



IPCDC

Initiative sur le partage des connaissances
et le développement des compétences

Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle



Partager les apprentissages du G9 :

Bilan des projets pour l'amélioration des conditions d'exercice des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux;
Bilan des modalités de soutien et perspectives pour le transfert de connaissances



Mars 2013

Partager les apprentissages du G9 :

Bilan des projets pour l'amélioration des conditions d'exercice des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux;
Bilan des modalités de soutien et perspectives pour le transfert de connaissances

ENTREVUES ET RÉDACTION

Madame Nicole Lemire, experte en transfert des connaissances

SOUS LA DIRECTION DE

Denis A. Roy, vice-président aux Affaires scientifiques
Institut national de santé publique du Québec

AVEC LA COLLABORATION DE

Dr Jean Rochon, expert conseil Consortium IPCDC

Gylaine Boucher, gestionnaire Consortium IPCDC

MISE EN PAGES

Samia Abdelbaki, technicienne administrative
Institut national de santé publique du Québec

*Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'IPCDC:
<http://www.ipcdc.qc.ca>.*

*Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante :
<http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php>, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.*

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

©Gouvernement du Québec (2013)

REMERCIEMENTS

Le transfert des connaissances représente un défi majeur pour notre système de santé et services sociaux. Le Consortium de l'IPCDC est heureux d'y contribuer en soumettant le présent rapport.

Au-delà de l'histoire des neuf projets, nous avons dégagé des idées qui ont fait la différence pour accélérer le changement et favoriser la gestion de proximité.

Le Consortium de l'Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences pour relever le défi de la responsabilité populationnelle (IPCDC) est composé de représentants du MSSS; des agences de santé et services sociaux dont leurs directions générale, de santé publique, des ressources humaines, des services médicaux; de l'INSPQ; des CSSS; de l'AQESSS; d'universitaires et de l'Observatoire québécois des réseaux locaux de services (OQRLS). Mis en place en 2005, il entend assumer un leadership dans le développement des capacités, à l'échelle du système, pour relever le défi de la responsabilité populationnelle et ainsi, améliorer la santé et le bien-être de la population. À cette fin, il offre un accompagnement aux CSSS et à leurs partenaires dans le cadre d'un projet organisationnel pour renforcer les habiletés d'action, le partage de connaissances et les compétences requises afin de réaliser les changements qu'entraîne l'exercice de la responsabilité populationnelle. Le Consortium tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué avec cœur et professionnalisme à la réalisation du rapport :

LES MEMBRES DU COMITÉ STRATÉGIQUE

Madame Gylaine Boucher, gestionnaire
Consortium IPCDC

Docteur Denis Roy, président du Consortium
IPCDC, chercheur principal
Institut national de santé publique du Québec

Monsieur Gilles Lebeau, directeur
Direction générale du personnel réseau et
ministériel (DGPRM)
Ministère de la santé et des services sociaux

Madame Manon St-Pierre, directrice
Direction de la planification
Ministère de la Santé et des Services sociaux

