'articulation entre la rénovation du management qui doit répondre aux nouvelles contraintes de l'environnement des hôpitaux et la volonté d'assumer les missions traditionnelles des établissements hospitaliers » (Nobre, 2013, p.114).

L'innovation managériale est en définitive la réponse élaborée par les établissements hospitaliers pour surmonter les défis associés à ses caractéristiques intrinsèques,

notamment le cloisonnement, la diversité des activités et des acteurs, la complexité des relations de pouvoir et le système de prise de décision (Nobre 2013). L'innovation managériale se traduit par l'introduction de nouvelles pratiques, processus, procédures ou structures systémiques au sein d'une organisation établie et qui sont créés et adoptés (Janka et al., 2020). L'innovation managériale ne se limite pas seulement aux grandes avancées bien documentées comme la gestion de la qualité totale (TQM) popularisée dans les années 1980 et 1990, la gestion agile développée dans les années 2000 ou le management interculturel pour ne nommer que celles-ci. Elle englobe aussi des pratiques moins visibles, mais tout aussi significatives. Par exemple, l'introduction de l'auto-organisation au sein d'une équipe, l'adoption d'une gestion horizontale pour favoriser une plus grande autonomie des employés et une prise de décision plus rapide et plus collaborative, l'offre de flexibilité dans les méthodes de travail, la délégation innovante des tâches, ou la valorisation des employés d'une manière plus personnalisée et créative, comme des reconnaissances spécifiques au lieu des traditionnels bonus ou augmentations salariales, constituent des innovations managériales subtiles qui peuvent transformer profondément la culture et l'efficacité organisationnelle.

La création et la mise en œuvre de l'innovation managériale exigent des gestionnaires qu'ils développent de nouvelles idées stratégiques et organisationnelles, puis qu'ils les expérimentent et les valident. Cependant, l'expérimentation en gestion ne fait pas partie des priorités de ceux qui gèrent, surtout pour ceux qui évoluent dans des organisations axées sur l'efficacité et la performance (Janka et al., 2020) d'autant plus que les individus qui se trouvent placés dans des postes de cadre le sont fréquemment sans avoir reçu de formation académique spécifique en gestion. Les gestionnaires se retrouvent confrontés à une double pression : celle d'être efficaces dans leur rôle au quotidien tout en explorant de nouvelles pratiques pour améliorer leur pratique de gestion, ce qui engendre souvent des tensions dues à la nécessité de concilier ces exigences et d'adopter des innovations managériales.

« Les conditions au sein de la bureaucratie sont déterminées par une volonté de productivité et de contrôle, et ne favorisent pas la créativité. » (Thompson, 1965 : 1).

L'atténuation de la tension innovation-efficacité par les gestionnaires à un niveau micro

n'a pas été suffisamment étudiée, alors qu'elle est essentielle pour la conception et la mise en œuvre de l'innovation managériale. En effet, les gestionnaires exercent le rôle d'acteurs du changement à l'intérieur des organisations (Birkinshaw et al., 2008), et ils ont tout à gagner à collaborer pour explorer de nouvelles idées et approches.

L'organisation doit s'adapter à son environnement qui est en mouvance en révisant entre autres sa structure, son mode de fonctionnement et ses méthodes de gestion. Une transformation organisationnelle réussie se manifeste à travers le développement et l'évolution personnelle de chaque membre de l'organisation, reflétant un changement profond et intégré au sein de la culture organisationnelle.

C'est face à l'importance de l'actualisation des pratiques de gestion dans les institutions hospitalières qu'a émergé l'intérêt d'étudier plus précisément un dispositif collectif qui contribue à résoudre cette tension en soutenant l'innovation managériale. C'est au sein du Centre hospitalier universitaire Ste-Justine qu'un tel dispositif existe, sous le nom du Laboratoire d'innovation managériale. Le postulat initial est que ce dispositif contribue à la transformation organisationnelle du CHUSJ. Le Laboratoire est un mécanisme collectif auquel ses membres contribuent de manière volontaire, malgré un contexte en sous-capacité.

Peu de recherches se sont intéressés à l'impact d'un dispositif d'innovation managériale comme un levier de transformation dans un contexte organisationnel traditionnel axé sur l'efficacité et la performance dans lequel évoluent des gestionnaires sans bagage académique en gestion. La participation de ses membres, jusqu'ici motivée de manière intrinsèque mais non explicitée ni étudiée, mérite d'être mise en lumière pour comprendre quels en sont ses impacts. La présente recherche vise à **analyser comment un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale peut être vecteur de transformation organisationnelle dans le système de la santé**. En complément, il s'agit d'étudier les facteurs en place dans la formule actuelle du Laboratoire qui génèrent les impacts identifiés afin d'en dégager les conditions nécessaires pour sa pérennité dans le but de maximiser son effet souhaité. Finalement, cette recherche contribuera indéniablement aux connaissances empiriques sur l'innovation managériale en contexte hospitalier.

Cette recherche qui se veut explicative diagnostique puisqu'elle vise à **accroître la compréhension** de la façon dont un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale peut être vecteur de transformation organisationnelle dans le système de la santé. Tout d'abord, nous avons étudié ce qui était énoncé dans la littérature au sujet de l'innovation managériale. Ensuite, l'idée était de bien saisir comment elle peut prendre vie à travers un espace intermédiaire. Nous avons par la suite cherché à mieux comprendre le phénomène de transformation organisationnelle. À cette étape, notre attention s'est principalement portée sur la transformation individuelle qui permet la transformation collective. Chaque concept, tel qu'exploré dans la littérature, a été contextualisé pour une organisation du système de santé, fournissant un cadre pertinent pour notre terrain d'étude qui a ces spécificités. Par la suite, outiller des savoirs procurés par la revue de littérature, c'est à ce moment qu'a eu lieu la rencontre de 18 gestionnaires en milieu hospitalier évoluant à travers ce dispositif et vivant au quotidien ce compromis innovation-efficacité dans leur rôle. Ce sont ces gestionnaires qui ont été au cœur de cette recherche qualitative.

Le premier chapitre présentera la revue de littérature où seront traités les principaux concepts liés à l'innovation managériale, aux espaces intermédiaires et à la transformation organisationnelle. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel initial de cette étude, offrant un aperçu des théories qui justifient l'accent mis sur les motivations des membres et sur les effets résultant de leur participation. Dans le troisième chapitre, la méthodologie employée pour ce mémoire est exposée, en abordant des aspects tels que le type de recherche et la méthode d'analyse des données. Le quatrième chapitre décrit les données obtenues sur le terrain à travers des entretiens semi-dirigés et les observations participantes. La structure de données élaborée en utilisant la méthode d'analyse des données qualitatives développée par Gioia, Corley et Hamilton (2012) y sera élaborée. Le chapitre suivant aborde la discussion, croisant les données avec la revue de littérature et le cadre conceptuel, intégrant de nouveaux éléments théoriques pour éclairer les données collectées sur le terrain et répondre au questionnement initial. Enfin, le dernier chapitre de cette recherche comportera les conclusions ainsi que les limites de l'étude, tout en présentant des pistes pour de futures recherches.

Chapitre 1 | Revue de littérature

Cette revue de littérature dressera le portrait des fondements de l'innovation managériale, du concept d'espace intermédiaire, caractérisé par un Laboratoire d'innovation managérial ainsi que le rôle de la culture organisationnelle dans la diffusion de l'innovation managériale dans le cadre d'une transformation organisationnelle. Comme c'est un environnement qui a ses particularités, chaque concept sera contextualisé à la réalité d'un établissement hospitalier.

1.1. Innovation managériale

Les **premiers** auteurs à avoir employé l'expression « innovation managériale » sont Kimberly & Evanisco en 1981. Ils la distinguent clairement de l'innovation technologique en l'associant à tout produit, programme ou technique qui permet un changement remarquable de l'état le plus avancé de la connaissance. Depuis, elle a été révisée et complétée notamment par Birkinshaw et al. (2008) qui **formalisent le concept** en déterminant qu'elle peut être identifiée selon ces critères soit : (i) Une pratique, un processus, une structure ou une technique présentant un caractère nouveau par rapport à l'état de l'art , (ii) Une avancée notable dans l'état des connaissances (iii) l'application et la création de l'innovation au sein de l'organisation, et (iv) l'accomplissement des objectifs de l'organisation. La définition a ensuite été peaufinée en 2009 par les mêmes auteurs en précisant que l'innovation managériale est l'ensemble de nouvelles pratiques de management introduites dans l'organisation afin d'améliorer sa performance, de remettre en question ou d'améliorer l'ensemble du système de gestion (Mol et Birkinshaw, 2009).

Birkinshaw et al. (2008), présentent aussi **trois caractéristiques** qui rendent l'innovation managériale unique. (i) L'innovation managériale est assez difficile à capturer car elle est intangible dans sa nature et, par conséquent, difficile à observer (Teece, 1980). (ii) Elle exige une compréhension approfondie des pratiques de gestion au sein de l'organisation. Cependant, dans de nombreuses organisations qui comptent un important

nombre de professionnels techniques, la connaissance de l'innovation managériale est souvent limitée. Une approche proposée pour remédier à cette lacune consiste à regrouper les employés en fonction de leur compréhension des processus de gestion, de leur niveau de connaissance et de leur adhésion aux valeurs de l'organisation. (iii) l'innovation managériale est liée à un degré élevé d'ambiguïté résultant du fait que les employés ne comprennent pas l'objectif visé par ce concept.

Avec le même objectif, Le Roy et al. (2013) proposent une **définition** de l'innovation managériale autour de deux considérations : « l'invention et l'adoption par une organisation d'une pratique ou d'une méthode de management complètement nouvelle par rapport aux pratiques et méthodes de management connues » et « l'adoption par une organisation d'une pratique ou d'une méthode de management qui existe déjà mais qui est nouvelle par rapport à ses pratiques et méthodes de management actuelles » (Le Roy et al., 2013 : 85).

L'innovation managériale peut être envisagée sous **deux angles** : d'une part, de manière contextuelle, relative au cadre organisationnel spécifique dans lequel elle se manifeste, et d'autre part, de façon conceptuelle, en la comparant à l'état actuel des connaissances et à l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. Dans l'approche contextuelle, la nouveauté se manifeste par la transformation ou l'évolution de la pratique organisationnelle par rapport à ses précédentes méthodes. Dans l'approche conceptuelle, l'innovation managériale se définit comme un changement par rapport aux principes et aux pratiques établis dans les théories de gestion existantes (Adam-Ledunois & Damart, 2017). Dans cette perspective, l'innovation managériale est propre à l'organisation et les nouvelles pratiques sont spécifiquement adaptées à celle-ci, ce qui ne garantit pas leur applicabilité ou leur pertinence dans d'autres contextes. Ainsi, le succès de sa mise en œuvre dépend de son adoption et de son adaptation aux caractéristiques spécifiques de l'organisation (Frimousse et Peretti, 2022).

Pour cette recherche, c'est la définition de Janka et al. (2020) qui décrit l'innovation managériale par une approche contextuelle comme étant l'introduction de nouvelles pratiques, processus, procédures ou structures systémiques au sein d'une organisation établie qui sont **créés ou adoptés**. Son but est de questionner de manière constante et

d'améliorer de manière durable les pratiques de gestion. En d'autres termes, l'innovation managériale transforme la nature des gestionnaires, et par ricochet ce que les employés font comme actions et méthodes de travail (Hamel 2007 ; Kimberly 1981).

Elle **se distingue du changement organisationnel** de par l'introduction intentionnelle de nouveautés systémiques dans l'organisation. Elle est plus souvent qu'autrement exécutée dans le cadre d'un processus continu, découlant de décisions stratégiques prises par la direction (Birkinshaw et al. 2008; Damanpour and Aravind 2012; Hamel 2007). En plus d'être axée sur l'amélioration de la compétitivité de l'organisation, elle peut entraîner des modifications profondes de l'identité fondamentale d'une organisation au fil du temps (Birkinshaw et al. 2008).

Étude	Définitions de l'innovation managériale
Kimberly & Evanisco (1981)	Tout produit, programme ou technique qui représente un progrès notable par rapport à l'état actuel de la connaissance en gestion lors de sa première apparition et qui influence la nature, l'emplacement, la qualité ou la quantité des informations utilisées dans le processus de prise de décision.
Hamel (2006)	Un écart notable par rapport aux principes, processus et pratiques de gestion traditionnels, ou un changement par rapport aux formes organisationnelles habituelles, qui modifie de façon significative la manière dont les tâches de gestion sont exécutées
Birkinshaw et al. (2008)	Elle comporte trois caractéristiques distinctes : (i) Son caractère intangible qui complique l'observation et la capture (ii) Elle exige une compréhension profonde des pratiques de gestion (iii) Elle entraîne une grande ambiguïté, car les employés ne comprennent pas toujours les objectifs visés par ces innovations managériales.
Mol et Birkinshaw (2009)	Elle peut être identifiée selon des critères comme : (i) Une pratique, un processus, une structure ou une technique présentant un caractère nouveau par rapport à l'état de l'art (ii) Une avancée notable dans l'état des connaissances (iii) L'application et la création de l'innovation au sein de l'organisation (iv) L'accomplissement des objectifs de l'organisation. L'innovation managériale est l'ensemble de nouvelles pratiques de management introduites dans l'organisation afin d'améliorer sa performance, de remettre en question ou d'améliorer et de faire progresser l'ensemble du système de gestion.
Le Roy et al. (2013)	L'innovation managériale peut être définie de deux manières : (i) comme l'invention et l'adoption par une organisation d'une pratique ou méthode de gestion totalement nouvelle et inédite par rapport aux méthodes connues. (ii) l'adoption d'une pratique ou méthode déjà existante mais nouvelle pour l'organisation par rapport à ses pratiques et méthodes actuelles.

Adam-Ledunois et Damart (2017)	L'innovation managériale peut être perçue sous deux angles : (i) Approche contextuelle : dans un contexte organisationnel spécifique où la nouveauté s'exprime à travers des changements ou des évolutions des pratiques internes, ou en référence à l'état de l'art global (ii) Approche conceptuelle : définie par des modifications par rapport aux principes et pratiques établis dans les théories de gestion
Frimousse et Peretti (2022)	Elle est souvent spécifique à chaque organisation et implique l'adoption de nouvelles pratiques adaptées uniquement à celle-ci, sans nécessairement pouvoir être appliquées ailleurs. Son succès repose donc sur la manière dont elle est adoptée et adaptée aux particularités de l'organisation concernée.
Janka et al. (2020)	Sous l'approche contextuelle, elle modifie essentiellement le rôle des gestionnaires et des employés, ainsi que leurs actions et méthodes de travail.

Tableau 1 - Définition de l'innovation managériale dans les études sélectionnées

La **perception de la valeur de l'innovation managériale** peut être inférieure à celle des innovations techniques (telles que les innovations de produits ou de procédés technologiques), car leur impact sur les résultats de l'organisation est souvent moins tangible et ne se manifeste pas immédiatement (Birkinshaw et al. 2008). Cela complique sa mise en valeur alors que d'un point de vue théorique, l'innovation managériale apporte des bénéfices positifs aux organisations en contribuant à long terme à l'innovation technique, en améliorant considérablement les avantages concurrentiels à long terme et en permettant une gestion plus efficace de l'entreprise (Birkinshaw et al. 2008).

En revanche, les innovations managériales restent en partie mystérieuses. Les personnes à l'origine de ces innovations, les environnements dans lesquels elles émergent, ainsi que les processus impliqués et leur impact sur la performance restent largement méconnus. Leur **nature** intangible et complexe, impliquant souvent des aspects humains et sociaux, les rend plus difficiles à identifier et à mettre en œuvre que les innovations techniques (Le Roy et al., 2013).

En complément, les recherches de Birkinshaw et al., (2008) suggèrent que, en plus des facteurs structurels internes de l'organisation, **l'innovation managériale découle** également de l'interaction avec des sources internes et externes de connaissances, qui apportent des idées importantes.

Les études en gestion ont clairement démontré **l'importance cruciale** de l'innovation en matière de gestion pour revitaliser les organisations et améliorer leur performance (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour, 2001; Le Roy et al., 2013). Aujourd'hui, il est largement accepté que l'innovation managériale joue un rôle central dans l'influence de la performance organisationnelle et qu'elle peut même être la principale source d'avantage concurrentiel pour une organisation (Hamel, 2006). Elle se voit être d'une nécessité pour faire face aux défis contemporains dans certains secteurs comme celui des soins de santé (Kimberly, De Pouvourville & D'Aunno, 2008).

Les innovations managériales peuvent être **entravées par la complexité des organisations** de santé (Zaghmouri, 2020). Cette complexité est caractérisée par leurs spécificités organisationnelles notamment la hiérarchie, la bureaucratie et l'environnement multiprofessionnel. Même si le CHU Sainte-Justine est un hôpital spécialisé en soins pédiatriques, il ne fait pas exception au niveau de sa structure départementalisée combinant plus d'une cinquantaine de grandes spécialités médicales et plus d'une vingtaine de services connexes (Source : [Soins et services offerts](#)).

Les résultats de la recherche de Janka et al. (2020) éclairent la manière dont les organisations caractérisées par une **culture stable**, comme la bureaucratie ou la hiérarchie, peuvent **influencer l'innovation managériale** de diverses façons. Les organisations adoptant une culture axée sur la stabilité tirent davantage profit des avancées en gestion lorsqu'elles accordent une importance particulière aux contrôles culturels, tels que les énoncés de mission et de vision, pour communiquer leurs valeurs et motiver leurs employés. En complément, des preuves empiriques indiquent que « l'accent mis sur les contrôles culturels est positivement associé à l'apprentissage organisationnel, la créativité et l'engagement organisationnel » (Janka et al., 2020: 1372).

1.1.1 Diffusion de l'innovation managériale

La définition de la **diffusion** qui perdure dans le temps est celle qui la décrit comme « le processus par lequel une innovation est communiquée par certains canaux au fil du temps parmi les membres d'un système social » (Rogers, 1995 : 5). Desmarais et al.

(2023) proposent un modèle intégratif de la diffusion de l'innovation managériale qui comprend autant une perspective rationnelle qu'une perspective institutionnelle. Il incorpore les acteurs ainsi que les facteurs qui peuvent influencer le processus de diffusion de l'innovation managériale. La figure suivante illustre bien l'ensemble de ses composantes ainsi que la perspective à laquelle ils sont rattachés :

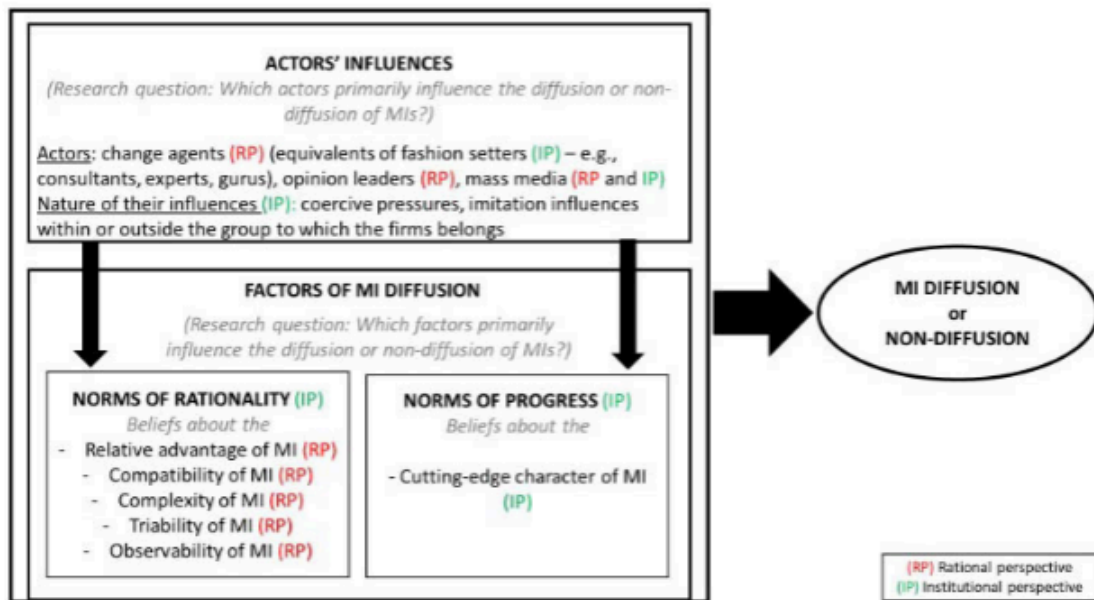


Figure 1.1 - Modèle intégratif de la diffusion de l'innovation managérial par Desmarais et al., (2023)

Damanpour (2014) corrobore en statuant que le destin d'une innovation managériale est largement tributaire du processus de diffusion au sein de l'organisation en tant que système social et Adam-Ledunois et Damard (2017) mentionne que son succès ou son échec dépend largement de l'implication de l'ensemble du personnel au-delà de sa participation. Dans une perspective contextuelle, le processus de diffusion et d'appropriation diffèrent selon le contexte organisationnel (Wilhelm et Bort, 2013).

De l'autre côté, la **capacité d'innovation d'une organisation** dépend du processus de circulation de la connaissance (Nonaka, 1991). Selon Argyris (1986) la diffusion et l'adoption des changements s'appuient sur un processus d'apprentissage. Les études en gestion indiquent que la structure cognitive de la connaissance soit sa construction, son enregistrement, sa transmission et sa reconstitution influencent le processus

d'apprentissage organisationnel, qui à son tour a rétroactivement un effet sur le processus d'innovation (Nonaka, 1991).

Les gestionnaires jouent un rôle **d'agents de changement internes** en facilitant l'adoption de nouvelles pratiques, processus ou méthodes de travail (Birkinshaw et al., 2008). Le gestionnaire joue un rôle essentiel dans le partage, la transmission, et la co-construction des connaissances lors de la diffusion des savoirs (Houle et al., 2015). Zaghmouri (2020) démontre à travers sa recherche sur les innovations managériales et management de proximité au sein des organisations de santé que le gestionnaire de proximité a la capacité de devenir un **vecteur de la diffusion des connaissances** au sein de la complexité des hôpitaux. Elle spécifie que cette habilitation est conditionnée par la mobilisation de leviers managériaux ou des compétences suivantes : le leadership, la communication et la gestion de projet.

En plus de ce rôle, les gestionnaires doivent aujourd'hui innover pour résoudre des problèmes déjà existants, tout en faisant face à de nouveaux défis émergents. En **contexte hospitalier**, ils sont contraints par une bureaucratie professionnelle. Celle-ci se caractérise souvent par une faible latitude décisionnelle, due au mode de gouvernance et au système de prise de décision. De plus, ils doivent faire face à une collaboration médico-soignante prenante, marquée par des rapports de pouvoir. Les activités de gestion sont chronophages et la coordination des acteurs est complexe (Zaghmouri, 2020).

Bien que les innovations managériales visent à améliorer les performances organisationnelles, elles peuvent générer des tensions pour les gestionnaires responsables de les concevoir et/ou de les mettre en œuvre. En introduisant de nouvelles idées dans une organisation déjà établie, ces innovations représentent une forme spécifique de changement organisationnel (Birkinshaw et al. 2008). Ceci représente un défi récurrent pour les organisations, qui doivent concilier l'atteinte des objectifs organisationnels avec la promotion de l'innovation et l'acceptation du changement (Janka et al., 2020).

Cette turbulence entre **l'innovation et l'efficacité** a été abondamment étudiée, se

démarquant par un équilibre subtil entre exploration et exploitation (Magnusson, Boccardelli et Börjesson, 2009; Papachroni, Heracleous et Paroutis, 2016). Il en découle que l'atténuation de cette tension peut passer, entre autres, par la **réflexivité**. Barge (2004) reprend cette idée et l'applique à la gestion en mettant en évidence la manière dont la réflexivité améliore la communication et rend la prise de décision plus efficace. En complément, Cotter (2014) propose de mettre l'accent sur la création d'environnements où les individus peuvent réfléchir de manière critique à leurs expériences en introduisant le concept d' « espaces réflexifs d'apparition ».

Selon Zaghmouri (2020), il est essentiel d'établir des interactions, impliquant des acteurs ou des étapes intermédiaires, pour faciliter la transmission et le partage des connaissances. La **formalisation d'un cadre** qui facilite les interactions au sein d'une structure complexe est essentielle dans le processus de diffusion et d'adoption de l'innovation managériale. De par leur implication clé dans sa diffusion, l'organisation a tout intérêt à favoriser un dialogue constructif, par et pour les **gestionnaires**, au sein d'un **espace collectif**.

1.2 Espace intermédiaire

Howells (2006) **définit l'intermédiaire** comme « Une organisation ou un organisme qui agit en tant qu'agent ou courtier pour tout aspect du processus d'innovation entre deux ou plusieurs parties » (Howells, 2006 : 720). Les études convergent vers le fait que les intermédiaires réalisent deux grands types d'actions : le courtage d'un certain type de contenu ou la mise en réseau. Ces deux types d'actions et leurs activités sous-jacentes s'apparentent à la capacité des intermédiaires à trouver des offres existantes pour répondre à des demandes exprimées (par exemple en termes de connaissances ou de technologies) et de faciliter les connexions en mettant en relation des acteurs autour d'une question connue et bien définie (Agogué, Yström, & Le Masson, 2013).

En contexte d'incertitude, l'intermédiaire peut également jouer un rôle lorsqu'il y a un besoin ou un désir d'approfondir la compréhension de nouveaux concepts, de nouvelles manières d'aborder les problèmes ou de nouveaux modèles d'affaires (Damanpour, 1996). En 2013, Agogué, Yström, & Le Masson réexaminent le concept en élargissant le

champ des activités d'intermédiation conventionnelles. Ils identifient et décrivent un **nouveau type d'intermédiation, soit celui d'exploration collective**. Ce rôle d'intermédiation plus holistique peut permettre l'innovation collaborative, mécanisme essentiel pour favoriser la création de valeur au sein des organisations (Agogué, Yström, & Le Masson, 2013; Dougherty, 2017). L'innovation collaborative, définie comme « un processus d'innovation impliquant divers acteurs, qu'ils soient individus, organisations ou entités transcendant les frontières organisationnelles » (Yström & Agogué, 2020 : 141).

Le tout converge vers Ollila et Yström (2020) qui affirment qu'une telle collaboration pour l'innovation a lieu dans un « espace intermédiaire ». Un espace (physique, cognitif et virtuel) créant simultanément une interaction sociale entre ses acteurs. Ayant son propre caractère et sa propre valeur, c'est un lieu où les individus sont capables de s'affranchir temporairement des institutions existantes et d'expérimenter collectivement de nouvelles activités. En tant que tel, il ressemble à un espace liminal (Bhabha, 1994) qui est à la fois familier et différent des routines du travail quotidien (Yström & Agogué, 2020).

1.2.1 Expérimentation et réflexion

Dans le domaine de l'innovation managériale, cela peut impliquer la collaboration de diverses parties prenantes pour traiter des questions liées à la gestion, générer de nouvelles idées concernant la gestion et les stratégies organisationnelles, et expérimenter, évaluer et valider collectivement de nouvelles pratiques managériales, faisant ainsi de l'espace intermédiaire un **espace expérimental** également (Bucher & Langley, 2016 ; Cartel et al, 2019).

L'**espace de réflexion** lui, se distingue par des frontières sociales, physiques et temporelles, favorisant des interactions visant à concevoir de nouvelles perspectives sur une routine, tandis que l'**espace expérimental** facilite l'intégration de nouvelles actions dans des pratiques routinières en les insérant dans la routine initiale, tout en établissant des frontières symboliques et temporelles pour signaler le caractère provisoire et localisé des expérimentations. En d'autres mots, ce dernier concept fait référence à des

situations temporaires où les acteurs de terrain, soit une communauté restreinte, se réunissent et expérimentent de nouvelles solutions (Bucher & Langley, 2016). Ces deux types d'espaces contribuent de manière complémentaire au changement et doivent être activés de manière itérative en relation l'un avec l'autre.

Cartel, Boxenbaum et Aggeri (2019) décrivent ces espaces expérimentaux comme des aires de jeu qui fournissent un cadre sécurisé où individus et équipes peuvent tester de nouvelles méthodes, idées et rechercher des solutions novatrices. Dans ces espaces, les participants ont la possibilité de se lancer dans des cycles d'essai et d'erreur, tirant des leçons de leurs échecs et affinant leurs stratégies à travers des rétroactions concrètes, le tout dans des contextes sociaux bien définis (Bojovic, Sabagtier & Coblence, 2020).

Bucher et Langley (2016) examinent comment les **interactions entre les espaces de réflexion et d'expérimentation** perturbent et réorientent les routines organisationnelles, favorisant ainsi l'innovation et le changement. Elles concluent que les espaces de réflexion favorisent la remise en question des routines établies, en créant un environnement favorable à la pensée critique et à l'évaluation des pratiques existantes. En incitant à approfondir la réflexion, ils permettent aux individus de remettre en cause les méthodes actuelles et d'envisager de nouvelles approches, ce qui ouvre la voie à des pratiques alternatives et à une amélioration constante.

Le concept « d'espaces réflexifs d'apparition » de Cotter (2014) introduit un peu plus tôt est intéressant puisqu'il propose un découpage de ces espaces en **trois composantes** : (1) Espace d'honnêteté faisant référence à la manière dont les gens se révèlent les uns aux autres dans la sphère publique. (2) Espace de critique : La réflexion critique est la condition constitutive de l'action et de la politique en les rendant plus fastidieuses, mais d'autant plus constructives. (3) Espace de nouveaux commencements relevant de la « capacité qui nous permet de concevoir et de réaliser, en collaborant, quelque chose qui a été négligé et nécessite une restauration, ou qui doit être réparé, voire quelque chose de complètement inattendu » (Cotter, 2014 : 465).

La **réflexivité collective** prend aussi place dans ce type de lieu (Ollila & Ystöm, 2020; Yström & Agogué, 2020). La délibération réflexive dans cet espace collectif favorise le

développement d'une conscience de soi et une critique des propres hypothèses et actions à travers la réflexivité (Johnson & Duberley, 2003 ; Barge, 2004 ; Cotter, 2014).

Ainsi, afin de stimuler l'innovation managériale, il est essentiel de **mettre en place des espaces intermédiaires** qui agissent à la fois de terrains d'expérimentation et de lieux de réflexion (Bucher & Langley, 2016). En favorisant une synergie entre la réflexion et l'expérimentation, ces espaces peuvent faciliter l'émergence et le déploiement de l'innovation managériale.

Afin de positionner ce concept dans le contexte de cette recherche, les études de Cartel et al. (2019) confirment que la création d'espaces expérimentaux peut donner la capacité aux parties prenantes d'initier l'innovation dans des domaines institutionnalisés.

Pour illustrer ce que révèle la littérature à ce sujet, la Figure 1.2 synthétise les idées reprises lorsqu'une allusion au concept d'espace intermédiaire serait faite dans le texte.

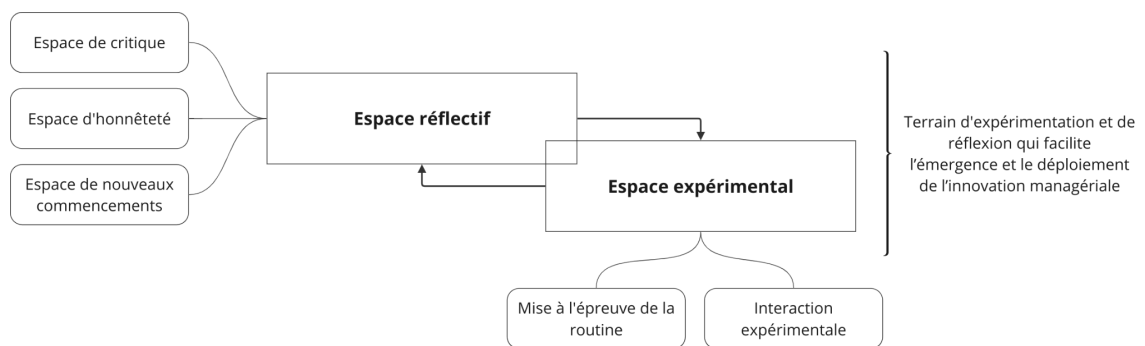


Figure 1.2 - Composition d'un espace favorisant l'émergence et le déploiement de l'innovation managériale

1.3 Transformation organisationnelle

C'est à travers un système d'actions collectives qui lui permet d'adapter ses interactions avec son environnement que l'organisation se transforme perpétuellement. Pour

maintenir sa compétitivité et sa pertinence, elle doit impérativement s'y attarder et l'intégrer dans son fonctionnement (Autissier et Peretti, 2016). Les transformations organisationnelles ne se produisent pas sans justification et sont souvent alimentées par des pressions provenant de l'environnement interne ou externe. Les transformations sont aussi souvent teintées de la vision de la personne dirigeante de l'organisation.

1.3.1 Capacité d'adaptation organisationnelle

La capacité des organisations à se transformer réside dans leur aptitude **à créer les conditions du changement** pour s'adapter à leur environnement. Elle dépasse la simple gestion du changement, visant à contrôler le processus pour un avantage concurrentiel. Elle implique la **construction de pratiques et connaissances** pour une transformation continue, reposant sur des ressources tangibles et intangibles, l'exploitation de la dynamique du changement, et un **environnement propice à l'innovation et à l'adaptation**. L'intégration de pratiques opérationnelles et stratégiques crée de la valeur en améliorant l'efficacité, la communication et la flexibilité organisationnelle. (Frimousse et Peretti, 2018)

Toute organisation se trouve donc confrontée à la nécessité de se transformer et tout processus de transformation **requiert une capacité de changement organisationnel**. Ceci étant dit, la capacité de transformation repose sur la capacité qu'ont les parties prenantes d'anticiper les changements et d'ajuster leurs cadres et modèles de références dans l'objectif de se renouveler collectivement (Frimousse et Peretti, 2018). En d'autres mots, comme le mentionne Séverine Dieuze dans (Frimousse et Peretti, 2018), elle réside dans la **capacité des individus qui la composent à imaginer cette nouvelle forme et à la cofaçonner** au service du bien commun et de ce qui fait du sens pour chacun.

Pour maximiser le potentiel de changement, les gestionnaires doivent promouvoir des méthodes qui stimulent l'intelligence collective, permettant ainsi aux employés de gagner en autonomie et d'exprimer leur créativité et innovation, éléments essentiels à toute transformation. **Ainsi, la conduite du changement devient partagée, distribuée et agile**. Dans une perspective d'amélioration continue, l'accent doit être mis sur

l'expérimentation, l'acceptation des erreurs, la valorisation des contributions au changement ainsi que la rétroaction régulière. Comme le nomme Laurence Hirbec dans (Frimousse et Peretti, 2018), la capacité de changement d'une organisation découle entre autres de la **confiance** accordée aux individus qui y participent et interagissent.

La nature humaine a tendance à préférer la stabilité et un futur prévisible. Cela soulève inévitablement des résistances au changement car il est nécessaire que les organisations soient en mouvance et se transforment. Les recherches soulignent la complexité de ce processus et mettent en avant le rôle crucial de **l'apprentissage** pour surmonter ces résistances.

Pour renforcer efficacement la capacité de transformation d'une organisation, il est crucial de **favoriser activement les échanges de toute nature** (commerciaux, financiers, informationnels, symboliques, etc.) **et d'en tirer des enseignements**. Bien que l'engagement et les compétences des employés soient cruciaux pour la performance, ils ne garantissent pas à eux seuls le plein développement de cette capacité. Selon Jacques Igalens, la clé pour développer cette capacité réside dans l'ouverture, la promotion des rencontres et des échanges, ainsi que dans la volonté d'apprendre des autres (Frimousse et Peretti, 2018).

Faciliter la transformation organisationnelle consiste aussi à **cultiver des relations sociales solides entre les membres**. Face à des changements rapides, ces derniers recherchent un environnement sûr et des objectifs communs pour s'engager pleinement. La confiance en des valeurs partagées renforce leur implication dans le processus de changement. Philippe Pache dans (Frimousse et Peretti, 2018) souligne que l'objectif est d'autonomiser chaque individu, de stimuler sa créativité et de l'encourager à proposer des solutions novatrices sans réserve.

Les écrits stipulent que dans un contexte en mouvance, l'organisation devrait valoriser le développement de nouvelles compétences, la créativité, les compétences relationnelles et l'adaptabilité. Cette **agilité** devrait être intégrée dans un processus d'apprentissage continu. C'est en développant une culture d'apprentissage continu (**organisation**

apprenante) que l'organisation crée les conditions de sa propre capacité à se transformer de manière constante.

1.3.1.1 Une organisation apprenante

Être une **organisation apprenante** implique d'instaurer une structure qui encourage le développement professionnel collectif. L'objectif principal est de créer des conditions propices à l'apprentissage mutuel. Un environnement où chacun apprend continuellement, stimulant ainsi une dynamique favorisant l'apprentissage et la transformation, plutôt que de dicter ce qu'il faut apprendre (Frimousse et Peretti, 2018).

Hélène Beaugrand dans (Frimousse et Peretti, 2018) évoque que de cultiver la capacité de transformation d'une organisation nécessite un **engagement individuel envers le collectif et l'organisation**, mettant en avant le rôle unique des gestionnaires en tant que membres intégraux du personnel et acteurs essentiels de la transformation.

D'un autre côté, les écrits de Mireille Blaes énoncent que « Partant du fait qu'une organisation est composée d'individus, nous préférons au terme de transformation la notion d'évolution de comportements partant d'un postulat qui est qu'on ne change pas fondamentalement les individus mais qu'une évolution des comportements est possible » (Frimousse et Peretti, 2018 ; 161) .

Faisant écho au concept d'espace intermédiaire, Séverine Dieuze mentionne que « les **expériences de décentrement** tel que les espaces de dialogue structuré par le *design thinking* par exemple, l'accompagnement du développement des personnes et des collectifs par le coaching par exemple, la formation transformatrice peuvent aider à créer ces organisations apprenantes capables de générer les conditions de leur propre transformation » (Frimousse et Peretti, 2018 : 163).

1.3.2 Le rôle de la culture organisationnelle

La capacité de transformation d'une organisation repose aussi sur la synergie entre son **leadership et sa culture**. Basé sur l'hypothèse que l'intégration durable des innovations managériales dans les pratiques de gestion constitue l'objectif ultime, la culture

organisationnelle a un rôle crucial à jouer (Schuldt et Gomes, 2020). Elle peut favoriser un comportement innovant parmi les membres d'une organisation en valorisant l'innovation comme principe fondamental et en encourageant l'engagement pour celle-ci. Pour que l'innovation émerge, il est essentiel que toute l'organisation y adhère et que celle-ci serve de catalyseur pour les initiatives de changement. Cependant, pour inciter les individus à s'engager, un environnement stimulant la créativité est crucial (Ahmed, 1998). L'étude de l'innovation managériale, se distinguant par son caractère profondément social et centré sur l'humain, nous amène à s'intéresser à la manière dont les valeurs, les croyances et les normes culturelles influencent et facilitent la transformation organisationnelle (Janka et al., 2020).

La littérature offre plusieurs façons de **définir la culture organisationnelle**. Les travaux de Edgar H. Schein (1985) sont parmi les plus influents dans la formalisation et la diffusion du concept. Il propose un modèle pour comprendre la culture organisationnelle sous trois niveaux : les artefacts visibles, les valeurs partagées, et les hypothèses inconscientes.

Avant Schein, d'autres auteurs ont contribué à poser les bases de ce concept. La première définition fût donnée par Silverzweig & Allen (1976) en la considérant comme l'ensemble des comportements des individus qui s'expriment dans un groupe. Denison (1984), a à son tour défini la culture organisationnelle comme un modèle d'hypothèses de base qu'un groupe a élaboré en apprenant à s'adapter à son environnement interne et externe. Ces hypothèses ayant été développées en réponse aux défis d'adaptation et ayant été validées par leur efficacité, les rendent dignes d'être transmises à autrui, guidant ainsi leurs perceptions, leurs pensées et leurs sentiments vis-à-vis de ces défis (Schein, 2004)

Jones & George (2003) spécifie que la culture organisationnelle est l'ensemble des comportements, des normes, des valeurs et des attentes partagés par les membres d'un groupe, ajoutant la notion qu'elle vise à **atteindre les objectifs de l'organisation**.

Anthony et Govindarajan (2007) en continuité avec Schein (1984) spécifient que ce modèle d'hypothèses de base (c'est-à-dire la culture organisationnelle) se réfère à un

ensemble de croyances, de valeurs, d'attitudes et de normes communes, tandis que la structure organisationnelle se réfère simplement à la spécification des rôles, aux relations hiérarchiques et à la répartition des responsabilités.

Bien que les perspectives sur la culture organisationnelle varient, elles convergent toutes vers la notion de « partage » parmi les membres de l'organisation, comme l'indique Schneider (2000). Les chercheurs s'accordent généralement pour dire que la culture organisationnelle se compose de quatre éléments clés : les hypothèses communes, les valeurs et croyances partagées, les normes de comportement, et les processus d'interprétation qui caractérisent l'unicité d'une organisation (Harrison et Stokes, 1992).

1.3.2.1 Évaluer la culture organisationnelle

Il existe différents modèles pour évaluer la culture organisationnelle. Le cadre des valeurs concurrentes (CVF), développé par Quinn et Rohrbaugh (1981) est l'un des modèles les plus influents et les plus utilisés dans le domaine de la recherche sur la culture organisationnelle car il intègre la plupart des dimensions proposées dans la littérature.

Le CVF est basé sur l'idée que les organisations peuvent être décrites et analysées à travers **deux axes dimensionnels** qui reflètent des valeurs opposées ou concurrentes. L'axe horizontal représente le continuum allant de la flexibilité et de la discrétion à la stabilité et au contrôle. L'axe vertical, quant à lui, oppose l'orientation externe, axée sur la différenciation et la compétition, à l'orientation interne, axée sur l'intégration et le consensus. Ces deux axes forment quatre quadrants, chacun représentant un ensemble de valeurs organisationnelles dominantes (voir Figure 1.3). Ce modèle est largement utilisé pour évaluer l'alignement entre les valeurs organisationnelles et les pratiques de gestion, ainsi que pour faciliter le développement organisationnel et le changement. (Cameron et Quinn, 2011)

Dans le cadre de cette recherche, les organisations dans le système de santé sont positionnées sur ce modèle afin de dresser le portrait de leur culture organisationnelle pour le mettre en relation avec les autres concepts étudiés.

Les particularités des établissements de santé, telles que la coexistence de multiples acteurs et cultures, l'interdépendance entre les domaines médical, soignant et administratif, et la complexité de leurs structures, rendent les processus décisionnels plus complexes et souvent basés sur la négociation (Denis et al., 2002). Bien que la continuité et la qualité des soins dans les hôpitaux exigent une collaboration étroite, la structure organisationnelle actuelle, oscillant entre coordination verticale et horizontale, ne facilite pas cet impératif. Cette dualité structurelle, bien qu'essentielle, rend difficile l'atteinte d'une collaboration optimale. L'organisation structurée autour de la départementalisation par spécialités professionnelles favorise un isolement entre les différents services. Cette structuration entraîne une concentration des pouvoirs, aboutissant à une hiérarchie où toutes les informations remontent vers les niveaux supérieurs pour permettre une prise de décision centralisée. Ce mode de fractionnement exacerbe la segmentation entre les professions et peut conduire à l'émergence d'une culture de clanisme, marquant profondément la dynamique organisationnelle (Makhloufi et al., 2012).

L'hôpital représente une **bureaucratie professionnelle** selon Mintzberg (1982). Certains auteurs supposent que la bureaucratie et la hiérarchie impliquent un degré élevé de stabilité (Cameron et Quinn, 2011). Ceci étant dit, un hôpital se placerait typiquement à l'intersection de plusieurs quadrants dans le modèle CVF, mais avec une prédominance dans les quadrants de la culture hiérarchique et de la culture de clan, reflétant le besoin de stabilité et de contrôle ainsi que leur engagement envers le soin et la collaboration. La culture se distingue par sa traditionalité et sa hiérarchie bien établie, avec une structure organisationnelle rigide et des processus normés. L'environnement multi-professionnel et cloisonné en silos génère même des sous-cultures au sein de chaque direction, unité ou département, voire au niveau des équipes, l'analogie de micro-société est parfois utilisée pour la décrire. Plus spécifiquement, la culture hospitalière du terrain de recherche, soit le CHUSJ est marquée par la performance traduite par des valeurs telles que la quête de l'excellence, la collaboration, la bienveillance et l'engagement individuel et collectif (Source : [Les valeurs du CHU Sainte-Justine](#))

De nombreuses recherches organisationnelles, notamment celles de Janka et al. (2020), ont mis en lumière que, bien que les **valeurs de stabilité** soient prédominantes dans la culture des organisations du 21e siècle et qu'elles contribuent à la standardisation, l'efficacité et la continuité, elles présentent des limites significatives en termes d'innovation. Ces valeurs, efficaces pour gérer les activités routinières et sectorisées, rencontrent des obstacles lorsqu'il s'agit d'aborder des tâches nécessitant l'élaboration de nouvelles connaissances, essentielles à l'innovation. La diversité culturelle, les différences d'intérêts et l'interaction entre diverses communautés de pratique accentuent la complexité structurelle au sein des organisations de santé, influençant de ce fait la manière dont les innovations se propagent (Zaghmouri, 2020). Les bénéfices associés aux valeurs de stabilité dans la culture organisationnelle peuvent devenir contre-productifs lorsque les organisations cherchent à innover et à évoluer (Janka, 2020).

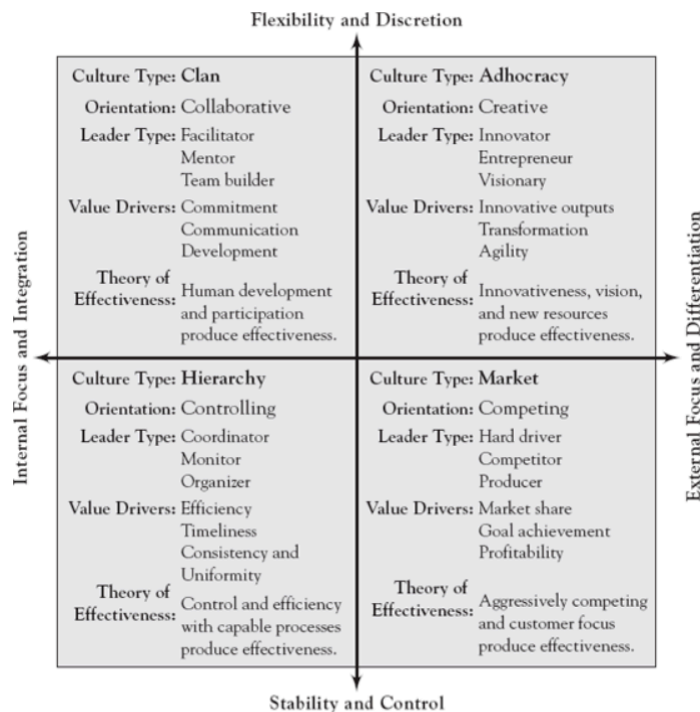


Figure 3.2. The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory

Figure 1.3 - Le cadre des valeurs concurrentes (CVF), par Cameron et Quinn (2011:152)

D'un autre côté, bien résumé par Xavier Moulins, plusieurs écrits stipulent que : « Une culture favorisant la transformation organisationnelle valorise un sens renforcé de l'écoute, une curiosité active, une audace permettant le droit à l'erreur, ainsi que la créativité et l'innovation » (Frimousse et Peretti, 2018 : 174).

1.4 La transformation organisationnelle par l'innovation managériale

« La plupart des organisations n'ont pas de processus formel pour encourager l'innovation en matière de gestion. L'innovation en matière de gestion est généralement laissée à l'appréciation de chacun, et les innovateurs en matière de gestion qui ont réussi font souvent remarquer qu'ils ont réussi en "dépit du système", et non grâce à lui » (Birkinshaw et Mol, 2006 : 82).

À la lecture des concepts ci-haut, force est de constater l'importance de promouvoir des comportements de leadership qui encouragent une **culture organisationnelle** adhocratique, qui est plus propice à la créativité et à l'innovation. Il faut aussi créer la place à l'apprentissage organisationnel. Pour mener sereinement à bien sa transformation graduelle, Jean-Pierre Le Cam mentionne qu'une organisation doit cultiver l'**intelligence collective** : « Développer la capacité de transformation d'une organisation passe donc par la montée en compétences et l'autonomisation des gestionnaires en matière de conduite du changement, de pilotage de la transformation et d'innovations managériales » (Frimousse et Peretti, 2018 : 171).

Pour devenir une **organisation apprenante**, cela nécessite la mise en place d'un cadre qui promeut le développement professionnel collectif, en cultivant la confiance, l'autonomie et la croissance des employés. Il est essentiel de créer un environnement où les erreurs sont perçues comme des occasions d'apprendre et où les initiatives sont valorisées (Frimousse et Peretti, 2018). Le but est de forger un milieu propice à l'échange de connaissances et à l'apprentissage partagé, où tous peuvent contribuer activement à l'évolution de l'organisation.

En conclusion de ce chapitre, la mise en place de pratiques par l'innovation managériale peut être un levier pour la transformation organisationnelle. En effet, en introduisant de nouvelles façons de gérer, de travailler et de collaborer, cela crée les conditions nécessaires pour une transformation plus large. Par exemple, l'adoption de pratiques de gestion agile peut conduire à des changements plus importants dans la culture organisationnelle, favorisant la flexibilité, l'adaptabilité et une plus grande ouverture au changement. L'innovation managériale n'est donc pas un résultat en soi, mais plutôt un moyen pour faciliter le changement et améliorer l'efficacité organisationnelle. C'est pour cette raison que notre question de recherche s'intéresse à savoir **comment un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale peut être vecteur de transformation organisationnelle dans le système de la santé ?**

Chapitre 2 | Cadre conceptuel

Le prochain chapitre dépeint le cadre d'analyse qui sera utilisé pour interpréter les données recueillies sur le terrain. Son portrait est enrichi par les connaissances émergent de la revue de la littérature.

Une grille de mesure articulée autour de quatre axes soit les **Méthodes**, les **Pratiques**, les **Compétences** et l'obtention de **Résultats**, exploré dans l'étude de Autissier, Guillard, et Moutot (2010) offre un cadre systématique pour examiner la capacité de transformation d'une organisation. C'est ce cadre théorique qui permettra de comprendre comment un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale **contribue à la capacité de transformation de l'organisation**. La sélection de ce cadre conceptuel repose sur l'idée que transformer les établissements de santé exige une démarche systématique et globale. L'analyse basée sur les axes suggérés vise à révéler comment l'innovation managériale soutient l'adaptation et la réinvention des organisations face aux défis contemporains du secteur de la santé.

Le modèle, inspiré du courant de la « fabrique de la stratégie¹ », a été adapté pour faire écho à « la fabrique du changement » en stipulant que tout comme la stratégie le « changement organisationnel se trouve à la croisée des pratiques, de la pratique et des praticiens » (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007). Cette philosophie, met de l'avant que le changement est co-construit par les acteurs de l'organisation à travers leurs interactions quotidiennes, leurs décisions et leurs actions. Le changement est donc considéré comme un phénomène émergent, résultant des apprentissages, des adaptations et des innovations au sein de l'organisation.

Cet outil reconnaît que la capacité d'une organisation à se transformer et à s'adapter est réciproquement influencée par son **capital humain**, soulignant l'importance des talents, compétences et connaissances des employés dans le processus de transformation organisationnelle.

¹ La « fabrique de la stratégie » fait référence à une approche de la stratégie organisationnelle qui considère la stratégie non pas comme un plan rigide à suivre, mais comme un processus évolutif et dynamique.

De plus, les auteurs suggèrent d'étudier les praticiens, ceux qui mettent en place les pratiques, et donc de déplacer l'analyse vers les niveaux opérationnels, en percevant ces acteurs opérationnels non pas comme des obstacles, mais plutôt comme des initiateurs de changement. Cela suggère d'impliquer ceux dont le rôle est crucial dans la formalisation des initiatives, soit les **gestionnaires intermédiaires**.

Le modèle reprend les trois pôles de la « fabrique de la stratégie » auquel les auteurs y ajoutent la dimension **résultats** :

- I. Méthodes & ressources** : Les **méthodes** représentent les stratégies et procédures adoptées par l'organisation pour gérer le changement, y compris les modèles de gestion, les stratégies de planification, et les techniques de communication. Elles déterminent la manière dont le changement est initié et géré. Les **ressources** sont les actifs que l'organisation peut mobiliser pour soutenir la transformation. Elles comprennent le capital financier, humain, technologique et informationnel. Elles englobent également le temps, et le soutien organisationnel dont les individus et les équipes ont besoin. Elles sont essentielles pour mettre en pratique les méthodes choisies.
- II. Pratiques** : Elles sont au cœur de la mise en œuvre de la transformation, car ce sont les actions concrètes et les comportements adoptés par les individus et les équipes au sein de l'organisation. Elles incluent les manières dont les changements sont effectués au quotidien et la façon dont les stratégies sont déployées pour atteindre les objectifs de transformation.
- III. Compétences** : Cette variable fait allusion à la capacité des individus et des collectifs au sein d'une organisation à développer, à mettre en œuvre et à améliorer les compétences nécessaires pour réaliser avec succès le changement. Cela implique non seulement les compétences techniques spécifiques à leur domaine d'activité mais aussi des compétences managériales, relationnelles, stratégiques et innovantes.

La quatrième variable ajoutée au modèle par les chercheurs :

IV. Résultats : L'évaluation des résultats est cruciale pour mesurer l'efficacité de la capacité de transformation. Cela implique de regarder au-delà des indicateurs de performance immédiats pour comprendre l'impact à long terme des changements sur la capacité organisationnelle à s'adapter et à se renouveler dans un environnement en constante évolution.

Le modèle proposé par les auteurs expose des liens constitutifs entre les variables, comme résumé dans la figure suivante :

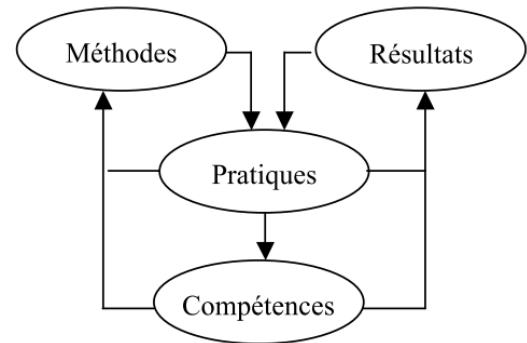


Figure 2.1 - Liens constitutifs de la capacité de transformation dans Autissier, Guillard et Moutot (2010)

Suite à la revue de littérature et à l'analyse préliminaire du terrain, nous ajoutons la dimension de **motivations** à ce cadre conceptuel initial.

La littérature démontre que les espaces de réflexion favorisent la critique des routines et l'évaluation des pratiques, stimulant la remise en question des idées reçues et l'exploration de nouvelles approches pour une amélioration continue (Bucher et Langley, 2016). Ceci mène à explorer les **raisons** pour lesquelles un gestionnaire choisit de s'engager volontairement dans une telle démarche, de se mettre dans une telle position et un tel contexte, malgré un emploi du temps quotidien déjà bien rempli. Cependant, il y a un manque dans les recherches au niveau de la participation volontaire d'individu à des espaces intermédiaires. C'est ce qui nous incite à identifier les **motivations** qui encouragent les gestionnaires impliqués à participer aux activités proposées dans l'espace intermédiaire qu'est le terrain de recherche qui sera explicité plus loin.

Sur le sujet des motivations, on ne peut passer sous silence les travaux d'**Abraham Maslow (1954)**. La hiérarchie des besoins fournit un cadre pour comprendre comment les différentes catégories de besoins humains peuvent **motiver** les gestionnaires à

rechercher de nouvelles expériences et défis. En complément, nous nous référerons à la théorie de l'**autodétermination** proposée par **Edward Deci et Richard Ryan (1985)** qui suggère que les individus sont motivés par trois besoins intrinsèques, soit des besoins psychologiques innés universels et non hiérarchisés. Ils nomment les besoins de **compétence**, qui concerne la réussite dans des tâches optimales et l'obtention des résultats souhaités ; du besoin **d'autonomie**, qui est lié à l'expérience de choix et au sentiment d'être l'initiateur de ses propres actions ; et du besoin **d'appartenance**, d'un sentiment de respect mutuel et de confiance avec les autres.

Ces théories peuvent aider à comprendre pourquoi des gestionnaires s'engagent volontairement dans des activités qui favorisent leur croissance personnelle et professionnelle, même sans récompense externe. Ces théories, bien qu'ayant des origines et des focalisations différentes, peuvent être vues comme complémentaires car ensemble elles offrent une perspective plus complète de ce qui motive les individus, en intégrant les besoins internes et externes qui influencent le comportement.