Docteur Jean Rochon, expert conseil
Consortium IPCDC

LES CHARGÉS DE PROJET

Monsieur Richard Cloutier
CSSS Jardins-Roussillon

Monsieur Olivier Malo
Monsieur Yves Pothier
CSSS du Nord de Lanaudière

Mesdames Line Croteau et Laurence Beaupré
CHUQ

Monsieur Nicolas Marteau
CHUS

Madame Isabelle Faucher
Hôpital Maisonneuve-Rosemont

Madame Channy Gingras
Agence Abitibi-Témiscamingue

Monsieur Jean-Luc Gendron
CSSS Baie-Des-Chaleurs

Monsieur Normand Mongeau
agence Abitibi-Témiscamingue

Madame Lucie Madore
CSSS Ahuntsic Montréal-Nord

Mesdames Sylvie Roy et Christiane Asselin
CSSS Pierre-Boucher

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	V
1 DESCRIPTION SOMMAIRE DES PROJETS DU G9	1
2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DES PROJETS G9	5
2.1 Établir un diagnostic	5
2.2 Choisir et mettre en œuvre des modalités de changements	7
2.3 Assurer la pérennité du changement	11
3 BILAN DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN ET DE SUIVI	12
3.1 L'appel de proposition et la rédaction du MOP	12
3.2 Les rencontres de groupe en début de projet	12
3.3 La plateforme collaborative	12
3.4 La mise sur pied d'une communauté de pratique	14
3.5 Une reddition de compte à travers des rapports et des rencontres semestriels	16
3.6 Le rapport final	17
3.7 Le bulletin d'information G9	17
4 PRINCIPAUX APPRENTISSAGES ISSUS DES PROJETS DU G9	18
4.1 Sur les approches utilisées pour établir un diagnostic	18
4.2 Sur les modalités de changement expérimentées et les défis du transfert de connaissances	18
4.3 Sur les mesures prises pour assurer la pérennité des changements	19
4.4 Sur la gouvernance de programmes : activités de soutien et de suivi	19
5 VERS L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES	22
ANNEXE 1 AVANTAGES ET LIMITES DES APPROCHES UTILISÉES POUR ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC	29

MESSAGES-CLÉS

Les équipes des neuf projets du G9 de la première cohorte pour l'amélioration des conditions d'exercice des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux se sont engagées dans trois grands types d'activités : 1) des activités pour établir un diagnostic des conditions d'exercice des cadres en début de projet, 2) des activités pour mettre en œuvre une démarche structurée et structurante afin d'instaurer des changements en fonction des cibles d'amélioration retenues, et 3) des activités pour assurer la pérennité des changements implantés.

Différentes approches ont été utilisées pour établir un diagnostic de départ. Quelle que soit la méthode utilisée, les résultats des différentes démarches convergent vers des cibles d'amélioration semblables. D'ailleurs, le partage des expériences à ce sujet laisse croire qu'une démarche très exigeante en coût, en temps et en énergie pour établir un diagnostic n'est plus nécessaire. Un travail de priorisation à partir des cibles d'amélioration potentielles issues de l'expérience du G9, décrite dans le tableau 2 à la page 6, pourrait être suffisant.

Si les cibles d'amélioration sont semblables d'un projet à l'autre, les modalités de changement expérimentées par chacune des équipes varient selon les préoccupations spécifiques de l'établissement, le contexte organisationnel, et les groupes de cadres ciblés par les changements. La variété des expériences et leurs résultats, décrits dans le tableau 3 aux pages 7-10, deviennent une source d'inspiration pour les établissements aux prises avec des enjeux semblables.

Pour assurer la pérennité des projets, les chargés de projet se sont préoccupés d'identifier les ancrages existant dans l'organisation tout au long du projet, et pas seulement au terme de celui-ci.

L'accompagnement offert par les répondants ministériels a permis de garder le cap sur les objectifs de changement. Les modalités d'échange de connaissances et d'expériences ont, pour leur part, favorisé la création d'espaces de partage et de collaboration. Le parcours des projets du G9 nous rappelle, tel que déjà expérimenté dans d'autres initiatives, que les projets d'amélioration sont favorisés par un accompagnement proactif prenant appui sur : 1) une mise en œuvre du changement en mode gestion de projet, 2) une mobilisation active des connaissances misant sur l'animation des processus sociaux, ainsi que la valorisation des savoirs tacites et explicites, et 3) une direction axée sur la production de changement grâce à une orientation claire, soutenue par une allocation de ressources, une reddition de compte portant sur le changement et le partage des apprentissages.

En somme, il faut prendre le temps de donner un rythme aux projets, les suivre, animer la rétroaction sur leur progression, capitaliser sur les expertises et le réseautage, encourager la maximisation des ressources disponibles et assurer l'ancrage des améliorations dans la culture organisationnelle.

CONTEXTE

A l'instigation de la Direction générale du personnel réseau et ministériel (DGPRM), un appel de propositions axées sur l'amélioration des conditions d'exercice des cadres en santé et services sociaux a permis de retenir en 2010 neuf initiatives différentes. Ces neuf projets forment la première cohorte du programme sur les conditions d'exercice des cadres du réseau de la santé et des services sociaux du Québec, ce que l'on appelle depuis le G9.