Notre cadre théorique repose sur l'idée que l'espace intermédiaire contribue à la capacité transformationnelle d'une organisation en développant des ressources et méthodes, des pratiques et des compétences, tout en démontrant les résultats qu'il a pour une transformation individuelle et organisationnelle. Voici le schéma présentant le modèle qui sera utilisé :

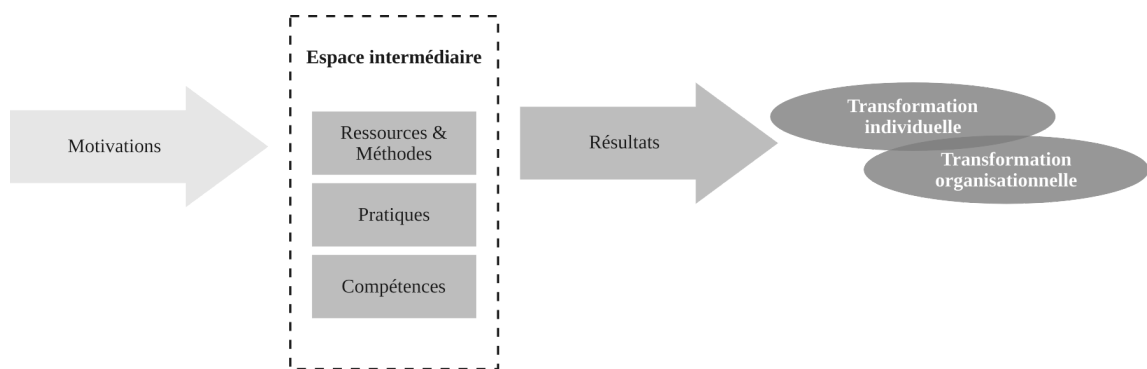


Figure 2.2 - Cadre conceptuel. Source : Auto-élaboration

L'introduction de la variable « motivations » vise à compléter l'analyse en fournissant une perspective plus holistique de l'innovation managériale, en soulignant les

motivations humaines qui incitent à entrer en mouvement pour faire changer les choses dans un environnement de travail.

L'adoption de ce modèle offre une approche multidimensionnelle pour comprendre comment les différentes composantes interagissent et contribuent à la capacité globale de transformation d'une organisation. Cela permettra également d'identifier les domaines spécifiques qui nécessitent des améliorations ou des interventions pour renforcer la capacité de transformation organisationnelle, essentielle pour le développement et le succès à long terme de l'organisation, notamment dans le secteur de la santé.

Chapitre 3 | Méthodologie

L'objectif de cette section est de décrire la méthodologie employée dans le cadre de cette recherche. Elle cherche plus spécifiquement à prouver et à démontrer la rigueur et la validité du processus utilisé. Elle abordera l'approche choisie, le terrain d'étude, la méthode de collecte de données, ainsi que le processus d'analyse des données. Les considérations éthiques et les limites de la recherche seront discutées en conclusion de ce chapitre.

3.1 Une approche explicative-diagnostique

Cette recherche se veut explicative car elle cherche à accroître la compréhension et à fournir un aperçu approfondi d'un sujet spécifique, soit un espace intermédiaire, source d'innovations managériales organisationnelles. Cette approche a été choisie car l'objectif est de fournir un modèle mieux documenté en se concentrant sur une explication détaillée là où une petite quantité d'informations existe. La formulation de la question traduit cet objectif en cherchant à comprendre par quels moyens (comment) le dispositif peut avoir un effet sur la transformation organisationnelle. La recherche explicative contribue à comprendre un phénomène, en l'occurrence le Laboratoire, plus efficacement en permettant d'expliquer les modèles de relations, de cause à effet, entre les variables autour du Laboratoire. En complément, comme stipulé par Trudel, Simard & Vonarx (2007), elle se veut diagnostique car elle cherche à savoir pourquoi il fonctionne et pourquoi il se comporte ainsi.

Il a été décidé d'utiliser une démarche qualitative inductive puisque l'objectif est d'identifier des régularités ou des tendances qui expliquent le phénomène qui nous intéresse, soit le Laboratoire (Agogué et coll. 2023). La démarche inductive, aussi appelée approche empirico-inductive, permet de partir de faits, de données brutes réelles et observables, pour aller vers l'explication de celles-ci. C'est donc à partir des phénomènes particuliers observés sur le terrain, que nous chercherons à comprendre le phénomène général. (Gioia, Corley et Hamilton, 2013)

Une question de départ a premièrement été formulée, car sa formulation est « la meilleure façon de commencer une recherche en sciences sociales » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011 : 35). Elle va comme suit : **Comment un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale peut être vecteur de transformation organisationnelle dans le système de la santé ?**

Par la suite, un inventaire partiel de la littérature existante sur le sujet a été réalisé afin de dresser un premier portrait des concepts clés. Car avec la méthode d'analyse employée, soit la théorisation ancrée pragmatique, la revue de littérature est « un moyen d'établir le phénomène à étudier et ce que l'on sait déjà à son sujet ». (McCall et Edwards, 2021 : 97). Ces lectures ont permis de peaufiner la question de recherche, à bâtir le questionnaire d'entrevues semi-dirigées et le guide d'observation qui amènerait des réponses. Une revue plus exhaustive de littérature a ensuite été réalisée dans la discussion pour éclairer les résultats obtenus.

3.2 Un terrain de recherche

Le Laboratoire d'innovation managériale du CHU Sainte-Justine était visé par la recherche.

Le Centre Hospitalier Universitaire Sainte-Justine (CHUSJ) à vocation pédiatrique, joue un rôle central dans le système de santé du Québec. En tant qu'hôpital mère-enfant principal au Canada, le deuxième plus grand centre de recherche pédiatrique et le premier centre de recherche clinique en pédiatrie, le CHUSJ a un engagement constant pour se positionner à l'avant-garde des pratiques de gestion dans le domaine de la santé. En 2009, l'équipe de direction du CHUSJ a décidé de mettre sur pied une École de gestion interne pour répondre aux besoins de développement du leadership et de la gestion des gestionnaires, des conseillers, des cadres conseil, des équipes interdisciplinaires et même des spécialistes médicaux qui occupent des postes de gestion ou qui s'intéressent à la gestion d'un établissement de soins de santé. Cet espace intermédiaire d'innovation s'inscrit dans un programme de recherche en sciences de la

gestion à travers lequel le centre hospitalier nourrit l'ambition de devenir un chef de file en matière de gestion et de leadership au sein du réseau de la santé et des services au Québec. La mission de l'école est de codévelopper, avec différents partenaires internes et externes, et de façon contextualisée, des connaissances et des savoir-faire afin de soutenir le corps médical et les gestionnaires dans leur développement professionnel. Cette mission vise ultimement à améliorer la qualité des soins tout en valorisant la gestion et contribue à faciliter la transition vers une culture de gestion plus collaborative au sein de l'organisation. L'école offre des activités d'enrichissement de connaissances et de compétences sous forme de formations, de conférences, d'ateliers ainsi que diverses formes d'accompagnements (retraites de service, individuels ou d'équipes, gestion de tensions, etc) (Source : Document de présentation de l'École de gestion du CHUSJ) Ainsi, c'est dans cette offre que s'inscrit le Laboratoire d'expérimentation en gestion, depuis mars 2018, en tant qu'outil proposé par l'École de gestion contextualisée du CHUSJ visant à offrir aux gestionnaires un environnement sécurisé destiné à créer les conditions les plus favorables au développement et au lancement d'innovations concrètes et où ils pourront bénéficier de divers types de soutien dans l'application de ces connaissances et ces compétences dans leur propre réalité quotidienne. Il est important de noter que le Laboratoire de gestion demeure, à ce jour, une initiative informelle au sein du CHUSJ. Il ne figure dans aucun document officiel et ne fait pas partie d'un plan stratégique ou d'un programme explicite de développement des gestionnaires. Il n'est pas annoncé au sein de l'organisation et il n'y a pas de reconnaissance institutionnelle à participer à l'initiative, comme une opportunité de promotion de poste par exemple. Néanmoins, depuis sa création, son existence peut être découpée en différentes phases démontrant son évolution.

3.2.1 Phases d'évolution du Laboratoire

Phase 1 - Initiation (Mars 2018 - Février 2020)

La genèse du Laboratoire rassemblait environ douze gestionnaires provenant de divers secteurs du CHUSJ, principalement des soins médicaux sous la direction des soins infirmiers et la direction des services professionnels. Cette cohorte a connu des ajustements pour stabiliser sa taille à 9 gestionnaires. Le trait distinctif du groupe est

leur longue ancienneté, avec la plupart ayant plus de 10 ans d'expérience au CHUSJ, à l'exception d'un. Récemment, nombreux sont ceux qui ont évolué professionnellement, accédant à des postes supérieurs ou réalisant des transitions latérales au sein de l'organisation. 7 membres sur 9 ont des employés à leur charge, à l'exception des rôles de cadre-conseil ou de partenaires de gestion qui ont une fonction de support et de conseil aux équipes. Durant cette phase du Laboratoire, ils se réunissaient tantôt dans le cadre de séances de co-développement, tantôt de présentations d'experts externes en gestion ou d'introduction à de nouveaux outils et méthodes de gestion. Pendant une période de deux ans, ces gestionnaires se sont réunis mensuellement pour discuter de questions de gestion et ont établi des relations solides entre eux.

Phase 2 - Incubation (Mars 2020 - Décembre 2021)

Avec la pandémie mondiale, plusieurs secteurs, particulièrement celui de la santé, ont fait face à un contexte inexpérimenté jusqu'à présent, soit une période de stress intense et prolongé qui a fait émerger de nouveaux défis organisationnels et managériaux. Cette période pandémique a provoqué des changements fondamentaux dans le monde du travail (Vyas, 2022), cela a obligé les gestionnaires à gérer des situations très critiques et à mettre en place d'importantes innovations managériales, entre autres l'affectation et la formation du personnel soignant pour la vaccination contre la Covid. Pendant cette période, l'activité du Laboratoire s'est réduite, avec seulement quelques réunions sporadiques de co-développement qui faisaient office de support moral collectif. À la fin de l'année 2021, une fois la situation hospitalière stabilisée, les membres du Laboratoire ont exprimé le désir de redynamiser cette initiative.

Phase 3 - Élaboration (Janvier 2022 - December 2022)

L'année 2022 se distingue par un renouveau pour le Laboratoire en mettant davantage l'expérimentation au cœur de ses activités. Cette phase a été marquée entre autres par l'ajout d'une dimension recherche-action comme recommandé par Ollila & Yström (2020). Initialement composé seulement de Caroline Tremblay, la coordonnatrice de l'École de gestion contextualisée du CHUSJ, l'implication supplémentaire d'une équipe de chercheuses composée de Marine Agogué, professeure agrégée à HEC Montréal au

département Management ainsi que d'une stagiaire-étudiante au deuxième cycle finalise la constitution de l'équipe du Laboratoire. L'ajout du volet recherche-action permet de créer des synergies entre la recherche et la pratique « la recherche informe la pratique et la pratique informe la recherche, en synergie » (Ollila & Yström, 2020 : 401). En différence au format de la phase d'initiation du Laboratoire, les séances n'impliquent plus seulement le partage des meilleures pratiques de gestion. Elles sont davantage dédiées à des cycles d'expérimentation en continu de nouvelles approches, soit à travers des théories qui sont testées avec les gestionnaires-participants (praticiens) dans des situations réelles ainsi qu'un retour d'expérience qui permet de générer des connaissances utiles et rigoureuses qui alimentent la théorie (Ollila & Yström, 2020). Comme développé dans la revue de littérature précédente, cela a laissé place au Laboratoire tel qu'il l'est aujourd'hui, sous la forme d'un espace intermédiaire dont la raison d'être est de développer la pensée expérimentale de ses membres. En s'appuyant sur la notion d'espace expérimental (Bucher et Langley, 2016), les activités du Laboratoire reposent sur trois piliers : les trajectoires expérimentales au niveau individuel, les expérimentations collectives et la réflexivité sur l'expérimentation elle-même.

3.2.1.1. Structure des séances du Laboratoire

Les séances du Laboratoire sont structurées en quatre phases comme suit : Accueil, suivi et partage, séance de co-développement ou à thème et clôture.

L'accueil permet de recevoir l'ensemble des membres dans l'espace prévu pour la séance qui se déroule en présentiel, soit au CHUSJ ou à l'occasion dans un local au HEC Montréal. Suite à l'accueil des membres et l'ouverture, chaque séance

Déroulé type d'une séance de laboratoire :

1. Accueil et ouverture
2. Suivi et partage
3. Séance de co-développement ou Séance d'expérimentation
4. Clôture

du Laboratoire comprend un **suivi et partage** en tour de table par les personnes présentes. Il a pour but de faire un retour sur les expérimentations individuelles libres de chaque membre depuis la dernière séance en plus de connaître l'état d'esprit dans lequel chacune des personnes arrive afin de les accueillir et de faire des ajustements au besoin.

L'**expérimentation individuelle libre** est une démarche exploratoire ou le gestionnaire-participant teste librement des idées ou des méthodes sans intervention externe, avec pour objectif de développer ses compétences de gestion.

S'ensuit ensuite le cœur de la rencontre, soit une séance à thème ou de co-développement. Les séances à thèmes font l'objet **d'expérimentation collective** planifiée par l'équipe qui pilote le Laboratoire. L'expérimentation collective est un processus collaboratif d'exploration, de test et d'apprentissage impliquant le groupe de gestionnaires-participants dans le but d'obtenir de nouvelles connaissances ou solutions. Les **séances de co-développement** ont de multiples objectifs. Dans un premier temps que les membres apprennent à se connaître, mais aussi qu'ils partagent leurs expériences et puissent contribuer à une réflexion collective pour trouver des pistes de solutions à leurs défis professionnels. Un exemple de séance de Laboratoire est détaillé en annexe. La structure du Laboratoire est résumée dans la figure 3.1

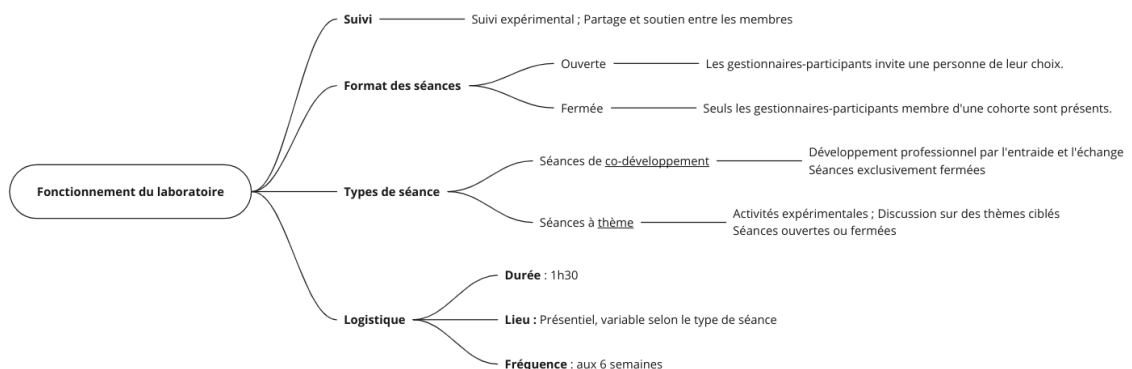


Figure 3.1 - Fonctionnement du Laboratoire. Source : Auto-élaboration

Phase 4 - Pérennisation (Janvier 2023 - Aujourd'hui)

Le format élaboré, testé et mis en place en 2022 perdure encore aujourd'hui et tend à se pérenniser. Cette plus récente phase se caractérise par l'introduction d'une deuxième cohorte de gestionnaires et la formalisation de l'équipe du Laboratoire. Le profil collectif de cette cohorte se définit par de jeunes gestionnaires, pour une grande partie, qui viennent tout juste d'atteindre un poste de gestion pour la première fois de leur

carrière. Elles ont toutes des équipes à leur charge à l'exception d'une d'entre elles qui occupe un rôle de conseil auprès des équipes. Leur ancienneté au sein de l'organisation varie autour d'une moyenne de 5 ans.

Comme indiqué par Ollila & Yström, 2020, la recherche-action est un processus complexe à long terme qui exige un engagement continu de la part de toutes les personnes impliquées. C'est au travers d'une collaboration active entre les chercheuses et les praticiens que le rôle de l'équipe du Laboratoire se situe à différents niveaux : théorisation, pilotage, facilitation, documentation et suivi.

C'est sur le plan de la théorisation que l'équipe universitaire est sollicitée afin de définir conjointement le contenu et le contenant des séances de Laboratoire. Son rôle est de contribuer à conceptualiser les expérimentations afin de les rendre significatives pour les membres (Ollila & Yström, 2020). C'est aussi dans ce cadre que s'inscrit cette présente recherche.

La figure suivante présente un sommaire des chaque phase d'évolution du Laboratoire :

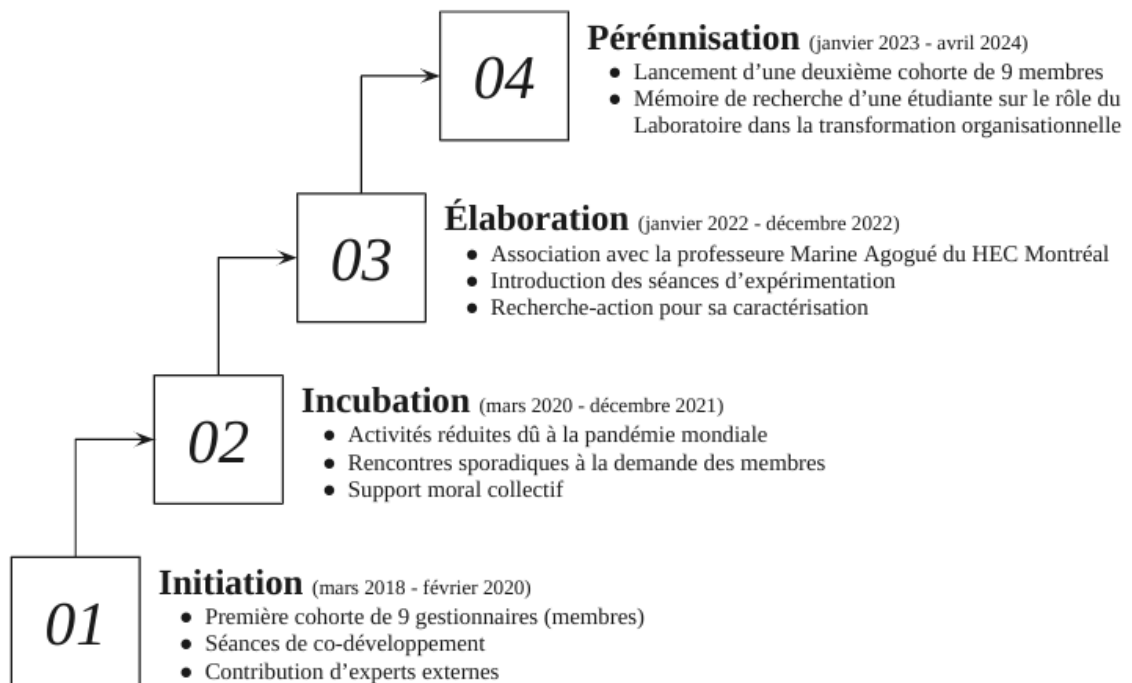


Figure 3.2 - Récapitulatif des différentes phases d'évolution du Laboratoire. Source : Auto-élaboration

3.2.2 Coordination et facilitation du Laboratoire

La coordonnatrice de l'École de gestion joue un rôle central : au-delà de son apport à la théorisation, sa contribution se situe à la fois sur le plan du pilotage et de la facilitation. En plus de coordonner la logistique entourant les séances des Laboratoires, la coordonnatrice assure tous les niveaux de facilitation des groupes soit autant sur le plan politique (valorisation de la liberté d'expression et de la participation aux décisions), social (gestion des émotions et des interactions) que personnel (conscience de soi, expression et maîtrise de soi, flexibilité) tout en assurant les méthodes (appropriées, pertinentes), activités (réparées, stimulantes, efficaces), les technologies (répondant aux besoins) et l'environnement (ouvert, positif, participatif) (Azadegan et Kolfshoten, 2014). En bref, sans avoir les connaissances particulières du métier de soins infirmiers, dotée d'une formation en coaching de gestionnaires, elle possède des compétences relationnelles qui lui permettent d'instaurer un climat de confiance et de sécurité, d'encourager et de soutenir l'apprentissage tout en stimulant la réflexion critique. Selon le thème abordé, c'est parfois un rôle conjoint entre les membres de l'équipe de Laboratoire de guider le groupe à travers la séance de Laboratoire. La documentation de la séance est assurée par la chercheuse-étudiante.

En conclusion de cette section, le choix du terrain de recherche était évident car il offre des données riches et pertinentes pour répondre à notre question de recherche et comprendre le phénomène étudié. Il permet d'obtenir des conclusions pertinentes et basées sur des preuves empiriques, en particulier en permettant la comparaison des cas de gestionnaires-participants issus du même contexte. Cette comparaison des cas permet, à travers l'analyse des données, de mettre en évidence les similarités et les différences dans les facteurs, configurations et trajectoires, similaires et différentes qui expliquent le Laboratoire. Ce mémoire s'inscrit dans la lignée du suivi scientifique du Laboratoire résultant entre autres de la collaboration entre le Laboratoire et HEC Montréal.

3.3 Les sujets de la recherche

Une première cohorte de neuf gestionnaires évolue dans le Laboratoire d'innovation managériale depuis 2018. Le Laboratoire a accueilli sa deuxième cohorte de neuf gestionnaires volontaires au printemps 2023. De ce fait, l'ensemble des 18 gestionnaires-participants² étaient visés par la collecte de données considérant que ce sont eux les mieux placés pour contribuer à la compréhension du phénomène étudié.

Pour entrer en contact avec eux, nous avons eu l'aide de l'adjointe à la coordonnatrice du programme pour l'organisation des rencontres. En bout de piste, nous avons rencontré 16 gestionnaires-participantes³ provenant de différentes directions du CHUSJ à l'automne 2023 : Services professionnels, Soins infirmiers, Direction des personnes, de la culture, du leadership, des communications et des relations publiques, Direction des services multidisciplinaires, de la santé mentale et de la réadaptation, Direction de la qualité, évaluation, performance et éthique, etc. tel que nous le présente le tableau 3.1.

Cohorte	Poste	Direction	Unité d'activité	
A	1	Directrice adjointe	Services professionnels	Soins pédiatriques
B	1	Cadre Conseil	Soins infirmiers	Néonatalogie
C	1	Coordonnatrice clinico-administrative	Soins infirmiers	Hémato-oncologie, soins pédiatriques, soins palliatifs, etc
D	1	Directrice adjointe	Services professionnels	Fluidité, Accès et réseau
E	1	Conseillère Cadre Partenaire de gestion	Personnes, de la culture, du leadership, des communications et des relations publiques	Personnes, Culture et Leadership
F	1	Coordonnateur clinico-administratif	Services professionnels	Unité fonctionnelle du bloc opératoire
G	1	Cheffe d'unité	Soins infirmiers	Unité des naissances

² 80% des membres du Laboratoire, soit de l'échantillon sont des gestionnaires, les autres n'ont aucun employé directement à leur charge. Représentant la majorité, le terme « gestionnaire-participant » est utilisé.

³ Étant donné que seulement 11% des membres du Laboratoire sont des hommes (2 sur 18), l'emploi du féminin prédomine dans le reste du texte afin de mieux refléter la composition majoritairement féminine de l'échantillon.

H	1	Coordonnatrice clinico-administrative	Soins infirmiers	Soins spécialisés et chirurgicaux
I	1	Coordonnateur clinico-administratif	Soins infirmiers	Soins pédiatriques
J	2	Cheffe d'unité	Soins infirmiers	Plateau ambulatoire hémato-oncologique
K	2	Cheffe d'unité	Soins infirmiers	Hospitalisation soins hémato-oncologique
L	2	Cheffe d'unité	Soins infirmiers	Néonatalogie
M	2	Cheffe de programme	Services multidisciplinaires, de la santé mentale et de la réadaptation	Déficience et langage
N	2	Cadre Conseil	Soins infirmiers	Urgence et soins intensifs pédiatriques
O	2	Cheffe des communications organisationnelles	Personnes, de la culture, du leadership, des communications et des relations publiques	Communications organisationnelles et relations publiques
P	2	Coordonnatrice administrative	Soins infirmiers	Système de remplacement, CRVU et téléphonie

Tableau 3.1 - Portrait des gestionnaires-participantes du Laboratoire d'innovation managériale interviewées

3.3.1 La constitution des cohortes

C'est dans le cadre de l'obtention d'un mandat d'innovation en gestion entériné par le comité stratégique du CHUSJ que la coordonnatrice de l'École de gestion (Caroline Tremblay) a fait une présentation de l'opportunité lors d'une rencontre rassemblant une grande partie du personnel de gestion dans un amphithéâtre en 2018. La première cohorte s'est donc formée à partir des personnes ayant levé la main suite à cette présentation. Il est à noter qu'un point commun entre ces personnes réside notamment dans la relation de confiance déjà existante avec la coordonnatrice de l'École de gestion, dans le cadre de son rôle dans le développement du personnel de Ste-Justine. Par la suite, les invités de la première cohorte à différentes séances de Laboratoire, soit des

employées pour faciliter l'établissement d'une relation empathique et engageante avec les personnes interrogées, favorisant ainsi un environnement d'ouverture et de confiance propice à des conversations franches et détaillées (Langley et Meziani, 2020).

3.4.1 L'entrevue semi-dirigée

L'entretien a été utilisé comme dispositif principal de recueil de données. Pour Campenhoudt et Quivy, 2011, la collecte de données par entretiens contribue à comprendre le sens que les personnes donnent à leurs pratiques et/ou à leurs expériences, comprendre des points de vue, un système de relations ou le fonctionnement d'une organisation en plus de permettre de reproduire un processus d'actions, d'expériences ou d'événements.

La recherche de Langley et Meziani (2020) résumée dans le texte « *Making interviews meaningful* » a fortement influencé la façon d'approcher les entrevues dans le cadre de cette recherche. Considérant l'objectif de cette recherche et la typologie développée par Langley et Meziani, le genre d'entretiens à mener s'apparente au type interprétatif. Les entretiens de type interprétatif visent à explorer les croyances, les perceptions et l'expérience des participantes pour construire du sens. Ils privilégient une approche favorisant l'introspection et l'utilisation d'un langage neutre pour minimiser l'influence sur les réponses. Comme recommandé par ces mêmes auteurs, l'approche de ces entretiens fût dans l'ouverture et la flexibilité, permettant ainsi une exploration approfondie de l'expérience des membres et offrant ainsi des informations riches et contextuelles. S'intéressant à la perception et à l'interprétation des questionnaires-participantes, les questions posées lors des entretiens semi-dirigés ont abordé entre autres les points suivants : l'expérience au sein du Laboratoire, ce qu'ils ont expérimenté, les motivations qui sous-tendent leur participation ainsi que les éléments qui ont particulièrement marqué leur expérience. Afin de donner du sens à tous les entretiens, le guide d'entretien initial, prévu pour la première cohorte qui a plus d'historique, a été légèrement modifié pour les entretiens avec la deuxième cohorte afin qu'il soit plus adapté à leur réalité (voir annexe Guide d'entrevue - Cohorte 2). Un total de 16 entrevues ont été tenues. L'ensemble des entrevues a été réalisé en virtuel dans le but d'éviter le déplacement des personnes concernées et pour ainsi favoriser et faciliter

le processus de collecte de données. Dans le but de faciliter une intégration harmonieuse au sein des emplois du temps souvent exigeants des sujets, les entrevues ont été d'une durée de 30 à 50 minutes chacune. Nous avons enregistré chacun des entretiens. Sans enregistrement nous aurions risqué de perdre une grande partie du contenu de ces entretiens (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Ainsi, nous nous sommes assurés de ne rien omettre.

3.4.2 L'observation participante périphérique

Considérant que cette recherche s'intéresse aussi à la dynamique présente au sein du groupe ainsi qu'à leur retour d'expérience, la collecte de données par **observation participante périphérique** a été utilisée comme dispositif secondaire. Malgré que le terrain d'étude porte sur deux groupes particuliers et facilement identifiable, soit la première et la deuxième cohorte du Laboratoire, l'étendue de l'échantillon étant limitée, cette méthode de collecte de données ne pouvait être utilisée seule. L'observation a donc été privilégiée pour compléter la collecte de données de la recherche sans être la seule source d'analyse (Agogué et coll., 2023). Les séances de Laboratoire mensuelles d'une durée de 60 à 90 minutes ont été les périodes utilisées pour faire l'observation du collectif directement dans le milieu étudié. Certaines situations demandaient une participation plus active de la part des chercheuses, mais la majorité du temps la posture était davantage discrète afin de garder une distance raisonnable à des fins d'analyse. Ce type d'observation permet de minimiser l'effet de la chercheuse sur le phénomène d'intérêt, tout en ayant l'avantage de créer le potentiel de découvrir des dimensions insoupçonnées du phénomène étudié et de pouvoir affiner l'analyse de l'étude avec ceux qui en sont l'objet (Agogué et coll., 2023).

Ces observations viennent enrichir et corroborer les propos contenus dans les entretiens en plus d'éclairer le rôle du Laboratoire dans le

Contenu du guide d'observation

- activités et interactions
- sujets conversations
- éléments subtils (non-verbal, non-dit, silences, etc.)
- mon propre comportement et ressenti
- partages de fin de séances avec l'équipe de laboratoire, etc.

quotidien des gestionnaires. Comme prescrit par Agogué et coll. (2023) ces observations donnent lieu à mobiliser aussi l'analyse des aspects non verbaux, sociaux ainsi que

physiques qui sont présents dans le groupe étudié. Ainsi, la posture de chercheuse-observatrice a permis de générer des données en ayant accès à une fenêtre précieuse sur les perspectives, les expériences et les réactions des gestionnaires-participantes tout en tissant un lien de confiance à travers le temps et les interactions. Un guide d'observation sommaire a été développé afin d'avoir toujours en tête les catégories d'éléments à observer lors de cette étape de la collecte de données. La documentation de l'ensemble des échanges et des partages a été réalisée sous forme de journal de bord. Il contient donc autant des notes descriptives, des notes d'analyses, que des réflexions méthodologiques et personnelles (Agogué et coll., 2023). Pour cette recherche, un total de 24h d'observation, sur une durée de 12 mois à travers 17 séances de Laboratoire ont été documentées, ce qui a été jugé comme couvrant un spectre suffisant des réalités possibles. Le tableau 3.2 ci-dessous répertorie l'ensemble de ces séances. C'est sous forme de notes prospectives, que les moments d'échanges entre les membres de l'équipe du Laboratoire, notamment avec la coordonnatrice, ayant lieu systématiquement à la fin de chaque séance, qu'ils ont fait l'objet de compte-rendus dans le journal de bord. Ces données émanant des partages des membres en fin de séance et d'un moment réflexif sur ce qui vient d'être vécu dans la dernière heure et demie font office d'intrants à la planification de la prochaine séance.

	#	Date	Titre de la séance	Type	Format	Participants
Cohorte #1	8	14 avril 2023	Cuisine et leadership	Thème	Ouverte	7 (+4 invités)
	9	27 juin 2023	Dîner d'été – retour sur leurs expériences personnelles	Co-développement	Fermée	10
	10	6 octobre 2023	Connection & connaissance de soi	Thème	Fermée	6
	11	10 novembre 2023	Posture de coach	Thème	Fermée	6
	12	12 janvier 2024	Improvisation	Thème	Ouverte	9 (+9 invités)
	13	26 janvier 2024	L'évolution dans l'entreprise	Thème	Fermée	6
	14	15 mars 2024	Gestion de controverse & technique de débriefing	Thème	Ouverte	4 (+3 invités)
	15	12 avril 2024	Plaisir au travail	Thème	Fermée	6
Cohorte #2	1	21 avril 2023	Introduction & Faire connaissance	Co-développement	Fermée	8
	2	26 mai 2023	Co-développement #2	Co-développement	Fermée	7
	3	7 juillet 2023	Co-développement #3	Co-développement	Fermée	4
	4	13 octobre 2023	Feedback appréciatif	Thème	Fermée	6
	5	17 novembre 2023	Annulé à cause de la grève	Co-développement	Fermée	N/A
	6	12 janvier 2024	Improvisation	Thème	Ouverte	5 (+5 invités)
	7	2 février 2024	Co-responsabilisation	Thème	Fermée	5
	8	15 mars 2024	Gestion de controverse & technique de débriefing	Thème	Ouverte	5 (+4 invités)
	9	19 avril 2024	Partage collectif de bonnes pratiques de gestion	Co-développement	Fermée	4

Tableau 3.2 - Historique d'une année de séances du Laboratoire

3.5 Traitement et analyse des données

Afin de traiter les données collectées, nous avons commencé par transcrire intégralement chaque entrevue. Cette étape de transcription revêt une importance cruciale pour garantir la rigueur de la recherche, car elle prévient toute omission ou altération des données originales. Par conséquent, les seize entrevues ont été transcrites sous forme de verbatims.

Les données générées par l'observation des séances du Laboratoire ont été documentées sous forme de journal de bord durant la période d'observation, puis la prise de notes sur le vif a été révisée peu de temps après afin d'ajouter un complément d'informations, sous forme de mémos contenant des ressentis, de constats, d'observations, etc.

Exemple de mémos inscrits dans le journal de bord :

13 octobre 2023 - Débrief de la séance de laboratoire avec Caroline : Suite à l'exercice du feedback appréciatif avec la cohorte #2, elle remarque une différence avec le même exercice effectué avec la cohorte #1. La cohorte #1 l'ont fait à un moment où ils se connaissent plus, alors le feedback est allé plus en profondeur, plus dans les émotions. Versus la cohorte #2 qui elle en est à sa 4^e rencontre suite à une pause de 3 mois (été). Ce contexte étant différent, cela a impacté l'exercice et ses retombées. À prendre en considération pour une prochaine fois.

10 novembre 2023 - La gestionnaire G partage qu'elle a utilisé la fenêtre de Johari avec une employée. Elle l'a utilisé dans un contexte d'accompagnement individuel d'une personne qui était en conflit avec une autre. Durant le partage de cette employée à Christine, la conversation tournait beaucoup autour des perceptions. C'est à ce moment qu'elle a pensé à l'exercice pour l'aider à valider les perceptions qu'elle a d'elle-même. C'est une personne avec qui elle avait déjà bâti un lien / une relation. Ce fut une révélation pour elle. Cela leur a permis de mettre des mots sur les choses et de les clarifier.

2 février 2024 - Notes personnelles Noémie : De terminer la séance de laboratoire avec la question : comment pouvez vous transférer vos apprentissages de la séance dans votre quotidien est pertinent, mais est-ce que tout est directement transférable ?

28 février 2024 - Partage spontané de Caroline par texto : Membre B et une conseillère en DO ont collaborées ensemble pour faire passer un nouvel outil auprès d'un groupe d'infirmières. Pour ce faire, la gestionnaire B a utilisé le débat comme mécanisme pour faire voir à son équipe le pour et le contre du changement apporté ! C'est la conseillère en DO qui a raconté cela à Caroline.

Dans le cadre de cette recherche, une approche d'analyse basée sur la théorisation ancrée Langley (1999) a été adoptée, plus précisément la version pragmatique de cette approche. Cette dernière permet de conceptualiser les phénomènes sociaux par des approches inductives, systématiques et comparatives, guidées par l'expérience des participants et ancrées dans celles-ci et d'en dégager des théories qui sont enrichies par le contexte et la subjectivité dans lesquels elles sont générées et interprétées (McCall et Edwards, 2021). Ce choix est également motivé par la prémisse que les

gestionnaires-participantes à la recherche possèdent des connaissances, sont en mesure d'exprimer ce qu'ils font, et peuvent expliquer leurs pensées, intentions et actions (Gioia, Corley et Hamilton, 2013). Cette méthode de recherche repose sur la sensibilité et les intuitions des chercheuses pour identifier les thèmes communs ou les contradictions, qui servent de fondements à l'interprétation.

Une synthèse des documents archivés du Laboratoire a été effectuée, suivie d'une analyse de ces documents alignée avec cette recherche pour dégager les impressions des participantes, leurs raisons de participation et les bénéfices qu'ils en retirent. Pour extraire des concepts structurés à partir de notre exploration terrain, la méthode d'analyse élaborée par Gioia et al. (2013) a été employée afin d'exécuter une analyse à trois niveaux : les concepts de 1er ordre, les thèmes de 2e ordre et les dimensions globales. Afin de donner un sens aux données, l'unité d'analyse est l'individu, soit la gestionnaire-participante. Cette partie de l'analyse, dans une approche inductive, s'est essentiellement reposée sur la mise en comparaison des propos des individus à travers les entretiens et les observations. Les données ont été traitées en appliquant une méthode de codage ouvert inspirée par Strauss et Corbin (1994). Cette approche a aidé à identifier les thèmes principaux, soit les codes primaires, qui ont émergé des entretiens semis-dirigés retranscrits et des notes recueillies sur le terrain à travers les observations participantes. Ce codage initial a été effectué en préservant le langage utilisé par les répondants. Dans quelques situations, le paraphrase a été utilisé afin de garantir la clarté tout en s'assurant qu'elle demeure fidèle aux propos initiaux, de manière à ce qu'elle reflète avec précision les paroles des gestionnaires-participantes. Ces thèmes ont été rassemblés dans une grille d'analyse dans un fichier Excel permettant une vue d'ensemble qui a servi de base pour une discussion entre les chercheuses afin d'en dégager les constats à ce stade, basée sur cette première analyse. Ce dialogue a fait office de moment de pause permettant de prendre une distance par rapport aux résultats et de s'assurer de l'alignement avec la question de recherche. En parallèle à ce codage, durant la relecture des notes d'observations et des entretiens, des mémos ont été rédigés permettant de documenter des points de vue et des sentiments afin de fournir un contexte à l'interprétation des données comme le suggère la version pragmatique de la théorisation ancrée (McCall et Edwards, 2021).

La seconde analyse, basée sur la méthode de Gioia et al. (2013), a consisté à organiser itérativement les codes de premier niveau, qui relèvent directement les paroles des gestionnaires-participantes, en des catégories plus larges, appelées codes de deuxième niveau. Ce processus a inclus une revue récurrente des motifs qui apparaissent dans les données, en les reliant à des concepts reconnus dans la littérature. Les similitudes trouvées dans les réponses des participantes ont conduit à l'identification de thèmes communs. En examinant de plus près ces concepts de premier ordre, nous avons intégré notre propre interprétation pour former des thèmes de second ordre, enrichissant ainsi notre compréhension du sujet étudié. Cette étape a impliqué l'ajout de notre vocabulaire aux thèmes identifiés pour une meilleure analyse du phénomène observé (Gioia, Corley et Hamilton, 2013).

Ce faisant, comme suggéré par Gioia et al. (2013), les codes qui ne correspondaient pas à nos objectifs de recherche ont été écartés. La troisième et dernière étape a consisté à regrouper ces thèmes en sous-groupes que nous appelons dimensions globales. Au final, nous avons deux structures de données distinctes. La première détaillant les **impacts du Laboratoire** à un niveau individuel, méso et organisationnel. Cette structure est composée de 10 concepts de 1er niveau, de 4 thèmes de 2ème niveau et de 4 dimensions globales. Une deuxième structure vient illustrer les **facteurs qui contribuent à générer ces impacts**. Cette dernière est composée de 13 concepts de 1er niveau, de 4 thèmes de 2ème niveau et de 4 dimensions globales.

En plus d'offrir un dispositif pour représenter les données recueillies et structurer notre analyse, cet outil a permis de réaliser une représentation graphique démontrant comment nous avons évolué des données brutes vers l'élaboration des thèmes qui soutiennent notre analyse.

3.6. Qualité et limites de la méthodologie choisie

3.6.1 Outils de collecte de données

3.6.1.1 Entretiens semi-dirigés

Bien que les entretiens soient souvent considérés comme un moyen idéal pour accéder aux expériences riches des individus (Kvale, 1983), cette conception commune n'est pas parfaite. En opposition avec ses avantages nommés plus tôt, l'équipe de recherche était bien consciente des limites qu'engendrerait l'utilisation de cet outil de collecte de données. En effet, bien qu'une entrevue en personne était proposée aux participantes, les entrevues virtuelles ont été les plus populaires car elles étaient plus pratiques considérant leur horaire chargé. Le fait qu'elles se déroulaient en ligne et n'ayant aucun contrôle sur l'environnement dans lequel la personne se trouvait, qui en l'occurrence était souvent sur leur lieu de travail, avait certainement un impact sur la qualité des échanges. La distance imposée par le format virtuel eut une incidence sur la capture complète des émotions et la connexion avec les participantes. En perdant la possibilité de saisir pleinement les signaux non verbaux et le langage corporel, il est identifié comme une opportunité manquée de comprendre complètement les réactions et les sentiments comme cela aurait été possible en personne. Les entrevues encourent le risque de biais lié à l'expérience croissante de la chercheuse qui questionnait. De plus, les entrevues semi-dirigées peuvent limiter la spontanéité des réponses et introduire des biais, car les participantes sont influencées par les questions de la personne qui interview. Enfin, le rôle de l'intervieweur lui-même peut également être source de biais. En guidant la conversation et en posant des questions spécifiques, l'intervieweur peut involontairement influencer les réponses des participantes, limitant ainsi la diversité et l'objectivité des données collectées. L'adoption de l'entretien comme outil principal de collecte de données a contribué à surmonter la décontextualisation que peut induire la subjectivité des observations.

3.6.1.1 Observations participantes périphérique

La collecte de données par **observations**, consignées dans un journal de bord, est un processus fondamental pour la compréhension du phénomène étudié (Agogué et coll., 2023). La qualité de ce processus joue un rôle crucial dans la crédibilité des interprétations qui en sont tirées. En raison d'autres engagements, la présence à toutes les séances du Laboratoire n'a pas été possible pour la chercheuse principale. Pour pallier ces **absences**, un résumé écrit par un autre membre de l'équipe du Laboratoire, généralement suivi d'une discussion verbale, a été mis en place. Cette approche reconnaît la subjectivité inhérente à l'observation, puisque « la compréhension d'une situation relève de l'œil de celui qui l'observe » (Agogué et coll., 2023 : 104). Cette subjectivité introduit une variable dans la qualité des données recueillies, car les observations et les données recensées peuvent varier significativement d'un observateur à l'autre, certains ayant une expérience qui peut influencer leur perception. Pour atténuer cette limite, l'utilisation du journal de bord a été couplée à des moments de partage avec l'équipe du Laboratoire, visant à enrichir et approfondir les observations initiales (Agogué et coll., 2023).

L'**ordonnement** des observations constitue une autre limite, avec certaines données collectées en début de période et d'autres pendant la rédaction du mémoire. Afin de contrebalancer ces effets et de maintenir une perspective critique sur le processus d'observation, des pauses ont été intégrées à divers stades de la collecte et de la rédaction. Ces pauses ont facilité la prise de recul nécessaire pour une analyse approfondie et nuancée des données observées, soulignant l'importance de la flexibilité et de la réflexivité dans la recherche (Agogué et coll., 2023).

L'observation-participante périphérique nécessite un accès privilégié aux environnements et aux comportements des sujets. Elle peut altérer le comportement des participantes, ici les gestionnaires, qui se sentent scrutées. Pour pallier ce biais, il est crucial d'établir un lien de confiance, comme le suggèrent Agogué et collègues (2023). Cette confiance s'est construite sur une période significative par une présence constante et une immersion dans l'environnement des gestionnaires, facilitant une socialisation naturelle à travers des interactions formelles et informelles. Cette méthode atténue l'effet

de réactivité des participantes, leur permettant de s'habituer à la présence de l'observatrice et de se comporter de manière plus naturelle, réduisant ainsi les distorsions comportementales induites par l'observation.

Le choix des méthodes de collecte de données ont été fait en toute connaissance de cause que la valeur ultime des données reposait sur l'ouverture des gens interviewés et observés. C'est pourquoi les grilles d'entretiens et d'observation ont été élaborées avec des questions ouvertes, afin de promouvoir cette ouverture (Agogué, M. et coll., 2023). Les outils employés ont permis de systématiser la collecte tout en favorisant l'ouverture et en laissant place à la surprise.

Finalement, une inclusion de tous les questionnaires-participantes disponibles, à l'exception de celles absentes sur le long terme pour des motifs tels que congés de maternité ou absences prolongées, a été essentielle pour garantir une couverture complète de la diversité des points de vue.

3.6.2 Posture de chercheuse-observatrice

Malgré que la présente recherche n'en est pas une de recherche-intervention pure, le rôle de chercheuse-observatrice pouvait s'apparenter, dans certains contextes où l'implication était sollicitée, à une posture de chercheuse-intervenante notamment à travers la co-création du contenu et du contenant des séances du Laboratoire. Consciente des impacts positifs de cette posture dans le contexte de la recherche, elle présente également des limites non-négligeables notamment au niveau de la partialité (Château Terrisse et al. 2016). En effet, dans cette posture, il peut être plus complexe de maintenir une objectivité totale de par les liens émotionnels avec les questionnaires-participantes, ce qui peut influencer les analyses et les interprétations subséquentes. Dans le même ordre d'idée, cette posture peut entraîner un biais de confirmation basé sur les attentes ou les hypothèses préconçues sur les résultats de la recherche en raison de l'implication directe dans le contexte. Il peut être difficile de prendre une distance pour analyser de manière critique les données recueillies et d'éviter de projeter les opinions ou croyances. Par le fait même, cela peut amener à chercher des preuves qui confirment les hypothèses plutôt que de maintenir une approche ouverte et exploratoire. Malgré ces limites, le

positionnement de chercheuse-intervenante a davantage de contributions significatives dans ce type de recherche puisque les biais sont aussi une condition de la production de connaissances. Ainsi, avec un grand respect des personnes et des procédures de collecte de données, la co-construction que permet à la recherche de résulter en connaissances actionnables dans certains contextes. À travers les interactions avec les gestionnaires-participantes, la chercheuse peut ainsi devenir un instrument de recherche pertinent grâce à la confiance établie. (Château Terrisse et al., 2016).

3.6.2 Limites de la méthode d'analyse

Ce qui suit décrit les stratégies d'atténuation qui ont été employées en termes de méthodologie. Cette recherche a préconisé une approche d'analyse par théorisation ancrée. Selon Guillemette, 2006, citant Strauss et Corbin (1994), cette méthode contribue à une « conversation entre les données et l'analyste » (Strauss et Corbin, 1994 : 280) et donc « une démarche de rencontre entre l'émergence et la sensibilité du chercheur » (Guillemette, 2006 : 42). Toutefois, cette sensibilité qui permet d'attribuer une signification aux données peut également accroître le risque d'interprétations biaisées par les idées préconçues des chercheuses (Guillemette, 2006).

C'est pour mitiger ce risque qu'il est essentiel que les chercheuses fassent preuve de flexibilité et d'adaptabilité en ajustant et en faisant évoluer leur perspective tout au long de leur recherche (Guillemette, 2006). Afin de renforcer la validité descriptive et interprétative de cette présente recherche, les chercheuses se sont consultées à des moments clés afin de multiplier les regards, en discutant de l'évolution des analyses. Cet exercice a permis de valider la compréhension pour assurer l'exactitude de la recherche, tout en permettant de faire preuve de réflexivité et de s'affranchir de préjugés comme le recommande Myers (2019).

La qualité de l'approche d'analyse par théorisation ancrée réside dans la collecte et l'analyse simultanées des données. De cette façon, les données ne sont pas manipulées pour correspondre aux modèles théoriques existants ; au contraire, ce sont les données qui forment la théorie, comme le précise Glaser (1998).

3.7. L'éthique dans la recherche

L'éthique a été prise en compte tout au long de cette recherche. Dans un premier temps, le projet a été soumis aux Comités d'éthique de la recherche du HEC Montréal et à celui du CHU Ste-Justine. Tel que ce qui est préconisé par les CER, l'approbation a été l'élément déclencheur de toute forme de sollicitation (voir formulaire d'approbation éthique en page i de ce mémoire) auprès des gestionnaires-participantes. Les membres ont été contactés par courriel par Mme Jacqueline Fréchette, par l'entremise des coordonnées fournies par Mme Caroline Tremblay. La prise de rendez-vous a été réalisée par la même personne. Le suivi et le rappel ont été effectués par Noémie Villiard.

Les objectifs de la recherche ont été présentés aux gestionnaires-participantes avant chacune des entrevues ainsi qu'au début de la période d'observation. Ainsi, chacune d'entre elles avait une compréhension claire de l'étendue et du cadre de l'étude et de ses implications. Toujours dans un souci d'éthique, l'ensemble des membres du Laboratoire ont signé le formulaire de consentement de participation à cette étude. Les entretiens précédant la période d'observation, la signature était réalisée avant le début de chacune des entrevues juste après la présentation du cadre de la recherche. Il était aussi bien expliqué aux participantes avant même que l'entretien ne commence qu'elles pouvaient se retirer de la recherche à tout moment avant la publication de celle-ci. Les membres étaient donc libres d'y participer.

Afin de maintenir le plus possible la confidentialité des répondants, les gestionnaires-participantes ont été identifiées par des lettres (de A à P) dans l'analyse des données et dans la discussion. Enfin, tout au long du processus de recherche, nous avons pris soin de respecter chacun de nos engagements énoncés dans notre demande d'approbation éthique complétée et approuvée à l'automne 2023 par le comité d'éthique du HEC Montréal.

Chapitre 4 | Analyse des données

Cette section a pour but de présenter les données recueillies lors des observations et des entretiens semi-dirigés.

La méthode de codage ouvert de Strauss et Corbin (1994) a initialement été utilisée pour décomposer les données en parties plus petites pour identifier des concepts et des relations initiaux, sans hypothèses préconçues. Ensuite, par la théorisation ancrée de Langley (1999) nous nous sommes concentrés à l'identification de schémas, de structures et de liens dans les données, notamment entre témoignages des membres, les entretiens et les observations. La synergie entre ces deux méthodes ont permis de définir deux grandes catégories de données : (1) les **impacts du Laboratoire** et (2) les **facteurs⁴ contribuant à générer ces impacts**. Cette approche combinée à la méthode d'analyse élaborée par Gioia et al. (2013) a permis de faire émerger une organisation systématique des données recueillies qui sont schématisés dans les figures 4.1 et 4.2 plus loin dans le texte.

Le chapitre contient les données issues des entretiens en utilisant des citations significatives et des extraits des mémos d'observations pour illustrer les témoignages⁵. Il sera donc séparé en deux sections structurées de manière similaire, chacune portant sur les catégories énoncées précédemment.

4.1 Les impacts du Laboratoire

Dans un premier temps, l'ensemble des **impacts** recensés nous mènent à quatre dimensions globales regroupées en trois niveaux soit les impacts individuels, les impacts sur les équipes et les impacts organisationnels. L'ordre de présentation n'est pas aléatoire, nous avons utilisé la hiérarchie ascendante, reflétant une progression allant de l'échelle individuelle à l'échelle organisationnelle des impacts relevés.

⁴ Chacun des éléments contribuant à un résultat.

⁵ Notez qu'aux fins d'analyse et pour simplifier la lecture, les termes « membre » ou « participante » sont utilisés pour désigner toutes les personnes rencontrées et observées.

4.1.1 Auto-efficacité en innovation managériale

La première dimension est d'ordre individuel. Lors de l'analyse des entrevues et des observations, la perception d'auto-efficacité⁶ des gestionnaires en innovation managériale est apparue comme une dimension non négligeable en ce qui a trait aux impacts individuels directs du Laboratoire. Connue également comme la **confiance contextuelle ou situationnelle**, l'auto-efficacité est l'assurance qu'un individu a de pouvoir exceller dans diverses situations. Elle se manifeste par la capacité à prendre de bonnes décisions dans des situations difficiles, et elle est décelée par l'ouverture des membres à la prise de risques dans les partages des membres.

4.1.1.1 Ouverture à prendre des risques

Le Laboratoire cultive l'ouverture des gestionnaires à la prise de risques en encourageant activement les gestionnaires à s'engager dans des pratiques innovantes, les amenant à **sortir de leur zone de confort**. Cette disposition à la prise de risque est renforcée par la réflexion approfondie sur leurs actions et l'engagement dans leur rôle, augmentant ainsi leur assurance face à l'incertitude. L'expérience acquise dans ce contexte stimule leur jugement critique et renforce leur capacité à naviguer dans des environnements complexes avec confiance et adaptabilité.

4.1.1.1.1 Réflexivité et engagement

Pour plusieurs des membres rencontrés, la réflexivité se manifeste dans le Laboratoire comme une **introspection active** où ils examinent leurs expériences et actions, menant à une meilleure connaissance et compréhension de soi. Les témoignages indiquent une prise de conscience accrue par les participantes de leurs propres qualités et comment celles-ci sont perçues et valorisées par les autres. Cette réalisation semble renforcer leur confiance en elles-mêmes et leur permet de mieux comprendre l'impact de leurs comportements sur le travail et sur leurs interactions avec les autres. Cette démarche

⁶ Le sentiment d'auto-efficacité est la conviction personnelle qu'un individu a de sa propre capacité à accomplir une tâche. Il contribue à déterminer les choix d'activité et d'environnement, l'investissement du sujet dans la poursuite des buts qu'il s'est fixé, la persistance de son effort et les réactions émotionnelles qu'il éprouve lorsqu'il rencontre des obstacles (Bandura, 2003). Lorsque ce sentiment est prononcé, une personne a tendance à établir des objectifs plus élevés et à s'engager davantage pour les atteindre.

méthodologique permet ultimement d'évoluer et de développer des réflexes différents au quotidien. Une séance de Laboratoire comprenant un exercice sur les styles de leadership a été mentionné à quelques reprises dans les témoignages des participantes, celui-ci illustre bien son impact et les apprentissages :

« Puis cette première rencontre sur les styles de leadership, ça m'a vraiment comme... je l'ai vraiment porté avec moi là ce que j'avais retiré, puis ce que j'avais appris sur moi. Pendant comme vraiment plusieurs semaines et encore aujourd'hui là, ça m'influence vraiment dans mes contacts avec les autres. » (Membre N, entrevue)

Le témoignage d'un membre souligne que la prise de conscience de soi favorisée par le Laboratoire incite à un **engagement plus profond dans leur rôle professionnel**. D'autres membres ont aussi partagé qu'ils se sont sentis motivés à servir de modèles pour leurs collègues, illustrant par leur propre engagement dans le Laboratoire, l'importance de se développer pour ultimement améliorer la qualité des soins offerts aux patients.

4.1.1.1.2 Confiance en leurs moyens

Selon trois membres, les expériences vécues dans le Laboratoire renforcent la confiance en leurs capacités managériales. En validant leurs intentions de gestion et en explorant leurs compétences, cela les **rassure et leur donne plus d'assurance** dans différentes situations professionnelles. Ce répondant résume bien ce point :

« Mais c'est aussi réconfortant, tu sais. Je pense que les gens avec qui on partage dans ces labos là sont quand même capables de nous rassurer sur certains points ou de confirmer qu'on a fait des bonnes choses. » (Membre F, entrevue)

Cette confiance renforcée peut ultimement contribuer à leur **progression de carrière**, comme l'ont constaté certains membres :

« Je suis sûre qu'à quelque part, il y a une petite portion du labo qui a probablement contribué au fait que j'ai eu ma promotion. Tu sais, c'est dans le sens que, ça a continué malgré le temps à me garder allumer. » (Membre A, entrevue)

« [...] je pense que le fait que tout le monde a évolué en même temps, [...] je pense que ça prouve que ce n'est pas lié à ton type d'emploi. Puis que quand on se met en mode labo, ben on travaille sur nos

compétences personnelles de gestion, pas liées à notre poste. » (Membre H, entrevue)

4.1.1.1.3 Développement du jugement critique

Les propos suivants démontrent que le Laboratoire contribue au développement du jugement critique en incitant les membres à **examiner leurs pratiques et celles de l'organisation** sous différents angles. Un membre révèle que le Laboratoire a contribué à aiguïser sa capacité à remettre en question et à réévaluer les approches habituelles. :

« Ça m'a fait beaucoup réfléchir à comme nos pratiques actuelles en lien avec ce qu'on a, ce qu'on a fait. Et puis oui il y a des similitudes aberrantes. Ça m'a fait réfléchir cet exercice là. » (Membre D, entrevue)

Les séances, structurées pour stimuler la réflexion, offrent un cadre où les membres peuvent analyser de manière critique les décisions et actions managériales, permettant ainsi de **les repenser et d'innover** dans leurs stratégies de gestion. Plusieurs témoignages des membres vont en ce sens, par exemple :

« Puis je pense que le labo m'a toujours donné, c'est ça : Opportunité et des outils de voir juste le minime petit changement qu'on peut appliquer, mais je trouve surtout que ça nous aide à développer la pensée, le jugement critique de : bien on peut faire les choses d'une autre façon, puis d'avoir cet instinct là de développer cet instinct-là. Au terme de 5 ans dans ce labo là je pense que j'ai beaucoup plus l'instinct quand j'aborde une situation soit très régulière ou soit nouvelle de dire : Oh attends. Il y a certainement plus qu'une façon de voir cette chose-là, cet enjeu là ou ce défi là ou même cette réussite-là, puis de l'amener ailleurs. » (Membre H, entrevue)

« Ben tu sais, là ça nous permet de faire un step back, de dire OK comment je peux faire de la gestion autrement. On n'a pas cet espace là à Ste-Justine pour faire ça. » (Membre P, entrevue)

4.1.2 Amélioration de la performance de l'équipe

La deuxième dimension globale identifiée est l'amélioration de la performance de l'équipe. Cette dimension est intimement liée à la précédente dans le sens où elle illustre les retombées des impacts individuels sur les équipes. C'est notamment le développement de leur leadership qui a des **répercussions sur autrui** car les membres sont en meilleure posture pour prendre des décisions plus éclairées et stratégiques pour le bien de la performance collective.