Dès le début du programme, un groupe de soutien stratégique ministériel en transfert de connaissances a été mis sur pied afin de conseiller la DGPRM dans son mandat de pilotage du G9. Ce groupe stratégique a d'entrée de jeu souhaité réaliser des travaux de transfert de connaissances, à partir des projet locaux, de manière à en dégager les enseignements et les partager largement afin de soutenir l'évolution des pratiques et des conditions d'exercice des cadres dans l'ensemble du réseau québécois. Cette volonté stratégique s'est articulée par la mise en place de modalités de collaboration de type communauté de pratique, d'un espace virtuel de partage d'informations et de l'organisation de rencontres virtuelles et en personne et ce, dans le cadre de la mise en œuvre du programme. Un soutien central a été offert dans ce contexte.

Au moment où les projets du G9 viennent à terme, le groupe stratégique ainsi que les autorités ministérielles ont souhaité se donner un second regard d'ensemble sur cette expérience. Plus spécifiquement, ils souhaitent bien capter les enseignements issus de chacun des neuf projets locaux dans le but d'en permettre la diffusion, et éventuellement, la dissémination dans d'autres établissements. D'autre part, les différentes démarches de soutien des chargés de projet locaux et de mise en commun de leurs apprentissages qui ont été pilotées par la DGPRM, méritent d'être évaluées pour en dégager les enseignements, en vue de l'évolution des pratiques de gouvernance centrale, notamment au niveau des équipes ministérielles.

Dans ce contexte, l'Initiative de partage des connaissances et de développement des compétences (IPCDC) a été approchée pour mener une démarche de capitalisation des apprentissages effectués dans le cadre du programme G9 et d'évaluer si et dans quelle mesure elle serait porteuse d'enseignements pour l'évolution des pratiques de gouvernance du système.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Objectifs de départ des projets du G9	1
Tableau 2	Objets de changement abordés par chacun des projets G9	6
Tableau 3	Modalités de changement expérimentées par les projets G9	7
Tableau 4	Mesures prises pour assurer la pérennité des changements	11
Tableau 5	Thèmes abordés lors des rencontres de la communauté de pratique	15
Tableau 6	Publics cibles et objectifs de transfert pour les différents types d'apprentissages issus du G9	24
Tableau 7	Stratégies à considérer en fonction des différents types d'apprentissages issus du G9	25

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Trois composantes essentielles du dispositif LEGG	21
Figure 2	Les différentes étapes du processus de transfert des connaissances	22

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AQESSS	Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux
CSSS	Centres de santé et de services sociaux
DGPRM	Direction générale du personnel réseau et ministériel
G9	Neufs projets du programme sur les conditions d'exercice des cadres du réseau de la santé et des services sociaux du Québec
IPCDC	Consortium de l'Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences pour relever le défi de la responsabilité populationnelle
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OQRLS	Observatoire québécois des réseaux locaux de services.

MÉTHODOLOGIE

Les activités de partage de connaissances et de soutien aux projets mises en place par la DGPRM, ainsi que les différentes activités menées par les équipes de projet ont été caractérisées et analysées à partir de la documentation existante. Elles ont été complétées par des entrevues auprès des chargés de projets ainsi qu'auprès des principaux protagonistes ministériels du programme.

Par la suite, une séance délibérative regroupant les chargés de projet et les membres du groupe stratégique a été animée par l'IPCDC le 7 décembre 2012 afin de regrouper les dimensions les plus prometteuses permettant d'éclairer les futures démarches de transformation des conditions d'exercice des cadres. Suite à cette journée, les chargés de projets ont été sollicités de nouveau pour compléter les informations manquantes.

Enfin, les sections 1 à 3 du présent document ont été présentées aux chargés de projet pour validation avant le dépôt final du présent rapport.

1 DESCRIPTION SOMMAIRE DES PROJETS DU G9

En ce qui concerne la première cohorte de projets portant sur l'amélioration des conditions d'exercice des cadres, projets subventionnés par la DGPRM, la consultation de la documentation existante à l'automne 2012 indique qu'il s'agit de neuf projets d'envergure qui ont évolué dans le temps et qui ne se résument pas facilement. La plupart d'entre eux pourraient d'ailleurs se découper facilement en sous-projets grâce auxquels il y aurait déjà beaucoup à apprendre.

Même s'ils ont tous été élaborés à partir d'un même cadre de référence¹, les expérimentations qui se sont échelonnées sur deux ans sont variées et multiples. Pour en rendre compte, une description détaillée des projets et de l'état de l'avancement de leurs travaux au 30 septembre 2012 a été produite. Totalisant plus de 20 pages, ce document a permis d'apprivoiser l'envergure des projets et de préparer la journée de délibération. Cependant, il s'avère peu utile dans sa forme actuelle car, d'une part, les projets n'étaient pas complétés à cette date et d'autre part, l'abondance d'informations sous forme de listes ne permet ni un repérage rapide, ni une accessibilité réelle au contenu pertinent.

Pour donner un aperçu de chacun des projets, le tableau 1 présente les objectifs de départ de chacun d'entre eux. Dans la section 2 du document, nous proposons une façon de présenter les principales réalisations de l'ensemble des projets.

Tableau 1 Objectifs de départ des projets du G9

P1- Un employeur de choix, une région de choix : vers un management d'exception! / Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue et 4 établissements de la région (CSSS des Aurores-Boréales, CSSS Les Eskers de l'Abitibi, CSSS de Rouyn-Noranda et CSSS du Témiscamingue).	
Finalité	Objectifs du projet
Repositionner le rôle des cadres et ajuster leurs conditions d'exercice en conséquence.	Recentrer le rôle des cadres clinico-administratifs sur le travail managérial et clinique; 1. Renforcer les capacités régionales en transfert de connaissances.
P2- Projet C.A.D.R.E. / Le centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ), en partenariat avec CSSS de la Vieille-Capitale et Baie-des-Chaleurs.	
Finalité	Objectifs du projet
Créer un "réseau apprenant" à déploiement provincial pour accompagner les cadres (cadre intermédiaire clinico-administratif infirmier) dans l'appropriation et l'exercice de leur rôle via leur parcours de développement à long terme de leurs talents et compétences.	1. Réduire les écarts entre le rôle attendu et le rôle actuel du cadre intermédiaire clinico-administratif infirmier (Contribution boursières FORCES EXTRA); 2. Optimiser la stratégie de soutien et d'accompagnement du cadre selon les étapes de son parcours professionnel (Nouveau cadre et cadre en progression); 3. Assurer le partage des connaissances tacites du cadre expérimenté ou en fin de carrière afin

¹ Comité national de la main-d'œuvre et de développement du personnel d'encadrement (2009). *Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec*. Ministère de la Santé et des Services sociaux : Direction de la planification de la main-d'œuvre et du soutien au changement.

	<p>d'enrichir la base de connaissances des autres cadres et d'alimenter la mise à jour de l'offre de service de développement qui leur est offerte</p> <p>4. Consolider l'implantation, le déploiement ainsi que la mise en service du portail éducationnel WEB.</p>
--	--

P3- Viser loin, toucher près /CSSS Ahuntsic-Montréal Nord

Finalité	Objectifs du projet
Renouveler les pratiques de gestion et améliorer les conditions d'exercice pour favoriser la santé et le mieux-être des gestionnaires et valoriser les fonctions de gestion dans l'organisation.	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'équipe de direction et les gestionnaires auront redéfini et auront adhéré, pour décembre 2011, aux nouveaux rôles, responsabilités et compétences attendues; 2. D'ici le 31 mars 2013, alléger ou renforcer les processus, les procédés pour permettre aux cadres clinico-administratifs d'assumer pleinement leurs rôles et leurs responsabilités et ce, en conformité avec les attentes organisationnelles et au besoin, planifier les ajustements et les modifications à apporter à la structure de gestion; 3. Les cadres clinico-administratifs auront augmenté, d'ici le 31 mars 2013, leur capacité de gestion et d'amélioration des services existants en conformité avec leurs rôles et leurs responsabilités renouvelés; 4. Pour la fin de mars 2013, mettre en place différentes mesures pour viser la reconnaissance des gestionnaires et pour assurer que la fonction de gestion soit valorisée dans notre organisation.