4.1.2.1 Développement du leadership

Pour certains membres, leur contribution au Laboratoire a un impact significatif sur l'évolution de leur leadership. Ces personnes ont partagé diverses manières par lesquelles le Laboratoire a **facilité leur développement personnel et professionnel**, renforçant leurs compétences en matière de gestion et d'influence au sein de leurs équipes. Le témoignage de G est explicite à ce sujet :

« Bien le labo fait que ça va chercher le meilleur de nous-mêmes. Fait, c'est si on se développe en tant que gestionnaire. Ben c'est sûr qu'on améliore, veut veut pas la performance de nos équipes puis la nôtre. » (Membre G, entrevue)

Ce leadership se manifeste aussi par une meilleure compréhension des dynamiques d'équipe leur permettant d'agir de manière proactive et adaptative.

4.1.2.1.1 Meilleure compréhension des dynamiques d'équipe

Effectivement, le Laboratoire va au-delà de la simple introspection, un processus souvent autocentré, en amenant les participantes à **prendre conscience de leur propre rôle dans leurs interactions et relations avec autrui**. Il influence leur capacité à percevoir, comprendre et impacter les comportements et interactions au sein de leurs équipes, favorisant ainsi une meilleure gestion des dynamiques de groupe. Les membres K et L soulignent que leur expérience leur a permis de renforcer leur ouverture, leur sensibilité et leur sens politique envers autrui permettant d'identifier et de résoudre les problèmes plus efficacement, de faciliter une meilleure collaboration et communication :

« Puis je pense que je suis plus ouverte à avoir ces choses-là aujourd'hui. [...] j'ai l'œil plus attentif quand je rentre dans un groupe, je vois un peu plus les personnalités. Je vois un peu plus comment bien faire évoluer des projets ou passer des demandes. Fait que c'est des choses dont j'en suis plus sensible aujourd'hui suite au labo. [...] puis qui nous permet d'un peu mieux comprendre les équipes qui gravitent autour de nous. Soit nos employés directement à nous ou les autres gestionnaires avec qui on fait affaire dans le travail de la vie de tous les jours. » (Membre K, entrevue)

4.1.3 Transfert de connaissances et des apprentissages

L'autre dimension d'ordre collective qui s'est révélée flagrante à travers les entrevues et les observations est celle du transfert de connaissances et des apprentissages. En effet, les recensements démontrent que la majorité des membres **transposent sous différents formats leurs acquis** du Laboratoire dans l'organisation. Ce transfert de connaissances et d'apprentissage se manifeste principalement par l'application pratique, soit l'utilisation de concepts ou de techniques dans des situations réelles.

4.1.3.1 Application pratique

Les entrevues et les observations ont mis en lumière que les membres **s'engagent activement au déploiement de nouvelles pratiques managériales**. Ils ont testé sur le terrain diverses stratégies apprises ou inspirées par leurs expériences au sein du Laboratoire. Cette application pratique se traduit par des expérimentations menées de manière collaborative ou autonome, ainsi que par le coaching de subordonnés ou de collègues.

4.1.3.1.1 Coaching⁷ de subordonnés et/ou de pairs

La grande majorité des participantes de la première cohorte ont gravi les échelons hiérarchiques et assument désormais des rôles de gestionnaires supervisant d'autres gestionnaires. Certaines déclarations révèlent qu'ils sont naturellement enclins à **guider et soutenir les autres, collègues ou subordonnés**, en reprenant des éléments appris dans le Laboratoire :

« Il y a des idées dans ça qui me viennent quand même, puis aussi pour le coaching des nouveaux gestionnaires qui sont sous moi parce que tu sais, c'est nouveau pour moi de coacher des gestionnaires. Tu sais, moi j'ai été coaché d'une certaine façon, mais j'ai aussi eu beaucoup d'auto-apprentissage par les expériences que j'ai vécues. Puis des fois, c'est juste par défaut parce que tu te retrouves dans les situations et il n'y a personne pour te le montrer. Mais tu sais ça aide pour justement assurer comme l'enseignement, ces nouveaux gestionnaires, puis les guider dans diverses situations. »
(Membre F, entrevue)

⁷ Le thème « Coaching de ... » englobe les actions et stratégies qu'un gestionnaire utilise pour guider, soutenir et développer les compétences de ses pairs.

Les gestionnaires H et I appliquent le coaching par expérimentation avec les gestionnaires qui sont sous leur gouverne, soit par des jeux de rôles ou des mises en situation. (Mémos d'observations)

Bien que la deuxième cohorte ait moins d'expérience dans le Laboratoire, les échanges indiquent qu'ils sont disposés à adopter cette attitude envers leurs employés et leurs collègues :

*« Puis j'ai quand même beaucoup le côté mentorat en moi et c'est beaucoup quand il y a des nouveaux chefs qui arrivent dans la direction. Dans les derniers nouveaux chefs qui sont arrivés, c'était beaucoup des chefs que je connaissais personnellement avant, donc j'étais comme tu sais hésite pas. Tu peux m'appeler n'importe quand, tu vis des situations. C'est sûr que je les ai vécues, identiques ou semblables. On va pouvoir en parler, ça va pouvoir t'aider à tu sais regarder la part des choses, te préparer à des rencontres difficiles, des premières rencontres avec des employés en disciplinaire. »
(Membre K, entrevue)*

4.1.3.1.2 Expérimentations autonomes

Les membres font preuve d'une **prise d'initiative indépendante** en mettant en pratique des techniques, outils et méthodes acquis lors du Laboratoire. Ils réussissent à extraire et à personnaliser les enseignements du Laboratoire pour les intégrer efficacement à leur contexte professionnel et dans leurs pratiques quotidiennes.

Les expérimentations réalisées par les participantes au Laboratoire ne se limitent pas à une « utilisation personnelle », elles engagent également d'autres personnes, renforçant ainsi leur impact sur autrui. Les témoignages recueillis lors des entrevues et des séances de laboratoire confirment que certaines de ces expérimentations ont eu un effet particulièrement marquant puisqu'elles sont remémorées par plusieurs participantes. Les mémos d'observations suivant en témoignent :

- *L'exercice de la **fenêtre de Johari** a été repris par les répondantes C et G dans deux contextes différents.*
- *La simulation du **débat** a été utilisée par la gestionnaire B dans le but de favoriser l'adoption d'un d'un nouvel outil en mettant en lumière les pour et contre avec un groupe d'infirmières.*
- *Les gestionnaires M et O ont utilisé l'exercice du **feedback apprécitif** avec leurs équipes respectives totalisant 70 personnes.*

- *La gestionnaire O a piloté une **séance de co-développement** avec son équipe immédiate. Elle mentionne que cela a été très bénéfique pour la cohésion.*

On dénote aussi que l'application pratique des concepts appris au Laboratoire **favorise leur diffusion au-delà de ce cadre**. En effet, quelques exercices font échos au-delà des membres des cohortes participantes au Laboratoire. Cet exemple illustre parfaitement ce point :

*« Puis il y a des cadres conseils qui ont utilisé le storytelling avec leur équipe en pensant que ça ne fonctionnerait jamais, mais ça l'a tellement pogné, ça l'a vraiment été comme un beau succès. Fait que j'étais contente d'avoir pu prendre ce que j'ai appris avec le labo, de coacher mon équipe, d'avoir vu qu'eux l'ont vraiment utilisé au quotidien, fait que je trouve que ça sert à ça aussi le Laboratoire. »
(Membre B, entrevue)*

4.1.3.1.3 Expérimentations collectives

Les expérimentations ne se sont pas limitées à des initiatives individuelles ; elles ont aussi été réalisées **en collaboration avec d'autres personnes**. Cela signifie que les apprentissages et les idées du Laboratoire ont été discutés, partagés jusqu'à être mis en œuvre conjointement avec des collègues. Cette approche collaborative permet non seulement d'étendre l'impact des pratiques managériales expérimentées mais aussi de les tester et de les raffiner dans divers contextes. Un témoignage met bien en lumière cette notion collaborative :

*« Je pense par exemple à une idée qu'on a eue E et moi pour soutenir une employée là. Puis effectivement que si ça le labo n'avait pas existé, tu sais on est vraiment allé dans une approche innovante avec cette employée-là qui était à première vue peut être bonne problématique entre guillemets. Puis on s'est dit ben pourquoi pas prendre une autre voie pour essayer de la soutenir dans son développement professionnel. Puis tu sais c'était assez innovant comme approche, ou en tout cas comme idée. Puis on a décidé de l'amener ensemble, peut-être que je n'aurais pas été à l'aise d'aller là avec quelqu'un d'autre. »
(Membre C, entrevue)*

4.1.4 Capital relationnel⁸ organisationnel

La dernière dimension identifiée est de nature organisationnelle, soit le capital relationnel organisationnel généré par le Laboratoire. Les données soulignent qu'il agit comme **catalyseur de relations interpersonnelles significatives** au sein de l'organisation. Ce capital est alimenté par le réseautage et l'exposition que permet le Laboratoire, favorisant ainsi une collaboration plus étroite. Les membres attestent de l'importance de ces relations dans leur environnement professionnel soulignant la profondeur et la portée du capital relationnel créé.

4.1.4.1 Réseautage et exposition

Le Laboratoire facilite **la rencontre et l'interaction** entre gestionnaires et professionnels de différents départements, favorisant ainsi une meilleure compréhension des fonctions, des défis et des objectifs variés au sein de l'organisation. Cette exposition élargit le réseau des participantes, leur offrant un accès à de nouvelles perspectives, opportunités et ressources.

4.1.4.1.1 Expansion des liens professionnels

Les membres du Laboratoire ont l'occasion de rencontrer et d'interagir avec des collègues de d'autres départements auxquels ils n'auraient pas nécessairement été exposés. Cette dynamique favorise l'émergence de **synergies professionnelles** :

« Je trouve que ça nous aide aussi à sortir des mêmes personnes à qui on parle régulièrement. » (Membre K, entrevue)

« C'est là que ça a créé des liens de faire comme Hey, on a des réalités bien similaires. [...] C'est ça, on ne se serait jamais croisé. [...] au final on a fini par collaborer ensemble sur quelque chose qui sinon, bien elle aurait juste, elle se serait débrouillée autrement parce qu'elle ne savait pas mon existence et je ne savais pas la sienne. » (Membre O, entrevue)

⁸ Le capital relationnel est souvent considéré comme une sous-catégorie du capital social et se concentre plus spécifiquement sur la qualité et la valeur des relations entre individus au sein d'un réseau. Il inclut la profondeur et la force des liens personnels, la confiance mutuelle, la compréhension et les obligations réciproques. Le capital relationnel est donc la richesse effective générée dans les relations spécifiques entre les personnes (Karolewicz, 2010)

Aussi, quelques gestionnaires ont été **conscientisés aux ressources disponibles** et aux contacts clés pouvant les appuyer dans leur fonction. Cet éveil leur permet de mieux naviguer dans le réseau organisationnel, en identifiant efficacement le soutien et les expertises à leur portée pour les accompagner dans leurs initiatives stratégiques et leurs défis quotidiens :

« C'est grâce à ça, tu sais je ne savais même pas que j'avais des conseillères RH, donc je suis allée rencontrer des gens, c'est très concret. » (Membre O, entrevue)

« Tu sais je pense à E qui est en ressource humaine. Ben à un moment donné, je l'ai interpellé parce que j'avais une problématique avec du racisme ou des choses comme ça. Puis je trouvais ça hyper pertinent. Puis E, sinon ben je ne l'aurais peut-être pas connu. Tu sais je ne serais pas allée vers elle, je suis allée vers elle parce que j'avais une proximité avec le labo. » (Membre G, entrevue)

4.1.4.1.2 Collaboration facilitée

Le Laboratoire d'innovation managériale joue un rôle dans la facilitation de la collaboration entre ses membres. Plusieurs exemples mentionnés par les membres indiquent comment les liens tissés dans le Laboratoire ont soutenus la **coopération** entre elles :

« Fait que tu sais je sais comment elle est comme style de gestionnaire. Je sais, alors tu sais ça m'a aidé quand on a fait ce mandat-là ensemble parce que je la connais comme gestionnaire, tu sais grâce au labo. Alors ça a été facilitant. » (Membre D, entrevue)

Les liens forgés dans le Laboratoire permettent un réseau à travers lequel les membres se sentent **soutenus** dans leurs expérimentations, dans certains projets ou initiatives. La structure soutient non seulement les collaborations actuelles mais ouvre aussi la voie à de futures coopérations. De plus, elle contribue à l'efficacité de certaines situations de gestion, comme l'exemple suivant démontre que l'intervention d'un membre du Laboratoire a permis de résoudre une situation complexe en un temps nettement réduit :

« Fait que ça a pris 10 minutes pour faire quelque chose qui m'aurait probablement durer 3h, 4h, 5h, je ne sais pas combien de temps à régler tu sais... Puis tu sais pour elle, c'était ... Elle était comme juste : ah, je suis tellement contente que tu aies pensé à faire un débrief et que j'ai pu t'aider là-dedans. »

4.1.4.1.3 Sensibilisation et ouverture

Le Laboratoire sensibilise et aide à élargir les horizons des membres à d'autres façons de faire. Cette exposition permet une évolution dans leurs paradigmes de gestion en contribuant au changement dans leurs modèles de pensées et approches managériales. Ces interactions intermittentes favorisent une **compréhension mutuelle approfondie** des défis et perspectives de chacun dans leur quotidien, dans leurs équipes et dans leurs départements :

« Mais je pense que qu'est ce qui fait la force de ces groupes-là, c'est qu'on vient de milieux différents aussi. Tu sais, on ne vient pas juste de l'équipe de la DSI [...] Je pense que ce qui fait la force au final du groupe, c'est d'avoir des opinions et de se challenger en codev. Ça fait que nous amène à challenger aussi sur d'autres choses qu'on n'a pas l'habitude de faire. » (Membre J, entrevue)

Cela renforce leur empathie et leur prise de décision en étant plus **inclusifs**. Les gestionnaires sont souvent des leaders d'opinion au sein de leurs organisations, ils peuvent créer un effet d'entraînement, influençant les attitudes, les comportements de leurs équipes et collègues et ultimement la culture organisationnelle. Les membres du Laboratoire sont conscients de cet aspect, le partage suivant l'illustre bien :

« Puis tu sais je pense que le labo, je pense que là c'est quand même un long shot deal, mais au sens où, le labo va peut-être amener à ce qu'il y ait de plus en plus de gestionnaires qui commencent à réfléchir autrement, qui commence à s'intéresser à comment gérer autrement. Ça va peut-être justement build up, une nouvelle culture de gestion en Sainte-Justine aussi. À petite échelle, on commence graduellement. » (Membre P, entrevue)

4.1.5 Vue d'ensemble des impacts du Laboratoire

Cette première sous-section d'analyse des résultats met en lumière qu'à une échelle individuelle, le Laboratoire a un impact sur les membres au niveau de leur croissance personnelle, de leurs compétences en gestion jusqu'à atteindre l'auto-efficacité en innovation managériale. Au niveau méso, il a des impacts sur la performance de l'équipe ainsi que sur le transfert de connaissances et d'apprentissages. D'un point de vue macro, il a pour impact de contribuer au capital relationnel organisationnel. La méthodologie de Gioia (Gioia, Corley et Hamilton, 2012) offre une présentation

explicite des résultats avec les dimensions globales, les thèmes de second ordre ainsi que les concepts de premier ordre qui leur sont associés selon le schéma ci-dessous :

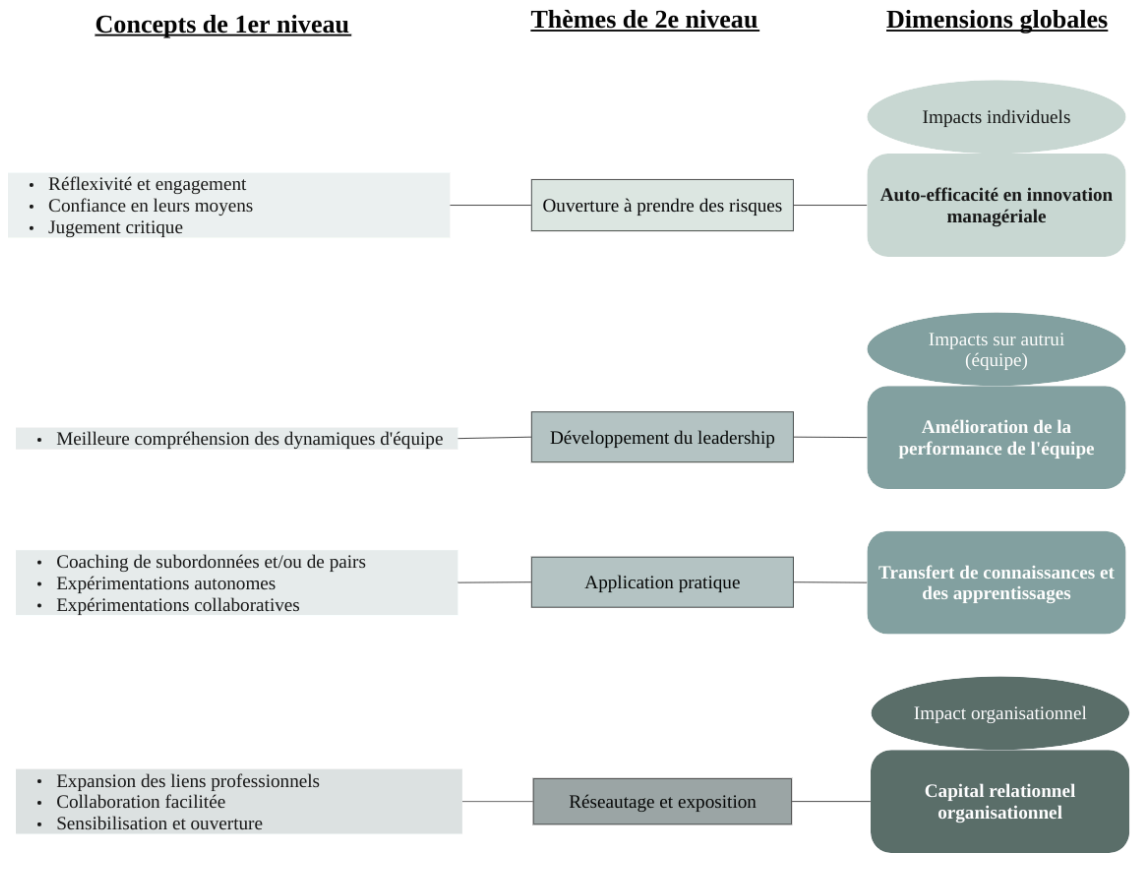


Figure 4.1 - Structure de données - Impacts du Laboratoire

4.2 Facteurs contribuant à générer ces impacts

Dans un deuxième temps, la présente section a pour objectif de faire ressortir les **facteurs** de la formule actuelle du Laboratoire qui contribuent à générer les impacts mentionnés précédemment. Cette approche permet d'identifier les éléments clés qui sont à l'origine des impacts observés.

Nous avons identifié quatre dimensions globales à travers lesquelles nous pouvons voir réapparaître le multiniveaux comme dans la section précédente. Deux d'entre elles sont d'ordre individuel : la possibilité d'apprendre et le sentiment de bien-être. La troisième est d'ordre collective, soit l'appartenance à une communauté. Finalement la quatrième relève des mécanismes de pilotage actuel du Laboratoire.

4.2.1 La possibilité d'apprendre

Lors des entrevues, la possibilité d'apprendre faisant référence à l'**opportunité d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences ou de comprendre de nouveaux concepts**, est apparue comme une dimension non négligeable dans les motivations des gestionnaires à participer au Laboratoire.

4.2.1.1 Stimulation intellectuelle

Les témoignages des gestionnaires soulignent un désir de stimulation intellectuelle⁹, satisfait par leur participation au Laboratoire. La nature expérimentale ainsi que les objectifs du dispositif invitent d'emblée les gestionnaires-participants à s'éveiller et à découvrir de nouvelles approches de gestion :

« Bien je te dirais que c'est très personnel, mais d'être un peu stimulée intellectuellement autrement. [...] je trouve qu'on est rapidement pris dans notre carcan de gestionnaire, puis dans nos propres réflexes de gestion, puis on est beaucoup influencé par nos gestionnaires de leur style de gestion. On dirait que dans le labo ça me permet d'être stimulée, de penser autrement. » (Membre D, entrevue)

⁹ Ce concept fait référence à l'activation et à l'excitation de l'esprit. Il peut se faire par le biais d'activités, de discussions ou d'expériences qui suscitent la réflexion, la curiosité et l'apprentissage. En général, la stimulation intellectuelle contribue à l'enrichissement des connaissances, à l'amélioration des compétences cognitives et à l'épanouissement personnel et professionnel.

4.2.1.1.1 Sortir de sa zone de confort

Le désir de **s'éloigner des sentiers battus** se manifeste clairement dans les témoignages des participantes qui valorisent l'exposition à de nouveaux sujets et à des façons de faire dans des milieux différents que celui de la santé:

« Ça nous fait sortir de notre quotidien, ça nous fait penser autrement, ça nous fait aussi sortir de notre rigidité du réseau de la santé. » (Membre P, entrevue)

C'est la **rupture avec la routine quotidienne** ou encore la possibilité d'être inspiré, que l'espace créé par le Laboratoire motive ses membres à sortir de leur zone de confort.

4.2.1.1.2 Accessibilité des connaissances

L'accessibilité des connaissances au sein du Laboratoire, caractérisée par le partage de **concepts scientifiques et de tendances actuelles** à travers le contenu des séances est une source de motivation pour les membres :

« Bien inévitablement, le contenu, là c'est sûr. Pour de vrai, je prends tous mes petites notes pendant ces rencontres-là, puis j'essaie de le garder en tête quand je vais faire d'autres rencontres » (Membre O, entrevue)

Cette accessibilité rendue possible grâce à la synergie entre le Laboratoire, la littérature, la recherche et le milieu universitaire est appréciée. Les membres bénéficient ainsi d'une possibilité de mise à jour continue de leurs connaissances sans avoir nécessairement à retourner sur les bancs d'écoles.

4.2.1.1.3 Transférabilité des apprentissages

Les participants du Laboratoire sont vivement interpellés par la possibilité d'**appliquer concrètement les connaissances théoriques** à travers des discussions sur des situations réelles et vécues. Cela enrichit leur pratique managériale et les motive en démontrant l'utilité immédiate de leur apprentissage dans leur environnement de travail et leur réalité terrain. Ce témoignage illustre très bien ce point :

« Fait que c'est ça que je trouve qui est unique, ce qui est bien c'est que c'est Saint Justiniens aussi là, en collaboration avec les HEC x Sainte-Justine. Mais tu sais, c'est fait à notre culture fait que bon, pour toutes ces raisons, je pense que c'est un programme d'excellence pour ça puis que ça nous

démarque des autres centres comme soutien aux gestionnaires qu'on peut offrir. Je voudrais que plus de gestionnaires y aient accès par exemple. » (Membre C, entrevue)

4.2.2 Sentiment de bien-être

L'autre dimension identifiée est celle du sentiment de bien-être. Presque tous les membres sans équivoque ont, par différents propos, témoigner que leur expérience au sein du Laboratoire, qu'elle soit de longue date ou récente, leur apportait du **contentement** de par, entre autres, l'effet de ressourcement qu'il procure.

4.2.2.1 Ressourcement

Le thème du ressourcement englobe la capacité du Laboratoire d'innovation managériale à **offrir un environnement** où les membres peuvent ralentir de manière productive, se sentir en sécurité et éprouver du plaisir, contribuant ainsi à leur sentiment holistique de bien-être.

4.2.2.1.1 Ralentissement productif

Les témoignages des membres soulignent la valeur qu'ils accordent à la **pause** du rythme quotidien pour enrichir leurs réflexions et leur prise de décisions. Ils valorisent particulièrement que le Laboratoire offre une occasion de s'arrêter « collectivement », avec des collègues, des moments qu'ils ne s'accordent pas forcément dans leur emploi du temps. Cela leur permet d'acquérir de nouvelles perspectives et de réévaluer la gestion de certaines situations avec une **saine distance** :

« Je pense que ça nous fait réaliser que c'est pas juste dans l'urgence puis le stress que t'es capable de créer puis de produire, mais que ces moments-là qui, un temps d'arrêt, mais qui sont comme des bénéfices aussi dans le moyen long terme, dans le sens où tu vas acquérir des nouveaux outils, fait que oui tu vas développer une performance mais qui va être peut être différente de ce que t'as fait [...] » (Membre B, entrevue)

4.2.2.1.2 Espace sécuritaire

Le terme *safe space* est très répandu dans le discours des membres, particulièrement chez la première cohorte. Le fait qu'ils puissent se permettre d'être vulnérables,

authentiques et sans jugement leur procure un **sentiment de sécurité psychologique** qui leur est précieux :

« Et l'autre petit point, c'est quoi est très gros, c'est cet espace de sécurité psychologique là que je n'arrive pas à m'expliquer encore comment on a réussi à créer ça. Mais c'est vraiment un espace où on peut réellement dire ce qu'on pense. Discuter des vrais enjeux vécus. » (Membre H, entrevue)

Le Laboratoire est perçu comme un espace sécurisé où les membres peuvent aborder librement des sujets sensibles, échanger sur des problématiques et chercher des solutions sans craindre que ces discussions ne soient divulguées à l'extérieur du groupe. Cette **confidentialité** renforce la confiance entre les participantes, encourageant une communication ouverte et honnête.

4.2.2.1.3 Ambiance de plaisir et de légèreté

L'atmosphère plaisante du Laboratoire est soulignée par les participantes. Cette **ambiance positive** n'est pas seulement agréable mais s'avère aussi bénéfique pour leur bien-être mental qui est important car ils vivent plusieurs défis émotionnels dans leur rôle professionnel. Les membres décrivent ces moments comme privilégiés, où le rire et la légèreté dominant, procurant un regain d'énergie durable et un sentiment de rafraîchissement. Ce passage souligne clairement l'aspect mentionné :

« Puis c'est toujours positif, je ressors toujours de là avec le sourire, c'est toujours agréable, puis on ne prend jamais le temps de nous développer nous-mêmes comme chef. Je n'ai pas le temps de faire ça. C'est comme un petit moment privilégié.» (Membre G, entrevue)

**Note : il n'y a pas de réponse de la deuxième cohorte à ce point car elle n'avait pas expérimenté assez de séances de Laboratoire pour pouvoir émettre ce constat.*

4.2.3 Appartenance à une communauté

De pouvoir s'identifier à ce groupe représenté par les deux cohortes est soulevé comme un facteur favorable à produire les effets désirés du Laboratoire. Les résultats permettent de discerner qu'il permet la création d'un réseau de personnes-ressources et de références ainsi que la possibilité de dialogues et d'échanges, favorisant ainsi des **liens interpersonnels et professionnels significatifs**.

4.2.3.1 Possibilité de dialogues et d'échanges

De se retrouver dans un espace où les participantes peuvent **communiquer ouvertement et librement** est reconnue comme une condition gagnante au Laboratoire. En effet, la possibilité de dialogues et d'échanges dans ce cadre renforce cette appartenance à une communauté notamment en permettant de co-crée ensemble, d'apprendre de l'autre et en créant un espace où les membres ont le sentiment d'être compris.

4.2.3.1.1 Co-crée

Collaborer activement avec d'autres personnes pour construire ou développer de nouvelles idées, solutions ou projets animent quelques membres :

« [...] Je trouve que c'est vraiment le fun ce genre de labo là, parce que c'est la théorie, oui, mais non, on est capable de s'exprimer. On est capable de jaser. On est capable de construire des idées ensemble, et ça je trouve ça vraiment le fun parce que ça nous permet de réfléchir autrement. » (Membre P, entrevue)

Dans ce contexte, la co-création implique un effort conjoint où chaque participante apporte ses compétences, son expertise et ses perspectives uniques, contribuant ainsi à des pistes de solutions qui sont enrichies par la diversité des contributions.