P4- Pépinière de gestion pour les unités de soins/ CH Maisonneuve-Rosemont

Finalité	Objectifs du projet
S'assurer de la disponibilité d'une main-d'œuvre cadre outillée et imprégnée de la culture HMR, permettant de consolider l'équipe de gestion.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualisation du profil de compétences du gestionnaire intermédiaire recherché à l'HMR et appropriation par les cadres en exercice; 2. Expérimenter le programme d'apprentissage expérientiel « pépinière de gestion », par le biais d'une première cohorte; 3. Expérimenter le programme d'apprentissage expérientiel rehaussé par les chefs d'unités peu expérimentés ; 4. et mise en œuvre d'un programme de soutien personnalisé (cohorte de 10 personnes sur une possibilité de 15).

P5- Projet GPS : Gestionnaires-Performance-Sens / CHUS

Finalité	Objectifs du projet
Contribuer à améliorer les conditions d'exercice du rôle des cadres par une	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accroître le temps de gestion de proximité des cadres intermédiaires auprès de leurs équipes terrain;

gestion axée sur l'amélioration de la performance organisationnelle.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Habilitier dans l'action les cadres participants à gérer à partir du cadre de référence "objectif-processus-résultats"; 3. Implanter le système de gestion de la performance organisationnelle; 4. Soutenir l'exercice du rôle de gestion voulu.
--	---

P6- Focus gestionnaires / CSSS Pierre Boucher

Finalité	Objectifs du projet
Augmenter le sentiment de compétence, de satisfaction et d'accomplissement des gestionnaires face à leur contribution aux objectifs de l'organisation et du réseau.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diminuer les tâches complémentaires et compensatoires (sans valeur ajoutée) du rôle des gestionnaires afin de leur permettre d'exercer un rôle prépondérant en matière de qualité, sécurité et mobilisation de leur personnel; 2. Accroître le pouvoir de délégation et de latitude décisionnelle des gestionnaires; 3. Clarifier les attentes organisationnelles envers le rôle et les responsabilités des gestionnaires dans le but d'élaborer un profil de compétences génériques et spécifiques, d'élaborer des plans de développement organisationnels et individuels basés sur les profils de compétences et de réviser et actualiser le processus d'appréciation et de la reconnaissance de la contribution des gestionnaires; 4. Encadrer le développement accéléré des compétences des gestionnaires et s'assurer du transfert de la gestion des savoirs et des acquis organisationnels au sein de l'organisation et auprès de d'autres établissements en vue d'en assurer la pérennité.

P7- Modernisation du modèle de gestion / CSSS Jardins-Roussillon

Finalité	Objectifs du projet
Doter l'organisation d'un cadre de référence et d'outils d'analyse permettant d'identifier un modèle de gestion optimal pour chaque grand secteur d'activités, tout en définissant un nouveau partage de responsabilités entre les cadres et les autres acteurs les entourant.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place l'infrastructure du projet; Dresser un portrait de l'organisation et du fonctionnement de chacun des trois secteurs d'activités mettant en relief les défis et les difficultés à relever; 2. Élaborer un modèle conceptuel de l'architecture organisationnelle d'un CSSS et les outils d'analyse associés; 3. Élaborer une formule provisoire d'organisation et de fonctionnement pour chacun des trois secteurs d'activités; 4. Expérimenter et évaluer la formule provisoire; 5. Mettre en place la formule organisationnelle retenue dans chacun des 3 secteurs d'activités; 6. Dégager les apprentissages et les outils transférables ailleurs dans l'organisation.

P8- Coopération, savoir collectif et innovation /CSSS Baie-des-Chaleurs

Finalité	Objectifs du projet
<p>Innover en matière de pratique de gestion en transformant le rôle des gestionnaires dans le but d'améliorer leurs conditions d'exercice et le climat de travail, et ce, dans une perspective d'assurance qualité garantissant des soins et des services répondant aux attentes de la clientèle.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarifier les rôles, responsabilités et activités (RRA) des gestionnaires clinico-administratifs de manière à rééquilibrer leur charge de travail en fonction du rôle attendu et particulièrement dans un contexte de gestion à distance (gestion multisite); 2. Consolider l'intégration des compétences individuelles et collectives des gestionnaires clinico-administratifs afin d'adapter leurs rôles, leurs responsabilités et leurs activités(RRA) pour mieux répondre à l'évolution des pratiques contemporaines de gestion (consolidation de l'offre de service, communication, concertation et gestion mobilisatrice) (réf. : F. Villeneuve); 3. Implanter une structure organisationnelle (matricielle) répondant à la gestion de projets dans le but de créer des conditions favorables à l'exercice des nouveaux rôles prescrits du cadre clinico-administratif; 4. Instaurer des pratiques de gestion favorisant le travail par coopération, maximisant le savoir collectif et la performance organisationnelle.