4.2.3.1.2 Apprendre de l'autre

L'importance du partage d'expériences entre individus est soulignée à travers les entrevues. Plusieurs d'entre elles mentionnent que cela les a beaucoup aidé d'apprendre de l'autre dans divers contextes. Considérant que le quotidien va à un rythme effréné, l'espace créé par le labo permet un **processus bidirectionnel où les participantes peuvent à la fois enseigner et apprendre** :

« On est plus routinier, c'est plus facile quand on trouve une recette gagnante, on dirait qu'on l'applique tout le temps à tout, fait que c'est ça qui m'a motivé, c'est d'apprendre de d'autres personnes, puis d'essayer de nouvelles choses. » (Membre G, entrevue)

Il est à noter que la diversité des niveaux de maturité et d'expérience au sein du Laboratoire est pertinente et remarquée par les participantes moins expérimentées.

L'exposition à des gestionnaires plus aguerris permet d'enrichir leur propre parcours professionnel par l'assimilation de connaissances pratiques et de vécus significatifs.

4.2.3.1.3 Sentiment d'être compris

Plusieurs participantes du Laboratoire mentionnent avoir pris conscience **qu'elles n'étaient pas seules** à expérimenter certaines difficultés. Leur participation leur a permis de réaliser que leurs pensées, sentiments et expériences sont partagés, offrant ainsi une validation et une forme d'empathie de la part des autres membres. Ce sentiment de solidarité contribue également à briser l'isolement souvent ressenti par certains ou dans le cas de d'autres qui sont les seules dans leur département à occuper un rôle de gestion. Cela met en évidence l'importance du Laboratoire comme espace de partage et de compréhension mutuelle renforçant le soutien mutuel et la cohésion au sein du groupe. En ce sens, plusieurs témoignages s'apparentent à celui de la membre K :

« Ben ça me permet, je trouve, de réaliser que d'un on n'est pas tout seul dans les situations qu'on vit. Parce que souvent en gestion, je trouve qu'on a l'impression d'être souvent toute seule, puis t'as l'impression que y'a à peu près juste toi qui vit des situations comme ça. » (Membre K, entrevue)

4.2.3.2 Réseau de personnes ressources-références

Le besoin d'appartenance à une communauté est satisfait par l'intégration au sein du Laboratoire qui agit à titre de réseau professionnel. Ce dernier offre un espace où les participantes peuvent se **connecter** avec des collègues reconnus pour leur expertise et leurs compétences, créant ainsi un environnement propice au soutien mutuel, à l'échange de conseils et de savoirs. C'est aussi à travers ce réseau que les membres peuvent combler leur besoin de contribution et **diversifier leur interactions professionnelles**.

4.2.3.2.1 Le besoin de contribution

Les propos des membres témoignent qu'elles éprouvent une satisfaction interne car elles **se sentent utiles** dans les séances de Laboratoire. Elles ont l'impression de contribuer positivement au groupe en apportant des idées et des partages d'expériences. Cela rejoint les théories de motivation au travail, où la contribution significative à l'entreprise engendre un sentiment d'accomplissement et une satisfaction professionnelle. Le partage

de la membre A représente bien comment certaines membres démontrent une forte conscience de **responsabilité collective** envers le Laboratoire :

« Tu sais-je ne vois pas ça comme quelque chose qui est juste individuel, c'est vraiment le groupe, je ne m'en vais pas là pour moi-même, mais je m'en vais là parce que aussi je fais l'effort d'être là pour les autres [...] pas par rapport à moi, mais quand je parle de l'esprit de groupe, là quand je n'y vais pas, je me sens coupable. » (Membre A, entrevue)

Ce sentiment d'appartenance et de devoir envers le groupe illustre non seulement l'importance de l'engagement individuel, mais souligne aussi l'influence positive de cette **dynamique de groupe** sur la motivation des individus à y participer activement. Certaines participantes partagent le même sentiment de culpabilité lorsqu'elles n'assistent pas aux séances, reflétant la valeur qu'elles accordent à leur contribution au groupe.

4.2.3.2.2 Diversification des interactions professionnelles

Pour certaines, l'intérêt initial pour les séances du Laboratoire était motivé par la perspective de **rencontrer une diversité de collègues**, tant du même département que de différents services au sein de l'organisation :

« Puis j'aime ça moi développer mon réseau fait que je trouvais aussi que c'était une opportunité de connaître des gens et d'apprendre fait que c'était parfait. » (Membre M, entrevue)

Cette motivation a persisté et s'est renforcée avec le temps, car elles ont pu en constater les avantages. En effet, ces échanges leur ont permis de confronter et d'assimiler divers points de vue et expertises, enrichissant leur rôle et leur perspectives.

« Mais dans un premier temps, c'est de créer des liens là avec des gens, [...] tu sais je trouve ça intéressant que ça ne soit pas juste des gens de la DSI qui sont là. Donc ça je trouve ça intéressant. » (Membre D, entrevue)

4.2.4 Mécanismes de pilotage

Lors des entrevues, la formule actuelle de pilotage du Laboratoire est ressortie comme une condition gagnante permettant de générer les impacts énumérés précédemment. Le

modus operandi en place relève principalement d'une gouvernance adaptative à différents niveaux.

4.2.4.1 Gouvernance adaptative

La gouvernance adaptative fait référence ici à un modèle de gestion qui permet de **s'adapter proactivement aux besoins changeants de l'organisation et de ses membres**. Elle implique une collaboration avec ses membres favorisant l'intégration de nouvelles informations et expériences pour ajuster les thèmes abordés, les pratiques explorées et le format des séances. Ce modèle met l'accent sur la flexibilité et la capacité à répondre de manière dynamique aux défis émergents. Cette gouvernance adaptative est entre autres possible grâce à la confiance accordée à l'équipe du Laboratoire par les membres ainsi que par son caractère informel et évolutif.

4.2.4.1.1 Confiance en l'équipe du Laboratoire

Le discours des membres met en lumière une confiance en l'équipe du Laboratoire se manifestant par une **perception favorable et un respect pour leurs compétences** :

« L'ingrédient numéro un, c'est la confiance que je porte en vous, le groupe organisateur. Puis la mission que ce groupe-là a. Je sais que peu importe, qu'est-ce qu'on va faire. Je suis arrivée dans un sentiment de confiance aveugle que je sais que je vais en tirer quelque chose. » (Membre H, entrevue)

Pour certaines d'entre elles, cette confiance est un facteur clé de leur engagement continu dans le laboratoire. Elles valorisent non seulement les interactions personnelles, mais également la qualité de l'encadrement reçu. Cette appréciation les incite à participer activement et sans réserve aux activités proposées, anticipant des bénéfices personnels et professionnels à chaque session. Les relations interpersonnelles établies par la coordinatrice-facilitatrice jouent également un rôle clé dans le renforcement de cette confiance.

4.2.4.1.2 Caractère informel et évolutif

La **flexibilité et l'informalité** du Laboratoire sont valorisées par ses membres, qui trouvent que cela enrichit leur expérience d'apprentissage par rapport aux formations traditionnelles plus théoriques. L'approche plus organique et la planification agile

permet une adaptation réactive aux besoins évolutifs des gestionnaires, à la dynamique de leurs équipes, et aux changements dans l'environnement organisationnel, ce qui rend l'expérience plus engageante et pertinente pour le développement professionnel des participantes :

« On dirait que je trouve ça intéressant de me laisser surprendre par ce qui s'en vient. Puis je trouve ça intéressant, bien oui, on a une idée de ce qui vient, mais je trouve que c'est ça qui rend la beauté de la chose aussi, de pas avoir un plan de cours ABCD, là tu sais d'évoluer avec qu'est-ce qui se passe, puis la réalité actuelle. » (Membre N, entrevue)

Cet aspect a aussi été observé en pratique; l'équipe du Laboratoire est attentive et à l'écoute des besoins des participants, adaptant la programmation en conséquence, souvent inspirée de leurs partages durant les séances.

4.2.5 Vue d'ensemble des facteurs contribuant aux impacts du Laboratoire

Les résultats de cette deuxième et dernière sous-section de l'analyse des données mettent en évidence les éléments d'un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale dans sa forme étudiée qui ont des répercussions sur ses impacts. Que ce soit des facteurs individuels ou collectifs, ils démontrent comment la possibilité d'apprendre, le sentiment de bien-être, l'appartenance à une communauté ainsi que les mécanismes de pilotage sont tous des constituants non négligeables qui peuvent influencer les impacts de ce type de dispositif ainsi que la motivation des individus à participer volontairement à une telle initiative. Toujours selon la méthodologie de Gioia (Gioia, Corley et Hamilton, 2012), voici la structure de données donnant une vue d'ensemble sur les résultats :

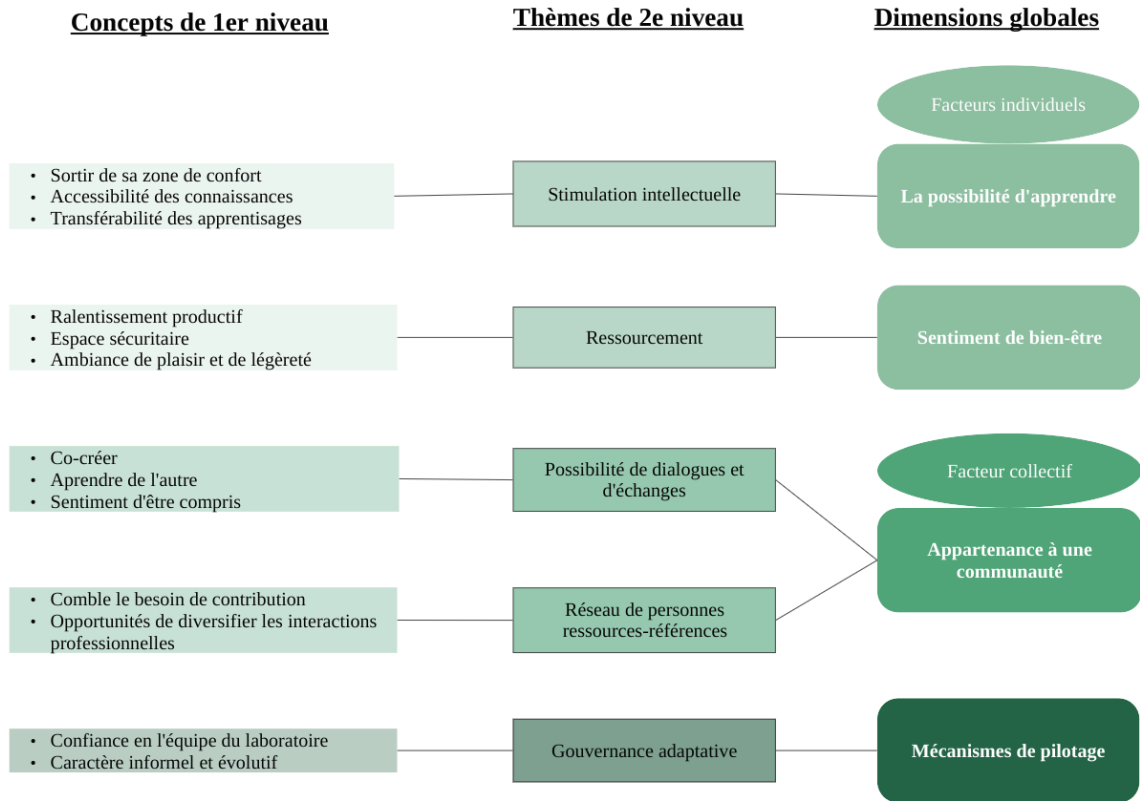


Figure 4.2 - Structure de données - Facteurs du Laboratoire contribuant à générer les impacts

Chapitre 5 | Discussion

La section précédente a exposé les résultats issus des seize entrevues ainsi que des 24 heures d'observations réalisées dans le cadre de cette recherche. Ces découvertes ont non seulement consolidé les concepts théoriques énoncés dans la revue de littérature et le cadre théorique de cette thèse, mais ont aussi stimulé une réflexion plus approfondie.

Le schéma suivant (Figure 5.1) regroupe l'ensemble des dimensions globales et des thèmes présentés classés selon les deux catégories de données :

(1) les **impacts**;

- à un niveau **individuel**
 - l'auto-efficacité en innovation managériale
- sur **autrui**
 - amélioration de la performance de l'équipe,
 - transfert des connaissances et des apprentissages
- à un niveau **organisationnel**
 - capital relationnel

(2) les **facteurs contribuant à générer ces impacts**;

- d'ordre **individuel**
 - la possibilité d'apprendre
 - le sentiment de bien-être,
- d'ordre **collectif**
 - l'appartenance à une communauté
- en **périphérie**
 - les mécanismes de pilotage

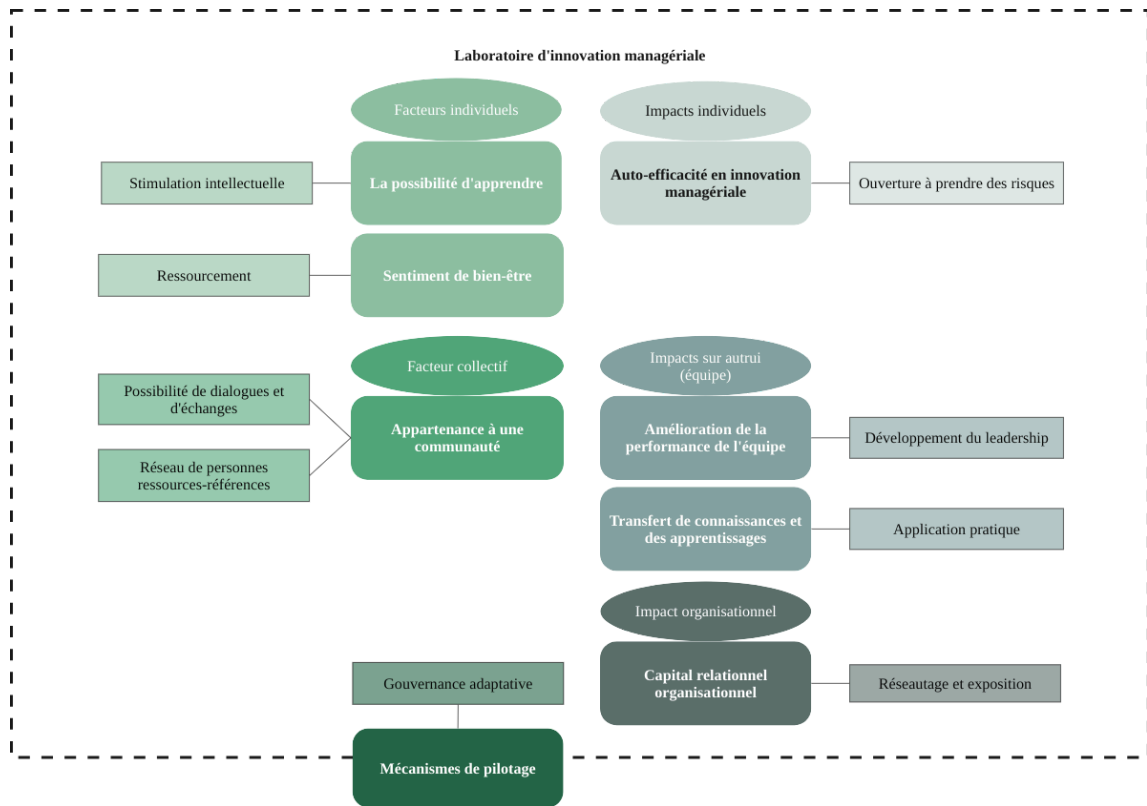


Figure 5.1 - Combinaison des facteurs et des impacts générés par le Laboratoire d'innovation managériale

Il est clé de rappeler ici que la présente étude est de type diagnostique ayant pour objectif d'explorer en profondeur les dynamiques d'un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale au sein d'un établissement hospitalier. La discussion, avec cette approche explicative, se veut donc d'offrir des explications détaillées visant à enrichir notre compréhension de ce sujet encore peu documenté. La présente section vise à contextualiser les dimensions globales et les thèmes dérivés de l'analyse des données en les intégrant dans le cadre conceptuel tout en faisant des parallèles avec les notions théoriques abordées précédemment. Finalement, de nouvelles théories émergentes post-analyse des résultats seront présentées.

5.1 Les dimensions globales en réponse au cadre théorique

5.1.1 Méthodes et ressources

La première variable du cadre conceptuel (Chapitre 2) permettant de déterminer la capacité de transformation d'une organisation présentée plus haut représente les **méthodes et les ressources**. Cette variable questionne si l'organisation possède des méthodes et des outils appropriés pour gérer le changement, et si ces ressources sont bien comprises et activement utilisées par les employés. Les résultats permettent d'attester que le Laboratoire, en tant qu'espace intermédiaire, peut être utilisé comme moyen pour la gestion du changement au CHU Sainte-Justine, fournissant des ressources précieuses pour les participantes.

Les résultats relatifs aux **mécanismes de pilotage** révèlent que le Laboratoire, dans sa forme actuelle, constitue un dispositif efficace pour stimuler l'exploration et l'innovation managériale collective. Il combine la recherche scientifique et le partage de ressources littéraires lors de sessions thématiques, tout en restant connecté aux défis quotidiens et aux tendances en gestion. Renforcé par une collaboration avec HEC Montréal, le Laboratoire favorise l'engagement de divers acteurs et l'utilisation de ressources multiples, transformant cet espace en un vecteur d'innovation collaborative qui transcende les frontières organisationnelles traditionnelles (Yström & Agogué, 2020).

Aussi, de par sa **récurrence**, entre autres, il favorise la stimulation des échanges et des apprentissages en parfaite cohérence avec les idées de Jacques Igalens énoncées dans Frimousse et Peretti (2018) qui explicitent que les clés pour renforcer la capacité de transformation organisationnelle incluent l'ouverture, les interactions, et la volonté d'apprendre des autres.

Il est très pertinent que ce soit des cadres-conseils et des gestionnaires intermédiaires qui évoluent dans le Laboratoire et non des employés de première ligne. Les gestionnaires, étant des **acteurs de changement internes** jouant un rôle essentiel dans la diffusion des savoirs (Houle et al. 2015) et dans l'adoption de nouvelles pratiques de gestion (Birkinshaw et al., 2008). Plusieurs gestionnaires de la première cohorte ont gravi les

échelons hiérarchiques dans les dernières années, certains atteignant des postes gravitant près de la haute direction, par rapport aux autres membres qui sont des cadres intermédiaires. Cette ascension est intéressante car elle permettra peut-être une influence du Laboratoire depuis un niveau hiérarchique supérieur.

Ces éléments démontrent aussi qu'il joue un rôle de **diffusion** de ce qui est traité dans le Laboratoire. Il prend en effet une posture de canal de communication de l'innovation managériale au sein du système social qu'est l'hôpital (Rogers, 1995).

Les membres du Laboratoire valorisent grandement les **ressources** qui sont à leur disposition à travers le Laboratoire. Les résultats démontrent que **l'équipe du Laboratoire**, entre autres la coordinatrice-facilitatrice, agit comme un pilier clé mobilisé par le CHUSJ pour appuyer l'initiative et par conséquent, la transformation organisationnelle. Son rôle au sein du Laboratoire lui permet de fournir un soutien non négligeable, facilitant ainsi l'engagement des participantes et bénéficiant indirectement à leurs équipes. Le rôle de facilitation et de coordination, bien que souvent sous-estimé ou non reconnu à sa juste valeur, constitue une ressource essentielle pour que le laboratoire puisse remplir sa raison d'être. Les autres participantes du Laboratoire servent également de soutien mutuel, agissant comme des ressources précieuses les unes pour les autres et formant une **communauté**. Le Laboratoire renforce un réseau de soutien mutuel parmi les membres, améliorant ainsi leur motivation, engagement et satisfaction au travail. Cet environnement valorisant diminue l'isolement, favorise la collaboration et accroît la résilience face aux défis, ce qui est crucial dans le contexte actuel exacerbé par des facteurs externes (crise sanitaire, instabilité économique, pénurie de main d'œuvre, etc.)

Ultimement, le Laboratoire offre une **expérience de décentrement** structurée qui contribue à cultiver une culture **apprenante** permettant au CHU Sainte-Justine d'être apte à générer les conditions de sa propre transformation. Ce type d'espace (méthode) offrant ce type de ressources favorise une synergie entre la pensée critique et l'action pratique et facilite l'émergence et l'application de nouvelles pratiques managériales (Bucher & Langley, 2016).

5.1.2 Pratiques

La deuxième variable du modèle théorique (Chapitre 2) correspond aux **pratiques** soit les actions concrètes et les comportements adoptés par les individus et les équipes au sein de l'organisation, soit les façons dont les changements sont implémentés au quotidien.

Les membres du Laboratoire bénéficient grandement du contenu partagé et sont avides d'en apprendre davantage. Le nombre d'expérimentations recensées atteste qu'ils mettent activement **en pratique** les connaissances acquises à travers diverses expérimentations, adaptant le contenu à leur contexte professionnel. Ils mettent en œuvre ces connaissances à travers divers projets et initiatives tout comme dans leur gestion courante des situations de travail. Bien que tout le contenu ne soit pas immédiatement applicable, les résultats permettent d'énoncer qu'ils cultivent progressivement la capacité et le réflexe de s'appuyer sur ce qu'ils ont appris. C'est par l'application pratique et concrète des concepts appris que des changements sont implémentés au quotidien. Certaines participantes sont également exposées à d'autres programmes d'accompagnement, enrichissant ainsi leur boîte à outils de gestionnaires. Cette application pratique, provoque des échos et un rayonnement du Laboratoire qui gagne en notoriété au sein de l'organisation, attirant un intérêt croissant. Toutefois, son potentiel est limité par sa capacité actuelle à accueillir plus de membres, ce qui pose des défis pour étendre son impact.

Le Laboratoire s'est avéré apte à permettre le **transfert de connaissances et des apprentissages** permettant d'attester qu'il représente une pratique contribuant à rendre l'**organisation apprenante**. Il représente un cadre qui promeut le renforcement professionnel collectif en valorisant la confiance, l'autonomie, tout en encourageant les erreurs comme occasions d'apprentissage et en appréciant les initiatives prises par ses membres (Frimousse et Peretti, 2018). Il favorise l'adoption de nouvelles manières de penser, stimule les aspirations collectives du groupe et encourage un apprentissage continu.

5.1.3 Compétences

Cette variable met en avant la capacité des individus et des groupes au sein d'une organisation à acquérir et améliorer les **compétences** nécessaires pour réussir un changement. Dans une optique où la philosophie de cette recherche s'appuie sur le fait que c'est la **transformation individuelle qui permet la transformation collective**, les compétences sont cruciales, agissant comme des catalyseurs pour permettre à chaque individu de contribuer efficacement à l'évolution organisationnelle.

Les gestionnaires, notamment dans le secteur hospitalier, doivent maîtriser un large éventail de compétences techniques et managériales. Ils sont chargés de guider leurs équipes à travers des défis techniques tout en assurant la gestion du personnel, en veillant à ce que l'efficacité ne compromette pas la qualité des soins tout en innovant dans leur façon de faire pour contribuer à la transformation organisationnelle. Les résultats démontrent que le Laboratoire contribue à **atténuer la tension efficacité-innovation**, notamment par la réflexivité collective qui y a lieu (Johnson & Duberley, 2003 ; Barge, 2004 ; Cotter, 2014), mais aussi car il permet de renforcer **l'auto-efficacité en matière d'innovation managériale** chez les membres. Elle permet aux membres d'agir avec assurance et de prendre des décisions éclairées dans des contextes complexes. Ces compétences individuelles contribuent directement à la capacité globale des deux cohortes à naviguer et à influencer positivement la transformation organisationnelle. Nous pouvons en déduire que le Laboratoire contribue à la capacité individuelle de s'adapter au changement, car il facilite le développement personnel-professionnel de ses membres.

5.1.4 Résultats

La quatrième variable ajoutée au modèle par les chercheurs constitue l'analyse des **résultats**. Essentiellement, c'est ce qui a été fait dans la première section du précédent chapitre de ce document, soit « Impacts du Laboratoire ». Le modèle de Autissier et al. (2010) examine cette variable en évaluant si les projets de transformation sont clairement définis, avec des objectifs mesurables suivis à travers des tableaux de bord. Notre étude, cependant, se concentre sur l'adaptation continue aux dynamiques

évolutives de l'environnement d'une organisation dans le secteur de la santé, plutôt que sur des transformations ponctuelles, ce qui rend cet aspect difficilement quantifiable dans le cadre de cette présente recherche

Cette variable a pour but d'apprécier l'efficacité de la capacité de transformation de l'organisation en examinant les impacts à long terme des changements. La temporalité courte de cette étude a restreint la capacité à confirmer de manière définitive l'impact à long terme du Laboratoire. Néanmoins, certains résultats ayant une plus grande portée ont pu être observés notamment à travers les dimensions au niveau de l'impact sur autrui et au niveau organisationnel. Il s'agit ici de la **performance de l'équipe, du capital relationnel organisationnel** catalysés par le Laboratoire et l'influence de ce dernier sur la culture organisationnelle.

Le Laboratoire, en contribuant au développement du leadership de ses membres, contribue indirectement à la performance des équipes. Ce développement personnel-professionnel des membres du labo a un **impact direct sur les équipes que chacun pilote ou encore sur les subordonnées avec qui les membres collaborent au quotidien ou dans des projets transversaux**. Les données d'entrevues ainsi que des calculs sommaires nous permettent de mettre en lumière que ces 18 membres permanents du Laboratoire des deux cohortes confondues encadrent plus de 2 630 personnes ce qui correspond à environ 40% du personnel, proportion non négligeable de l'organisation (Source : [Le CHU Sainte-Justine en bref](#)).

La présence de membres issus de divers départements au sein du Laboratoire permet d'enrichir les échanges professionnels et de favoriser une compréhension plus étendue des multiples facettes de l'organisation. Cultiver des relations sociales solides entre les membres permet de faciliter la transformation organisationnelle (Frimousse et Peretti, 2018). Les données révèlent que le Laboratoire favorise des liens interpersonnels de qualité, enrichissant le **tissu relationnel de l'organisation** par des liens personnels solides, une confiance mutuelle accrue et une meilleure compréhension réciproque. Le capital relationnel organisationnel est une condition favorable à la transformation organisationnelle car il crée un environnement propice à la coopération et à l'adaptation. Le réseau, actuellement constitué des membres permanents du Laboratoire ainsi que de

leurs collègues invités à une séance ouverte, totalise environ une trentaine de gestionnaires. Ce type de réseau de relations, bien développé, peut être un pilier d'influence pour que la culture organisationnelle se développe et évolue.

La **culture organisationnelle** joue un rôle crucial dans la poursuite d'un objectif de transformation visant à intégrer durablement des innovations managériales dans les pratiques de gestion (Schuldt et Gomes, 2020). La culture, les croyances et les valeurs partagées par les membres de l'organisation sont au cœur du développement et de la diffusion de l'innovation (Tushman & O'Reilly, 1997). Par ricochet, la culture organisationnelle influence donc grandement la transformation organisationnelle (Janka et al., 2020). Nous identifions que le modèle actuel du Laboratoire renforce les comportements de leadership en incitant les gestionnaires à adopter un leadership plus visionnaire et innovant en étant encouragés par des valeurs d'agilité et de transformation. En reprenant le *Competing Value Framework* (CVF) (Cameron et Quinn, 2011), ces comportements s'inscrivent davantage dans une culture organisationnelle adhocratique, qui, à l'opposé de la culture hiérarchique, est propice à la créativité offrant plus de flexibilité ainsi qu'un focus davantage mis sur l'externe.

En tant que bureaucratie professionnelle avec une structure hiérarchique prononcée, les hôpitaux peuvent voir l'innovation freinée par la centralisation du pouvoir entre les mains d'un nombre restreint de gestionnaires. La centralisation des décisions et des communications, accentuée par un manque de transparence, peut ralentir les processus décisionnels et diminuer la confiance du personnel envers l'organisation. Cela peut également réduire la motivation des gestionnaires à reconnaître et valoriser l'innovation et la transformation, car ils perçoivent une faible possibilité de changer les pratiques établies (Janka et al., 2020). Cependant, si l'organisation accorde une importance particulière au contrôle culturel comme la mission, la vision et les valeurs, cela peut aider à la créativité et à l'engagement organisationnel (Janka et al., 2020). Les témoignages recueillis et entendus lors des observations soulignent un paradoxe vécu par les leaders qui naviguent entre l'innovation et l'efficacité, exacerbé par le dilemme entre les valeurs **de bienveillance et d'excellence** prônées au CHUSJ (Source : [Les valeurs du CHUSJ](#)). Cette dynamique complexe illustre bien les défis que les leaders

doivent surmonter pour harmoniser ces objectifs parfois contradictoires qui sont guidés par la culture organisationnelle jusque dans leur pratique quotidienne. Un changement culturel passe entre autres par la transformation des pratiques managériales par les gestionnaires, celles évoluant dans le laboratoire est un point de départ.

La mise en place d'un tel dispositif donne la **perception d'une ouverture au changement** et à la transformation de la part du CHU Sainte-Justine. Il contribue à créer un climat organisationnel supportant l'innovation et donc la prise de risques de ses collègues (Schuldt et Gomes, 2020). Pour soutenir pleinement cette initiative, il est impératif que l'organisation reconnaisse et valorise la créativité (Gumusluoğlu & Ilsev, 2009) et que des éléments d'innovation soient aussi soutenus dans ces contrôles culturels (mission, vision, valeurs). Nous ne connaissons pas les moyens de reconnaissance en place, ni le plus récent plan stratégique découlant du changement de direction générale récent, donc il n'est pas possible de s'avancer davantage sur le sujet.

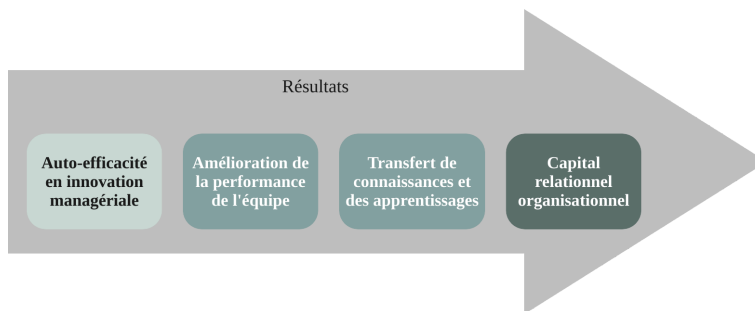


Figure 5.2 - Résultats générés par le Laboratoire

5.1.5 Motivations

Nous avons enrichi ce modèle avec la variable **motivations**, en nous basant sur la littérature sur les motivations et l'autodétermination. En appliquant la théorie de Maslow (1943) au milieu de travail étudié, malgré que la hiérarchisation peut varier d'un individu à un autre, nous émettons l'hypothèse qu'ils cherchent davantage à combler les besoins des catégories supérieures¹⁰. Nous découvrons que les travaux de Maslow identifient aussi des besoins cognitifs tels que le désir **d'apprendre** et de **comprendre**, ainsi que l'esthétisme, mais ne les placent pas officiellement dans la hiérarchie des besoins popularisée (Skelsey Guest, 2014). Les études de Ryan & Deci (2000) viennent bonifier les besoins psychologiques innés universels et non hiérarchisés avec le besoin de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale. L'idée générale de ces théories en milieu de travail n'est donc pas de chercher à motiver les gens, mais plutôt de combler ces besoins.

L'ensemble des résultats regroupés dans la section sur les **facteurs** générant les impacts du Laboratoire, sont intimement liés aux besoins nommés par les deux auteurs. Les résultats peuvent être associés avec chacun de ces concepts à savoir, les besoins fondamentaux d'appartenance, d'estime et d'actualisation de soi ainsi que d'autonomie, de relations, de compétences, le désir d'apprendre et de comprendre.

En effet, il est démontré par cette recherche que la **possibilité d'apprendre** est une dimension cruciale pour l'évolution des gestionnaires, une nécessité potentiellement accentuée par le fait que seulement la moitié des participantes du Laboratoire sont formées en administration de la santé. Le désir d'acquérir des connaissances et des outils est présent chez tous les gestionnaires, qu'ils soient nouveaux dans leur rôle ou en phase de perfectionnement de leurs compétences managériales. Cela montre que l'appétence pour l'apprentissage et le développement professionnel est un besoin constant, indépendamment de l'ancienneté dans leur fonction et le Laboratoire répond efficacement à ce besoin.

¹⁰ En assumant que les besoins physiologiques des membres du Laboratoire sont satisfaits par le salaire et que les besoins de sécurité sont répondus à travers la sécurité d'emploi et de l'environnement de travail.

En expérimentant par eux-même entre les séances de Laboratoire, les participantes répondent à leur besoin **d'autonomie**. Le retour sur les apprentissages développe la confiance qu'ils ont en leurs moyens ce qui encourage la répétition de ces expériences et contribue au besoin **d'estime de soi**. La réflexivité, l'engagement, le jugement critique, nourris par le Laboratoire, montrent que celui-ci constitue une plateforme stimulant le développement de compétences. Cette structure crée un environnement favorable à l'apprentissage mutuel, en encourageant **l'ouverture à la prise de risques**.

Le Laboratoire répond au besoin **d'appartenance**, un élément clé de la pyramide de Maslow, en permettant aux membres d'avoir l'opportunité de socialiser et de faire partie d'un groupe respecté et connecté. Dans le même ordre d'idée, de faire partie d'un groupe qui leur donne les moyens de s'exprimer, d'être écouté, d'être soutenu, d'avoir une place et un rôle à jouer, comble leur besoin de contribution.

Le **sentiment de bien-être** identifié comme une dimension globale à un niveau individuel laisse croire que l'environnement sans préjugés additionné à l'effet de ralentissement productif ainsi que l'ambiance de plaisir et de légèreté que permet le laboratoire y est pour beaucoup. Ce sentiment de bien-être vient répondre à un besoin d'estime chez l'être humain.

Les **mécanismes de pilotage** du Laboratoire prônant la flexibilité et l'adaptabilité du Laboratoire encouragent l'épanouissement personnel-professionnel de ses membres. Nous pouvons donc en déduire qu'il contribue significativement au processus de réalisation du potentiel d'une personne. Notamment en aidant les membres à exprimer leur créativité et à résoudre des problèmes, tout en promouvant leur développement personnel et professionnel.

Hamel (2007), a déclaré que de responsabiliser les gestionnaires et les employés tout en conservant l'ordre et la stabilité est l'un des principaux défis à relever pour transformer les pratiques et procédures de gestion. En d'autres mots, cette **responsabilisation** peut devenir un catalyseur de l'apprentissage organisationnel, de l'innovation et de la capacité d'adaptation afin de favoriser l'innovation managériale. Le fait que les membres du Laboratoire s'engagent de façon **volontaire** dans cette démarche témoigne du niveau de

responsabilisation et d'engagement de chacun d'entre elles face à leur développement. La revue de littérature a démontré que pour cultiver la capacité de transformation d'une organisation il faut un **engagement individuel envers le collectif** (Hélène Beaugrand dans Frimousse et Peretti (2018)). En répondant à divers besoins des gestionnaires, le Laboratoire facilite leur engagement actif dans ses activités.

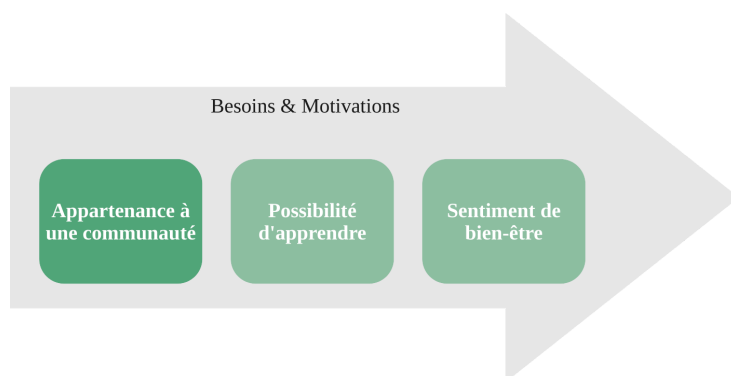


Figure 5.3 -Besoins et motivations des participantes au Laboratoire

5.2 Théories émergentes

Caractérisé comme un « espace de respiration » permettant de réévaluer les pratiques, encourager l'innovation et renforcer la résilience collective, le Laboratoire est synonyme d'opportunité organisationnelle stratégique. En prenant un pas de recul sur les données et les résultats de la recherche, de nouvelles théories entourant le Laboratoire d'innovation managériale ont émergées. Notamment le développement de méta-compétences ainsi que l'ambidextrie et la résilience organisationnelle. Ces théories qui seront explicitées ci-bas, offrent des perspectives précieuses sur le rôle d'une telle initiative en contexte hospitalier.

5.2.1 Méta-compétences

Au-delà des compétences qui sont développées par les participants du Laboratoire, notre recherche indique que le dispositif permet de développer des **méta-compétences**.

« Les méta-compétences décrivent les connaissances, les capacités (de réflexion) et les expériences qui permettent de faire face plus efficacement à des environnements

complexes et incertains » (Zenk et al., 2024 : 20). Elles sont considérées comme des compétences supérieures qui englobent et intègrent diverses compétences spécifiques et génériques.

La corrélation entre ces méta-compétences et le Laboratoire réside principalement dans son aspect **expérimental** qui, tout comme dans leur quotidien, place les participantes dans des situations imprévisibles, qui demandent de la flexibilité et de l'adaptation. Plusieurs éléments rattachés à ses mécanismes de pilotage offrent une structure encourageant les participants à adopter des perspectives variées et à réagir de manière agile face à ce qui leur est proposé dans chaque séance à laquelle ils assistent. Cela renforce ainsi leur capacité à naviguer dans des environnements inconnus, changeants et à transcender leurs « simples compétences ».

Une récente recherche interdisciplinaire par Zenk et al. (2024) propose un modèle comprenant quatre facteurs aux méta-compétences pour agir dans des environnement complexes et incertains. Au coeur du modèle se trouve la volonté d'appliquer et de communiquer l'apprentissage, ce moteur soutient les facteurs soit : (i) L'apprentissage itératif comprend la volonté d'apprendre et de développer d'autres compétences, (ii) L'improvisation résiliente traduite par absorber les chocs et s'adapter aux événements inattendus, (iii) la viabilité dynamique soit aptitude à opérer dans un environnement volatil et ambigu ainsi que (iv) l'innovation durable, la volonté de co-créeer des interventions et de les transformer pour qu'elles soient durables et prospères (Zenk et al., 2024)

En complément, voici des exemples issus d'une autre étude de Bates et al. (2022) qui recense des méta-compétences identifiées par la littérature :

- La méta-compétence **interrelationnelle** est la capacité d'appliquer l'empathie, de communiquer et de collaborer.
- La méta-compétence **normative** permet d'identifier les problèmes moraux et de faire de bons jugements basés sur les normes éthiques.

- Les méta-compétences **intrapersonnelles** comprennent l'autogestion et l'auto-réflexion, permettant de comprendre sa propre pensée, ses normes et ses valeurs pour mener à des actions orientées vers des objectifs inclusifs.
- La méta-compétence **transformatrice** exige la capacité de s'impliquer activement, de prendre des responsabilités, de réconcilier les tensions et les dilemmes, et de mettre en œuvre des plans pour créer de nouvelles valeurs. Cela nécessite la capacité de penser à long terme et d'anticiper les scénarios futurs en considérant les risques et les conséquences.
- La méta-compétence **systemique** se réfère à la capacité de comprendre les systèmes complexes, d'appliquer des méthodes de modélisation appropriées et d'analyser les scénarios futurs.

Les méta-compétences sont encore plus clés que les compétences, en se référant aux résultats de la recherche (Figures 4.1 et 4.2) les résultats de notre recherche, nous pouvons attester que les impacts du Laboratoire induisent le développement de ces méta-compétences autant d'un point de vue individuel pour ultimement bénéficier à l'organisation.

5.2.2 Ambidextrie organisationnelle

En analysant de manière approfondie les résultats obtenus, il apparaît que ce type de dispositif joue un rôle crucial dans le développement de l'ambidextrie organisationnelle.

Les travaux initiés par Duncan (1976) et March (1991) proposent une définition des **organisations ambidextres** comme celles qui équilibrent les activités d'amélioration des opérations existantes (exploitation) avec les activités d'innovation et de développement de nouvelles opportunités (exploration). En d'autres mots, ces organisations répartissent avec succès leur attention et leur ressources sur les tâches courantes tout en étant flexibles et innovantes pour s'adapter aux changements et saisir de nouvelles occasions. Leur succès repose sur leur capacité à maintenir l'équilibre entre l'efficacité opérationnelle et l'innovation stratégique, afin de permettre une réponse agile aux exigences changeantes tout en assurant leur pérennité.

Depuis, cette définition a évolué pour en arriver à émettre qu'il y a potentiellement une **relation positive entre l'exploration et l'exploitation**, décrivant comment les connaissances nouvellement acquises (exploration) peuvent être rapidement mises en application (exploitation) au fur et à mesure de leur intégration dans les opérations principales de l'organisation (Lavie et al., 2010)

Selon Birkinshaw et Gibson (2004), le comportement ambidextre se définit par la capacité des individus à innover en dehors de leur expertise, à coopérer activement, à remplir plusieurs rôles simultanément, et à détecter les synergies potentielles. Pour Mom et al. (2009) les gestionnaires ambidextres sont capables de gérer des contradictions et de **renouveler continuellement leurs connaissances, compétences et expertises**.

En d'autres mots, la tension entre innovation et efficacité que ressentent les gestionnaires et qui cherchent à l'atténuer (Papachroni, Heracleous et Paroutis, 2016), peut l'être grâce au Laboratoire, qui renforce leur auto-efficacité en matière d'innovation managériale. Ce dispositif les aide à interpréter et gérer plus efficacement les défis liés à l'ambidextrie organisationnelle.

Considérant que les organisations ambidextres sont en mesure d'implanter le changement dans une perspective d'évolution (Tushman et O'Reilly, 1996) et que la transformation organisationnelle continue est nécessaire (Autissier et Peretti, 2016), notamment dans un établissement de santé. L'atteinte de cette ambidextrie devrait être recherchée et elle peut être soutenue par un dispositif tel qu'un Laboratoire d'innovation managériale. Dans un environnement de soins de santé en évolution rapide, marqué par des avancées technologiques et des changements réglementaires, l'ambidextrie permet à l'hôpital de s'adapter rapidement et efficacement à de nouvelles conditions ou exigences, ce qui permet ultimement d'améliorer la qualité des soins et l'efficacité opérationnelle. Cependant, il faut noter qu'une approche avec un seul mode, soit le Laboratoire, n'est pas suffisante pour prendre en considérations toutes les dynamiques et la complexité systémique d'une organisation, encore moins un établissement hospitalier, mais il s'agit d'un des mécanisme qui permet de tendre vers l'équilibre et l'ambidextrie.

5.2.3 Résilience organisationnelle

Dans un monde caractérisé par sa volatilité, son incertitude, sa complexité et son ambiguïté (VICA), la capacité à être résilient est primordiale tant pour les individus que pour les organisations. La recherche permet de démontrer qu'un espace intermédiaire, comme le Laboratoire d'innovation managériale étudié, peut jouer un rôle crucial dans ce contexte. Sans être l'unique solution et ne pouvant développer cette résilience seul, il peut constituer une pièce maîtresse dans le puzzle de la résilience organisationnelle. Par le biais de l'expérimentation, de l'apprentissage et du développement de compétences managériales, ce type d'espace permet aux gestionnaires et par ricochet à l'organisation, de mieux naviguer dans l'incertitude, d'adopter des stratégies flexibles et d'innover face aux défis continus. Mettre en place ce type d'espace fait preuve d'une approche proactive de la part de l'organisation qui renforce la résilience en favorisant un environnement où les individus sont encouragés à explorer, à remettre en question les normes établies et à co-crée des solutions durables pour l'avenir.

La figure 5 schématise les résultats ainsi que les théories émergentes de la discussion de la recherche en les adossant au cadre théorique utilisé afin d'illustrer comment l'espace intermédiaire caractérisé par le Laboratoire d'innovation managérial du CHUSJ contribue à la capacité globale de transformation organisationnelle.

Les motivations des gestionnaires à participer volontairement à cette initiative proviennent de besoins qu'ils ont. Le Laboratoire permet de répondre à des **besoins** d'appartenance à une communauté, de bien-être ainsi que d'apprentissage des gestionnaires de l'organisation. L'espace intermédiaire, dans son format étudié, est une méthode de **diffusion** de l'innovation managériale qui fournit des **ressources, des outils** pour une application **pratique** des expérimentations et il permet de développer des **méta-compétences** chez ses membres. En bref, il a un impact majeur sur la transformation individuelle de ses participants. Dans un autre ordre de grandeur, il contribue à la capacité de transformation du CHUSJ en permettant des **résultats** tels que l'auto-efficacité en innovation managériale, l'amélioration de la performance des équipes, le transfert des connaissances et des apprentissages ainsi qu'en contribuant au capital relationnel organisationnel. Il contribue non seulement à la capacité de

transformation de l'organisation, mais aussi à l'ambidextrie organisationnelle et ultimement à la résilience de l'organisation. À lui seul, il n'est pas assez « puissant », mais il joue un rôle clé. Cette ambidextrie et résilience organisationnel alimente des besoins chez les gestionnaires intermédiaires de l'organisation et donc il est possible de dire qu'il y a un présence d'un cercle vertueux¹¹

¹¹ Un cercle vertueux est une boucle de rétroaction positive dont l'effet est jugé souhaitable. C'est un ensemble de relations de cause à effet qui boucle sur lui-même et qui améliore le système entier (Source : Wikipédia)

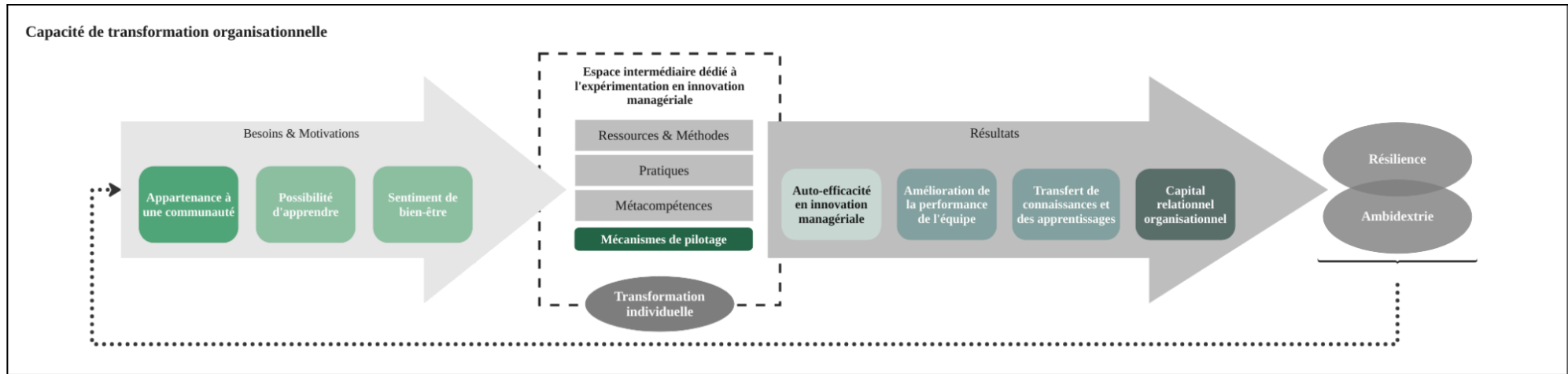


Figure 5.4 - Résumé des résultats et de la discussion de la recherche adossés au cadre théorique utilisé

Conclusion

6.1 Conclusion générale

Les lignes directrices de ce mémoire ont été de comprendre les impacts d'un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale dans un établissement hospitalier et d'en dégager les conditions gagnantes. C'est la nécessité de réinvention des organisations de santé, dans un contexte sociétal exigeant, et la présence d'un dispositif encourageant l'innovation managériale (le Laboratoire) pour pallier la tension entre efficacité et innovation chez les gestionnaires, qui ont orienté nos objectifs de recherche. La démarche qualitative inductive a permis d'identifier des régularités ou des tendances qui expliquent le phénomène qui nous intéresse, à savoir le Laboratoire.

Il est indéniable que les organisations ne sont pas conçues pour l'innovation, encore moins celles composant notre système de santé dut à leur bagage culturel et leur structure organisationnelle. Elles sont optimisées pour les opérations en cours ce qui fait que l'innovation sera toujours en conflit, à un certain niveau, avec les processus répétitifs et prévisibles qui créent de la valeur pour l'organisation.

Notre recherche s'est d'abord penchée sur l'innovation managériale telle que décrite dans la littérature, visant à comprendre son actualisation via un espace intermédiaire, avant d'explorer la transformation organisationnelle, le tout contextualisé aux particularités du système de santé. C'est avec un focus particulier sur le changement individuel comme levier du changement collectif que nous avons élaboré deux questionnaires et une grille d'observation qui allaient nous permettre d'enrichir notre compréhension du sujet via des entrevues semi-structurées et des observations périphériques participantes.

Seize sur les dix-huit individus évoluant dans le Laboratoire ont été rencontrés et observés. Le traitement et l'analyse des données nous a permis d'identifier 4 dimensions globales illustrant les **impacts** du Laboratoire à un niveau individuel, sur autrui et organisationnel en plus de 4 autres dimensions relatant des **facteurs** qui contribuent à générer ces impacts. De ces dimensions, quelques constats ont pu être dégagés.

Premièrement le Laboratoire d'expérimentation en innovations managériales joue un rôle dans l'**apprentissage organisationnel**. Les expériences d'apprentissage dans des contextes non traditionnels influencent les compétences, les comportements et les perspectives des gestionnaires. En permettant la réflexion et l'apprentissage individuel, il contribue à l'apprentissage organisationnel.

Aussi, il est possible d'attester que le but du Laboratoire d'innovation managériale comme espace intermédiaire n'est pas seulement d'établir un climat créatif, mais il se veut architecte de nouvelles visions et de nouvelles connaissances qui remettent en question les méthodes de travail établies et les principes de gestion déjà intégrés dans l'organisation. Il ne s'agit donc pas d'améliorer les processus d'innovation existants, mais plutôt de concevoir les conditions préalables et offrir un leadership dans le processus d'exploration conjointe et de création de nouveaux contenus comme prescrit par Agogué, Yström, & Le Masson (2013). Les résultats corroborent la littérature qui stipule qu'un espace intermédiaire proposant des activités collectives structurées qui visent à développer de nouvelles compétences managériales axées sur la curiosité, l'ouverture d'esprit et la volonté de prendre des risques au sein d'une organisation qui valorise l'excellence et la performance est pertinent (Agogué, Yström, & Le Masson, 2013 ; Dougherty, 2017).

Le second constat est que le dispositif **contribue à faire évoluer la culture organisationnelle** puisqu'il introduit des éléments d'une culture de type adhocratique (voir Figure 1.3) dans une culture hiérarchique et de clanisme. Le changement culturel repose sur la capacité des individus à manifester ces comportements qui soutiennent et renforcent les valeurs culturelles désirées. La transformation collective est possible à travers une transformation individuelle et les résultats démontrent l'apport du Laboratoire en termes d'évolution des valeurs et des comportements. Il est difficile de se prononcer à savoir si c'est la culture souhaitée du CHUSJ, mais si tel est le cas, le dispositif peut certainement contribuer significativement à cette évolution culturelle.

Finalement, en reprenant la question initiale : « *Comment un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale peut être vecteur de transformation organisationnelle dans le système de la santé ?* », nous pouvons y donner la réponse suivante : Le dispositif

analysé joue un rôle significatif dans la stimulation de la transformation organisationnelle, en initiant des changements dans les pratiques managériales et en favorisant une culture d'innovation. Il a un impact à différents niveaux, sur les gestionnaires-participantes, sur leurs équipes ainsi que sur l'organisation dans son ensemble. Il peut être considéré comme une réponse pragmatique aux déficiences des systèmes formels et hiérarchiques pour stimuler l'innovation dans la gestion (Lewis et Moultrie, 2005) et contribuer à la nécessité de transformation dans les organisations de notre système de santé. Cependant, pour qu'une transformation organisationnelle s'opère, le dispositif ne peut agir isolément. Une approche holistique est nécessaire, impliquant l'intégration d'initiatives organisationnelles complémentaires qui visent des objectifs similaires.

Gérard Matencio explicite bien que « seule une approche systémique et coordonnée tendue vers ce seul objectif : permettre la résilience et la “ plasticité ” de l'organisation à son contexte, ses enjeux, ses challenges est réellement de nature à développer cette capacité transformative de l'entreprise » (Frimousse et Peretti, 2018 : 174).

6.2 Contributions théoriques

L'utilisation du Laboratoire d'innovation managériale comme étude de cas pour examiner les impacts de l'expérimentation des innovations managériales permet de valider les théories dans un contexte réel, renforçant ainsi la légitimité de cette approche.

Notre recherche s'appuyait sur un modèle développé par Autissier, Guillard et Méthot (2010) qui propose un outil de mesure de la capacité de transformation basé sur quatre pôles : Ressources & Méthodes, Pratiques, Compétences et Résultats. Le modèle, basé sur l'hypothèse que la capacité de transformation est une compétence organisationnelle essentielle qui est mutuellement influencée par le capital humain. Signifiant que l'amélioration de l'un peut renforcer l'autre et vice-versa, créant ainsi un cycle d'amélioration et de développement qui bénéficie à l'organisation dans son ensemble. Cette recherche nous a permis d'affirmer qu'un **espace intermédiaire** dédié à

l'innovation managériale favorisant la réflexion et l'expérimentation, pouvait jouer un rôle clé dans cette influence mutuelle contribuant à faciliter le changement.

L'étude a révélé que les dispositifs comme le Laboratoire répondent efficacement aux **besoins** des gestionnaires intermédiaires au sein d'une organisation. Les motivations sont cruciales pour initier toute transformation, et activer ces motivations par un dispositif adapté à leurs besoins est une stratégie efficace pour engager les gestionnaires dans le processus de changement.

Enfin, la discussion a permis d'établir un rapport entre le rôle crucial du Laboratoire dans la gestion de la tension entre innovation et efficacité que ressentent les gestionnaires, tout en abordant la complexité liée à **l'ambidextrie organisationnelle**. Dans un environnement sociétal toujours plus complexe et incertain, il s'avère essentiel de renforcer la **résilience** des organisations en santé. En encourageant l'expérimentation et l'apprentissage, Le Laboratoire équipe les gestionnaires à mieux naviguer dans les incertitudes, ce qui nous permet d'émettre l'hypothèse que le Laboratoire pourrait avoir un impact sur la résilience organisationnelle. Dans un environnement complexe comme un hôpital, les compétences disciplinaires n'apparaissent pas suffisantes et il devient essentiel de développer des capacités de réflexion approfondies et une approche créative pour s'adapter efficacement, soit des **méta compétences**.

6.3 Contributions pratiques

Ce mémoire, bien que principalement théorique, offre également des perspectives pratiques significatives. Cette recherche a permis de créer des ponts entre la théorie et la pratique en mettant en lumière les impacts produits par le laboratoire ainsi que les facteurs qui y contribuent. En ayant validé avec la science, cela souligne la validité et la profondeur de cette initiative de Laboratoire d'expérimentation en innovation managériale qui était informelle au départ, mais qui s'avère avoir une **raison d'être plus que légitime et pertinente**.

Cette recherche démontre concrètement aux gestionnaires impliqués dans ce dispositif que leur participation génère des impacts significatifs, **validant ainsi l'importance et la**

valeur de leur engagement et de leur contribution. De plus, les résultats obtenus pourraient susciter un intérêt accru pour le Laboratoire, attirant ainsi de nouveaux participants et renforçant la portée de l'initiative.

Les résultats devraient convaincre la haute direction du CHU Sainte-Justine de **soutenir de manière continue cette initiative** pour que davantage de gestionnaires et par ricochet, d'équipes et d'employés, puissent en bénéficier et contribuer ainsi à un impact positif et durable. À ce sujet, un leadership créatif et ouvert est crucial, car ni les processus ni le climat ne changeront comme prévu sans le soutien de la direction (Agogué, 2013).

Cette recherche sur un espace intermédiaire dédié à l'innovation managériale fournit des perspectives précieuses sur les avantages des approches innovantes en gestion dans un environnement hospitalier. Nous espérons que cette étude permettra à cette initiative de rayonner au-delà des murs du CHU Sainte-Justine, inspirant d'autres institutions à reconnaître l'importance de l'innovation dans les pratiques de gestion. Les résultats de cette recherche peuvent **encourager d'autres établissements de santé à se doter d'un dispositif dédié à l'expérimentation en innovation managériale** pour favoriser la transformation organisationnelle dans le contexte actuel. En documentant les phases et le *modus operandi* du Laboratoire, nous avons développé un modèle reproductible avec ses conditions de succès permettant à d'autres établissements d'être outillé pour la mise en place d'un dispositif pertinent et intégrable à leur réalité pour répondre aux besoins de leurs collaborateurs.