P9- Ensemble, voir et faire autrement, pour longtemps/ CSSS du Nord de Lanaudière

Finalité	Objectifs du projet
<p>Développer une culture de performance globale permettant d'améliorer les conditions d'exercice des cadres par le développement des compétences individuelles et collectives des gestionnaires et l'amélioration des processus de gestion cliniques et administratifs.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développer les compétences des gestionnaires en Lean Six Sigma (LSS); Développer et offrir un programme de formation et de coaching en LSS aux cadres clinico-administratifs; 2. Se doter d'une structure d'accompagnement des gestionnaires dans la réalisation de projets d'optimisation via des coachs experts et des gestionnaires ceintures vertes; 3. Assurer le succès du projet par la consolidation d'un bureau de projet et la mise en place d'un bureau de performance.

2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DES PROJETS G9

Comme le proposait le cadre de référence², les établissements se sont d'abord engagés dans deux types d'activités : 1) établir un diagnostic des conditions d'exercice de leurs cadres en début de projet, et 2) mettre en œuvre une démarche structurée et structurante avec la participation des cadres concernés par les objectifs d'amélioration retenus. À ces deux activités centrales s'ajoutent un troisième type d'activité, soit celui d'assurer la pérennité des changements implantés.

2.1 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC

Les outils, approches et méthodes utilisés pour établir un diagnostic de la situation de départ sont assez variés d'un établissement à l'autre (observation méthodique et auto-recensement de l'emploi du temps des cadres, questionnaire web, groupes de discussion, passation d'outils d'évaluation, réflexion en sous-comités, etc.)³, avec des implications tout aussi variées en termes de coût, de temps et d'énergie.

L'échange entre les chargés de projet lors de la journée de délibération a permis de mettre en lumière que l'utilisation d'une même approche pour établir un diagnostic peut avoir un impact différent d'un milieu à l'autre. Par exemple, alors que l'utilisation d'un outil pour évaluer l'écart entre le rôle actuel et le rôle attendu des cadres a eu un effet mobilisateur dans un des projets alors qu'une démarche semblable dans un autre milieu a eu l'effet inverse. Dans cet autre projet, les cadres ont perçu la démarche comme une perte de temps et d'énergie et ont fait valoir que les résultats de la démarche concordaient avec ce qu'ils avaient déjà clairement exprimés.

Il y a donc lieu de s'interroger sur l'utilité d'entrer dans un processus lourd et coûteux pour établir un diagnostic, surtout lorsque des problèmes et irritants ont déjà été identifiés par les personnes concernées. Dans un des projets, de simples groupes de discussion avec des cadres et leurs employés ont permis de faire ressortir les pistes d'actions les plus utiles. Cependant, tous les chargés de projet s'entendent pour dire que la participation des cadres dans l'identification des problèmes et des cibles d'amélioration est essentielle à leur mobilisation.

Quelle que soit la méthode retenue (sondage, groupe de discussion ou autres) pour établir un diagnostic, le partage des résultats de ce diagnostic avec les cadres qui seront directement touchés par le projet est considéré comme une étape cruciale à leur mobilisation et à leur participation dans l'identification des cibles d'amélioration à retenir comme une condition gagnante pour la suite du projet.

Par ailleurs, il est intéressant de noter qu'indépendamment des approches utilisées pour établir un diagnostic, les cibles d'amélioration restent sensiblement les mêmes d'un établissement à l'autre. Les objectifs de changement se répartissent en effet autour des six grandes thématiques suivantes :

² Idem, p.8.

³ Voir l'annexe 1 pour les avantages et les limites des approches utilisées dans chacun des neuf projets tels que rapporté par les équipes.