Sur une note plus **personnelle**, toujours d'un point de vue pratique, ce mémoire a été une étape significative de mon développement en tant que chercheuse. Cet exercice de rigueur m'a permis de plonger dans l'univers de la recherche en gestion en aiguisant mes compétences analytiques, en renforçant ma capacité à synthétiser de grandes quantités d'informations et en développant mon jugement critique. Cette riche opportunité d'apprentissage m'a bien préparée à aborder de futurs projets de recherche avec davantage de confiance ainsi qu'une perspective affinée et approfondie.

6.4 Recommandations pour le CHU Sainte-Justine

Il est recommandé de poursuivre l'initiative du Laboratoire d'innovation managériale, compte tenu des multiples bénéfices observés pour ses membres (gestionnaires-participantes), leurs équipes et pour l'organisation globale. Cette recommandation justifiée vient aussi avec des mises en garde et des pistes à considérer pour la suite.

Il est primordial que le Laboratoire continue de bénéficier du **soutien de la haute direction**, ce qui renforce sa légitimité et encourage la participation active des gestionnaires. Aujourd'hui, ce dispositif ne fait pas partie d'un programme explicite de développement organisationnel, la prochaine étape serait d'avoir une réflexion approfondie sur la **vision à long terme et l'avenir** de cet espace intermédiaire afin d'aligner sa programmation avec la stratégie et les orientations stratégiques de l'organisation.

Pour assurer la pérennité du Laboratoire d'innovation managériale au CHU Sainte-Justine, il est essentiel de réfléchir à sa **gouvernance** afin de la garantir indépendamment de la personne chargée de la coordination actuellement. Actuellement, le Laboratoire dépend largement d'une personne, soit la coordinatrice-facilitatrice, qui a également d'autres responsabilités et projets ce qui peut restreindre d'exploiter pleinement les avantages organisationnels de ce dispositif. Pour augmenter sa capacité ou si le Laboratoire avait à être dupliqué ailleurs, l'ensemble des responsabilités pourraient potentiellement être reprises par plus qu'une personne. Si une telle transition avait à être opérée, il serait crucial de mettre en place des activités qui favorisent la confiance entre la ou les personnes occupant le rôle et les membres du Laboratoire.

Aussi, nous jugeons important de mettre une mise en garde à **ne pas trop formaliser cette initiative**. Il est crucial de conserver sa flexibilité et son aspect organique pour préserver ses avantages significatifs. Une structuration excessive pourrait entraver la dynamique actuelle qui contribue à son succès et à ses impacts positifs. Pour corroborer ce point, quelques chercheurs dont Mintzberg et Weick, pour ne nommer que ceux-ci, abordent la notion d'équilibre entre la formalisation des processus et la flexibilité

organisationnelle, soulignant l'importance de trouver un juste milieu entre ces deux aspects pour le fonctionnement optimal d'une organisation.

La recherche de Lewis et Moultrie (2005) sur les laboratoires d'innovation organisationnel fait état des **angles morts** de ce type de dispositif. Bien que l'ampleur actuelle du Laboratoire ne le rende pas propice à tomber dans ces pièges, nous trouvons important de les garder en tête pour les réflexions sur son avenir. Une remise en question constante des façons de faire actuelles et un excès d'apprentissages pourrait avoir des effets organisationnels dysfonctionnels. Aussi, consacrer trop de temps à la réflexion au détriment de l'action, peut mener à une instabilité due à des réactions et analyses excessives. Il faut trouver l'équilibre qui permet de mitiger les risques qu'un Laboratoire de ce type ne rende pas l'organisation trop sensible aux tendances managériales et à ne pas aller dans une introspection tellement poussée qui rend difficile la distinction entre les distractions et les véritables enjeux organisationnel vécus par les gestionnaires (Lewis et Moultrie, 2005).

Finalement, il pourrait être intéressant de d'approfondir la réflexion sur **l'infrastructure physique** de ce Laboratoire. Quelques tests ont été fait à ce sujet dès sa mise en place en 2018 et actuellement les séances se déroulent dans un salle de conférence typique, grande dans un bâtiment administratif rattaché à l'hôpital, sauf exceptions lors des séances ouvertes ou il y a un plus grand nombre de participants. L'aménagement de l'espace ayant une influence sur le comportement des participants (Lewis et Moultrie, 2005), si l'intention est de formaliser ce concept, le choix de l'emplacement de ce Laboratoire pourrait être un sujet de discussion provoqué par l'équipe qui le pilote.

6.5 Limites de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes concentrés à sonder uniquement les gestionnaires qui participent au Laboratoire d'innovation managériale en place. Le choix des membres du laboratoire comme **échantillon** de recherche peut affecter la généralisation des résultats car il exclut les équipes de proximité ou même les subordonnées de ces gestionnaires qui auraient pu avoir une perspective intéressante sur le sujet .

Bien qu'il soit possible de déclarer que la **saturation des données** a été atteinte dans la collecte alors que les chercheuses ont dénoté que les entretiens ultérieurs n'apportent plus de nouvelles informations ni de perspectives inédites qui auraient pu enrichir la compréhension du sujet, l'échantillon représenté par les seize personnes présentes amène une limite au niveau de la généralisation des résultats. En effet, il permet de tirer des conclusions valides sur le contexte particulier d'un hôpital, tout en reconnaissant que ces résultats peuvent nécessiter des adaptations pour être appliqués à d'autres institutions gravitant dans le système de santé ou dans d'autres contextes organisationnels.

D'un point de vue méthodologique, il existe un **risque d'interprétation** des dires des gestionnaires-participantes par les chercheurs, malgré la rigueur et les précautions prises durant l'analyse des transcriptions d'entretiens. L'utilisation de la méthode d'analyse développée par Gioia et al (2013) a aidé en ce sens en amenant à élaborer une structure de données fidèle aux propos des membres rencontrés lors des entrevues semi-dirigées et des observations périphériques.

6.6 Avenues de recherche

Comme présenté dans les lignes ci-dessus, notre étude s'est uniquement penchée sur un dispositif collectif, caractérisé par un Laboratoire d'expérimentation en innovation managériale dans lequel baigne un peu moins qu'une vingtaine de gestionnaires depuis un peu plus de cinq ans dans un hôpital. Malgré que cette recherche contribue à clarifier la valeur de cet espace intermédiaire, n'en reste pas moins qu'elle a été réalisée dans un contexte organisationnel précis.

Pour enrichir et équilibrer cette recherche, il pourrait être envisagé d'étudier les perceptions des individus **qui ne participent pas** au Laboratoire et qui côtoient les individus qui y participent, afin de comprendre leurs perceptions et intérêts afin d'avoir une compréhension plus globale de la dynamique créée à l'extérieur du Laboratoire. De plus, cette recherche s'est beaucoup concentrée sur les conditions favorables, une recherche complémentaire pourrait aborder davantage les freins et les obstacles organisationnels à la mise en œuvre d'un tel espace intermédiaire.

Pour élargir la portée de cette étude, il pourrait aussi être intéressant de faire des **comparaisons inter organisationnelles** en étudiant les retombées et les conditions gagnantes du même type d'espace intermédiaire dans d'autres organisations du secteur de la santé et dans d'autres secteurs pour distinguer les caractéristiques universelles de celles spécifiques au secteur. Cette comparaison pourrait aussi être réalisée avec des organisations dont la culture organisationnelle est différente afin d'étudier comment cette dernière influence l'efficacité du Laboratoire.

Considérant la prospective sociétale, économique et environnementale qui se dresse devant nous dans un futur rapproché, une autre piste de recherche pourrait être celle de la **résilience organisationnelle**. D'évaluer en profondeur le rôle que ce type de dispositif peut avoir dans le cadre du développement d'une résilience organisationnelle pour faire face à différents types de crises, telles qu'une pandémie s'avèrerait d'actualité et très pertinent. Nous pouvons imaginer que ce genre de recherche fournisse des perspectives sur la manière dont un Laboratoire d'innovation managériale pourrait être un levier stratégique permettant à l'organisation de mieux naviguer et de prospérer dans un environnement incertain et en évolution rapide.

Finalement, face aux révélations des vulnérabilités des systèmes de santé par la pandémie de COVID-19 entre autres, l'importance de repenser et de revitaliser ces systèmes continue d'être une priorité sociale et politique. Les complexités croissantes dans le domaine de la santé appellent à une gestion novatrice, capable d'évoluer et de répondre aux exigences d'un environnement en mutation rapide. Alors que les recherches en gestion dans le secteur de la santé ont été abondantes dans les dernières décennies, elles continuent de révéler des potentialités infinies pour l'exploration de l'innovation managériale, soulignant son rôle indispensable dans la facilitation d'une transition vers des systèmes de santé plus résilients et évolutifs. Nous espérons que les années à venir soient riches en nouvelles découvertes à ce sujet et qu'elles permettent des progrès significatifs dans ce domaine!

Annexes

Annexe 1 - Approbation éthique initiale du projet 2024-5711

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 06 octobre 2023

À l'attention de : Noémie Villiard

Projet # 2024-5711 – LaboCHUSJ

Titre : Analyse des effets du laboratoire managérial sur la culture organisationnelle au sein du CHU Sainte Justine

Bonjour Mme Villiard,

Le secrétariat du CER de HEC Montréal a pris connaissance de votre projet en organisation. Le CER de HEC Montréal a le mandat d'évaluer l'acceptabilité éthique des projets de recherche impliquant des êtres humains fondés sur les principes directeurs et les articles de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2).

L'article 2.5 de l'EPTC2 stipule que : « Les études consacrées [aux] activités d'évaluations de programmes et [aux] évaluations du rendement, [...] s'ils servent exclusivement à des fins d'évaluation, de gestion, ou d'amélioration, ne constituent pas de la recherche au sens de l'EPTC2 et ne relèvent donc pas de la compétence des CER ».

Selon les informations fournies, votre projet constitue une évaluation de programme et de rendement interne à une organisation. Conformément à l'article 2.5 de l'EPTC2, une approbation éthique n'est donc pas nécessaire pour la réalisation de ce projet de recherche.

Toutefois, veuillez noter que dans toutes les communications que vous aurez avec des personnes auprès de qui vous allez collecter des informations, vous devez indiquer que vous réalisez un projet auprès du CHUSJ dans le cadre de votre maîtrise à HEC Montréal.

Merci.

Le CER de HEC Montréal

Annexe 2 - Approbation éthique finale du projet 2024-5711

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2024-5711

Titre du projet de recherche : Analyse des effets du laboratoire managérial sur la culture organisationnelle au sein du CHU Sainte Justine

Chercheur principal : Noémie Villiard

Directeur/codirecteurs : Marine Agogué, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 28 février 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 28 février 2024

Date d'échéance du certificat : 1 février 2025



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-02-29 à 16:41

Annexe 3 - Guide d'entrevue - Cohorte 1

Général

1. Quel est votre bagage académique / secteur d'étude universitaire ?
2. Quel est votre parcours en tant que gestionnaire au CHUSJ?
 - a. Combien de personnes avez-vous à votre charge ?
 - b. Depuis combien de temps évoluez-vous au sein du CHUSJ ? (ancienneté)

Exposition et motivation

3. Comment avez-vous pris connaissance / entendu parlé du Laboratoire d'innovation managériale ?
 - a. Qu'est-ce qui vous a incité à y participer dans un premier temps? (motivation initiale)
 - b. Pourquoi continuez-vous d'y aller ?
4. Pourriez-vous nous décrire votre expérience au sein du Laboratoire?
 - a. Quelles sont les principales expérimentations ou initiatives que vous avez entreprises?
 - b. Est-ce qu'il vous arrive de repenser aux séances du Laboratoire par après? Si oui, quel est le déclencheur et de quoi vous vous remémorez ?
5. Aujourd'hui, quelles sont les motivations qui expliquent que vous continuez de participer et de contribuer activement au Laboratoire? (Niveau d'autodétermination et type de motivation)
6. Quelles sont les raisons possibles pour vous de ne pas participer à une séance exceptionnellement ?

Collectif humain

7. Que partagez-vous avec les autres gestionnaires ?
 - a. Seriez-vous enclin à participer au Laboratoire avec un groupe de personnes différent ?
 - b. Avez-vous invité des personnes dans des séances ouvertes ? Si oui, est-ce qu'elles font maintenant partie de la deuxième cohorte ?

8. Quel est le rôle du réseau créé par le labo dans votre quotidien ? Dans quelle mesure le considérez-vous comme une ressource ?
9. Est-ce que cela a un effet sur tes projets ou autres à l'extérieur du labo ? Qu'est-ce que le groupe/collectif représente pour vous ?
10. Dans les dernières années, les membres de la cohorte ont changé de rôle dans l'organisation. Selon vous, en quoi est-ce que cela impacte le Laboratoire ?

Expériences et Apprentissages

11. Parmi vos expériences au sein du Laboratoire, pourriez-vous partager un moment ou une situation qui vous a particulièrement marqué(e) et pourquoi cela a été significatif pour vous?
 - a. Pourquoi cela a été significatif pour vous ?
12. Que retirez-vous de votre participation au labo ?
 - a. Est-ce qu'il y a des **pratiques** découlant du Laboratoire que vous avez adoptées au sein de votre équipe?

Culture organisationnelle

13. À votre avis, comment le Laboratoire d'innovation managériale s'inscrit dans la **culture organisationnelle** de performance du CHUSJ?
 - a. À votre avis, quel effet à cette culture sur les retombées du Laboratoire ?
 - b. Dans le labo, les discussions ne sont pas orientées excellence des soins... mais dans le quotidien c'est ce qui prime. Qu'en pensez-vous ?

Innovation managériale

14. Comment est-ce que le concept « innovation managériale » résonne pour vous ?
15. Comment expliquez-vous à quelqu'un d'autres ce que vous faites dans le labo ?

Pour terminer, est-ce que la discussion t'a allumé quelque chose que tu voudrais nous partager ?

Annexe 4 - Guide d'entrevue - Cohorte 2

Général - Rôle de gestion

1. Quel est votre bagage académique / secteur d'étude universitaire ?
2. Quel est votre parcours en tant que gestionnaire au CHUSJ?
 - a. Combien de personnes avez-vous à votre charge ?
 - b. Depuis combien de temps évoluez-vous au sein du CHUSJ ? (ancienneté)
 - c. Qu'aimez-vous dans votre rôle de gestionnaire ?
 - d. Qu'aimez-vous moins de votre métier de gestionnaire?
3. Comment avez-vous pris connaissance / entendu parlé du Laboratoire d'innovation managériale ?
 - a. Comment est-ce que la chose t'a été présentée ?

Motivations

4. Comment qualifierais-tu ta **motivation** à participer au labo ? Que viens-tu chercher ?
5. Comment tu vois les séances du Laboratoire s'insérer dans ton **agenda bien chargé et bien occupé** ?

Collectif

6. Il y a eu 4 séances avec le nouveau groupe, avais-tu eu l'occasion de **travailler** avec ces gens-là auparavant ?
 - Est-ce que cela a été **utile** depuis ? **Qu'en retires-tu** à date ?

Culture organisationnelle

7. On parle beaucoup d'**innovation managériale** dans le Laboratoire, comment comprends-tu ce concept ?
8. As-tu l'impression que de « **faire les choses différemment** » fait partie de la culture du CHUSJ ?
9. L'**excellence des soins** est une valeur au CHUSJ, comment vois-tu l'objectif du Laboratoire s'arrimer avec ces attentes de performance ?

Pour terminer, est-ce que la discussion t'a allumé quelque chose que tu voudrais nous partager ? Ou tes attentes envers le labo ou etc. ?

Annexe 5 - Exemple d'une séance de Laboratoire

Déroulement :

1. (10 minutes) Présentation de la technique des chapeaux de Bono , avec la posture des 6 chapeaux. *Nous distribuons un résumé de la technique sur papier.*
2. Formation d'équipes composée de 6 personnes. Chacune ayant l'un des chapeaux (tiré au sort). Au besoin, l'équipe du Laboratoire peut combler des équipes. Selon le nombre de participants, il est possible d'envisager avoir des équipes de 5 personnes qui fonctionneront sans chapeau blanc.
3. Distribution de la feuille contenant la mise en situation au sein d'une équipe de travail. Lecture de la mise en situation par les membres.
4. On propose d'organiser un débriefing collectif de la situation, en équipe de 6, pour s'assurer que la situation ne se reproduise pas à l'avenir dans l'équipe.
5. Distribution aléatoire des cartes des chapeaux. Explication mettant l'accent sur le fait que chaque personne doit agir et se comporter selon le chapeau qu'on lui a affecté.

Expérimentation : Débriefing pendant 20 minutes en équipe

6. Retour collectif avec quelques questions :
 - a. Qu'est ce que cela change d'avoir les chapeaux ?
 - b. Aviez vous un chapeau avec lequel vous étiez confortable ? Pourquoi ?
 - c. Y a t il un chapeau avec lequel vous sentez que vous jouez le plus souvent ?
 - d. La controverse a-t-elle eu une place dans vos discussions ? Pourquoi ?
7. Conclure avec la question : Quelle est l'applicabilité de la technique au sein de leurs équipes ?

Bibliographie

- Adam-Ledunois, S., & Damart, S. (2017). « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! », *Revue Française de Gestion*, vol.43, no 264, p. 117-142
- Agogué, M., Tremblay, C., & Clénet, M. (2023). « Creating and sustaining an in-between experimental space for managerial innovation: the case of a management lab within a pediatric hospital », *European Group for Organizational Studies*.
- Agogué, M., Yström, A., & Le Masson, P. (2013). « Rethinking the role of intermediaries as an architect of collective exploration and creation of knowledge in open innovation », *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, no 02, 24 p.
- Agogué, M. et coll. (2023). *Survivre à son projet de recherche : Introduction à la méthodologie en gestion*. Éditions JFD. 293 p.
- Ahmed, P. K. (1998). « Benchmarking innovation best practice », *Benchmarking for Quality Management & Technology*, vol. 5, no1, 45p.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12. ed., internat. ed). McGraw-Hill.
- Argyris, C. (1986). « Reinforcing organizational defensive routines: An unintended human resources activity », *Human Resource Management*, vol.25, no 4, p. 541-555.
- Autissier, D., Guillard, A., & Moutot, J.-M. (2010). « La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté », *Management & Avenir*, vol.31, no 1, p. 95-117.
- Autissier, D. & Peretti, J. (2016). *Les miscellanées du changement: 2011 - 2016. Les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans*. EMS Editions.
- Azadegan, A., & Kofschoten, G. (2014). « An Assessment Framework for Practicing Facilitator », *Group Decision and Negotiation*, vol.23, no5, 34p.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Éditions de Boeck Université, p. 475-476.
- Barge, J. K. (2004). « Reflexivity and managerial practice », *Communication Monographs*, vol. 71, no 1, p. 70-76
- Bates, R., Brenner, B., Schmid, E., Steiner, G., & Vogel, S. (2022). « Towards meta-competences in higher education for tackling complex real-world problems – a cross disciplinary review », *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 23, no 8, p. 290-308
- Bhabha, H. K. (1994). *The location of culture*. Routledge.
- Birkinshaw J and Gibson C (2004). « Building ambidexterity into an organization », *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no 4, p.47-55.

- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). « Management Innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, no 4, p. 825-845.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). « How management innovation happens », *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, no 4, p. 81-88
- Bojovic, N., Sabatier, V., & Coblenz, E. (2020). « Becoming through doing: How experimental spaces enable organizational identity work », *Strategic Organization*, vol. 18, no 1, p.20-49.
- Boutin, G. (2019). *L'entretien de recherche qualitatif, 2e édition: Théorie et pratique*
- Bucher, S., & Langley, A. (2016). « The interplay of reflective and experimental spaces in interrupting and reorienting routine dynamics », *Organization Science*, vol. 27, no 3, p.594-613.
- Cameron, K. & Quinn, Q. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition* edn. Jossey-Bass, San Francisco.
- Cartel, M., Boxenbaum, E., & Aggeri, F. (2019). « Just for fun! How experimental spaces stimulate innovation in institutionalized fields », *Organization Studies*, vol. 40, no 1, 40p.
- Château Terrisse, P., Codello, P., Béji-Bécheur, A., Jougleux, M., Chevrier, S., & Vandangeon-Derumez, I. (2016). « Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention », *La Revue Des Sciences de Gestion*, vol. 277. no 1, p. 45-56.
- CHU Sainte-Justine (2006-2024). École de Gestion Sainte-Justine (EGSJ). Document de présentation. [En ligne]. Récupéré le 17 novembre 2023 de <https://www.chusj.org/fr/A-propos-de-nous/Ecole-de-gestion>
- CHU Sainte-Justine (2006-2024). Les valeurs du CHU Sainte-Justine. Récupéré le 17 novembre 2023 de <https://www.chusj.org/fr/a-propos/qui-sommes-nous/les-valeurs>
- Cotter, R. J. (2014). « Reflexive spaces of appearance: Rethinking critical reflection in the workplace », *Human Resource Development International*, vol. 17 no 4, p. 459-474.
- Damart, S. (2013), *Innovations managériales en établissements de santé*, Editions EMS.
- Damanpour, F (1996). « Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models », *Management Science*, vol. 42, no 5, p. 693–716.
- Damanpour, F. (2014). « Footnotes to research on management innovation », *Organization Studies*, vol. 35, no 9, p. 1265–1285.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). « Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents », *Management and Organization Review*, vol. 8, no 2, p. 423-454.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). « The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations », *Journal of Management Studies*, vol. 38, no 1, p.45-65.
- Dearing, J. W., & Cox, J. G. (2021). « Diffusion Of Innovations Theory, Principles, And Practice » ,

- In The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation, vol. 37, no 2, p. 183-190.
- Desmarais, C., Dubouloz, S., & Françoise, D. (2023). « Diffusion of a Managerial Innovation: Nothing is ever certain. The Case of Mindfulness at Work », *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 2, no 41, p. 181-215.
- Denis, J. L., Hébert, Y., Langley, A., Lozeau, D., & Trottier, L. H. (2002). « Explaining diffusion patterns for complex health care innovations », *Health Care Management Review*, vol. 27, no 3, p. 60-73.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line, *Organizational Dynamics*, 22p.
- De Sousa, J. C., Borchardt, M., Alves, M. B., & Nogueira, E. O. (2022). « Guidelines for Implementing Innovations in Hospital Organisations. *Brazilian Business Review* », vol. 19, no 3, p.331-350
- Dougherty, D. (2017). « Organizing for innovation in complex innovation systems », *Innovation*, vol. 19, no 1, p. 11-15.
- Karolewicz, F. (2010). Chapitre 2: Le capital humain et relationnel. Dans : , F. Karolewicz, *Éco Management: Un management durable pour des entreprises vivantes* (pp. 25-44). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2018). « Comment développer la capacité de transformation d'une organisation ? », *Question(s) de Management*, vol. 2, no 21, p. 157-180.
- Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2022). « L'innovation managériale dans les organisations publiques », *Question(s) de Management*, vol. 2, no 39, p. 147–206.
- Gagnon, F., Martin, E., & Morin, M.-H. (2023). *Le système de santé et de services sociaux au Québec : territorialité et santé des populations*. Presses de l'Université du Québec.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, vol.16, no 1, p. 15-31.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussion*. Recherche, 67.
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). « Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, no 3, p. 264-277.
- Hamel, G. (2006), « The Why, What, and How of Management Innovation », *Harvard Business Review*, vol. 84, no 2, p. 72-84.
- Harrison, R. et Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*, Amsterdam: Pfeiffer et Company.
- Houle, L., Bareil, C., Gosselin, A., & Jobin, M. (2015). « Le déploiement du lean santé au Québec en mode agile » *Question(s) de Management*, vol. 10, no 2, p. 45-64.

- Howells, J. (2006). « Intermediation and the role of intermediaries in innovation », *Research Policy*, vol.35, no 5, p. 715-728.
- Janka, M., Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2020). « Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls », *Review of Managerial Science*, vol. 14, no 6, p. 1363-1404.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). « Strategizing: The challenges of a practice perspective », In *Human Relations*, vol. 60, no 1, p. 5–27.
- Johnson, P., & Duberley, J. (2003). « Reflexivity in management research », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 5, p.1279-1303
- Jones, G.R., et George, J.M. (2003). *Contemporary Management*, McGraw-Hill, Boston, MA.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). « Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations » , *Academy of management journal*, vol. 24, no 4, p.689-713.
- Kimberly, J. R., de Pourvoirville, G., & D’aunno, T. (2008). The globalization of managerial innovation in health care. In *The Globalization of Managerial Innovation in Health Care*.
- Kvale, S. (1983). « The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding », *Journal of Phenomenological Psychology*, vol. 14, no 2, p. 171-196.
- Langley, A. (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710
- Langley, A., & Meziani, N. (2020). « Making Interviews Meaningful », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 56, no 3, p. 370-391.
- Lavie D, Stettner U & Tushman ML (2010). « Exploration and exploitation within and across organizations », *Academy of Management Annals*, vol.4, p. 109–155.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). « L’innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives », vol. 6, no 235, p. 77-90.
- Lewis, M., & Moultrie, J. (2005). « The organizational innovation laboratory », *Creativity and innovation management*, vol. 14, no 1, p. 73-83.
- Magnusson, M., Boccardelli, P., & Börjesson, S. (2009). « Managing the efficiency-flexibility tension in innovation: Strategic and organizational aspects », *Creativity and Innovation Management*, vol. 18, no 1, p. 2-7.
- Makhloufi, I., Saadi, J., el Hiki, L., & el Hassani, A. (2012). « Hospital organizational analysis based on the Mintzberg model: the case of Sheikh Zayed Hospital, Rabat », *Santé Publique*, vol. 24, no 6, p. 573–585.
- Maslow, A.H. (1943). « A Theory of Human Motivation », In *Psychological Review*, vol. 50, no 4, p. 430-437.
- McCall, C., & Edwards, C. (2021). « New Perspectives for Implementing Grounded Theory »

- Studies in Engineering Education, vol. 1, no 2, p. 93-107.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les Editions d'Organisation Paris.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, vol. 62, no 12, p. 1269–1280.
- Mom TJM, Van den Bosch FAJ & Volberda HW (2009). « Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms », *Organization Science*, vol. 20, no 4, p. 812–828.
- Myers, M. D. (2019). « Qualitative Research In Business And Management », *Sage*, vol. 16, no 1, p. 15-31.
- Nobre, T. (2013). « L'innovation managériale à l'hôpital », *Revue française de gestion*, vol. 6, p. 113-127.
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. *Harvard Business Review*, vol. 69, no 6, p. 96-104.
- Ollila, S., & Yström, A. (2020). « Action research for innovation management: three benefits, three challenges, and three spaces », *R and D Management*, vol. 50, no 3, p. 396-411.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). « In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions », *Human Relations*, vol. 69, no 9, p. 1791–1822
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.), [B] New York: Free Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, vol. 55, p. 68-78.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership a dynamic view*, First Edition, Jossey Bass Inc, San Francisco.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, B. (2000). *The psychological life of organizations*, *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). « Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance », *Gestao e Producao*, vol. 27, no 3, 26p.
- Skelsey Guest, H. (2014). « Maslow's Hierarchy of Needs – the sixth level », *The Psychologist*, vol. 27, no 12, p. 982–983.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology : An overview Handbook of Qualitative Research*.
- Silverzweig, S., & Allen, R. F. (1976). « Changing The Corporate Culture », *Sloan Management Review*, vol. 17, no 3, 33p.

- Teece, D. J. (1980). « The diffusion of an administrative innovation », *Management Science*, vol. 26, p. 464–470.
- Thompson, V. A. (1965). « Bureaucracy and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, no 1, p. 1–20.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? », *Recherches Qualitatives, Hors Série* (5).
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). « Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change », *California Management Review*, vol. 38, no 4, p. 8-30
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd., Paris, Dunod, 262 p.
- Vyas, L. (2022). « “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets », *Policy and Society*, vol. 41, no 1, p. 155-167.
- Weick, K. E. (1987). « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, vol.29 no 2, p. 112-127.
- Wilhelm, H., & Bort, S. (2013). « How Managers Talk about their Consumption of Popular Management Concepts: Identity, Rules and Situations », *British Journal of Management*, vol. 24, no 3, p. 428–444.
- Yström, A., & Agogué, M. (2020). « Exploring practices in collaborative innovation: Unpacking dynamics, relations, and enactment in in-between spaces », *Creativity and Innovation Management*, vol. 29, no 1, p. 141-145.
- Zaghmouri, N. (2020). « Innovations managériales et management de proximité au sein des organisations de santé ». *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 26, no 2, p. 77-94.
- Zenk, L., Pausits, A., Brenner, B., Campbell, D. F. J., Behrens, D. A., Stöckler, E. M., Oppl, S., & Steiner, G. (2024). « Meta-competences in complex environments: An interdisciplinary perspective », *Thinking Skills and Creativity*, Journal pre-proof, 35p.

[Page de garde]