- Rééquilibrer la charge de travail et tout ce qui s’y rattache : volume de travail, nombre de comités, priorisation des différents projets, gestion des courriels, etc.
- Clarifier les rôles et des responsabilités des cadres
- Optimiser les processus de travail
- Développer les compétences individuelles des cadres
- Améliorer le travail en coopération et tout ce qui s’y rattache : le travail en équipe, la transversalité, le co-développement, le réseautage, les compétences collectives, etc.
- Faciliter la gestion à distance

En fait, comme nous le verrons plus loin, ce sont plus les modalités de changement qui diffèrent d’un projet à l’autre que les objectifs de changement eux-mêmes. D’autre part, il est intéressant de noter que plus de la moitié des projets se sont attaqués à au moins cinq de ces six objets de changement.

Tableau 2 Objets de changement abordés par chacun des projets G9

Objets de changement	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Charge de travail	√		√	√	√	√	√	√	
Rôles et responsabilités	√	√	√	√	√	√	√	√	
Processus de travail	√		√		√	√	√		√
Compétences des cadres	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Travail en coopération	√	√					√	√	√
Gestion à distance			√		√		√	√	

Ce qui précède laisse croire qu’une démarche très exigeante en coût, en temps et en énergie pour établir un diagnostic sur les conditions d’exercice des cadres dans un établissement n’est peut-être plus nécessaire. Un travail de priorisation impliquant ces derniers à partir des cibles d’amélioration potentielles issues de l’expérience du G9 pourrait être suffisant.

2.2 CHOISIR ET METTRE EN ŒUVRE DES MODALITÉS DE CHANGEMENTS

Pour chacun des objets de changement, diverses modalités de modification ont été expérimentées dans les projets du G9. Qu'il s'agisse d'un nouveau programme de formation, de l'instauration d'une journée hebdomadaire sans comité ou d'un horaire protégé, d'une révision du mode d'approvisionnement, de la gestion de la liste de rappel, d'une pépinière, toutes ces modalités sont susceptibles d'intéresser d'autres établissements. Nous présentons dans le tableau 3 les démarches, programmes ou outils développés par les différentes équipes de projet.

Tableau 3 Modalités de changement expérimentées par les projets G9

Pour rééquilibrer la charge de travail

- Révision des comités et groupes de travail (P1 – P3 - P5 – P6)
- Réduction du nombre de rencontres récurrentes : démarche d'horaire synchronisé (P5)
- Réduction du nombre de projets et meilleure coordination et synchronisation de ceux-ci (P5)
- Formation et suivis individuels sur la tenue de réunion et la priorisation des dossiers (P1)
- Soutien clérical en création d'horaires (P8)
- Amélioration de l'efficacité des réunions (P1 – P3)
- Outil de référence pour la gestion efficace des courriels (P1- P3- P5)
- Grille d'auto-évaluation du fonctionnement d'un comité (P7)
- Grille d'évaluation de la pertinence des comités internes et externe (P6-P7)
- Standardisation des outils de gouvernance des comités (P7)
- Pense-bête sur les différents outils de communication disponibles (P7)
- Outils de formation en matière d'animation de réunion (fiche de progression performance d'une réunion de travail) (P8)
- Guide sur la gestion des comités / groupes de travail (P3)
- Cartographie des comités / groupes de travail (P1-P3-P6)
- Mesures d'allègement mises en place et évaluées (ex. : journée sans réunion, sans courriels, semaines sans réunions, etc.) (P1-P3)
- Élaboration d'un modèle de gestion (P3)
- Guide de formation conçu par le CRISO « Optimiser ses réunions d'équipe et de comités » et formation des cadres sur l'animation des réunions et comités (P6)
- Élaboration d'un guide «Gestion des comités et des groupes de travail» (P3)
- Réalisation de Quick Win (P3- P5)
- Création d'un bassin de relève prête et outillée lorsqu'un poste cadre devient vacant afin d'éviter un cumul de fonction (P7)

Pour clarifier les rôles et des responsabilités

- Révision/élaboration d'un profil de rôles, responsabilités et compétences des cadres (P1 - P2 - P3 - P4 - P8)
- Révision du profil des rôles des AIC (P1 - P3), des SAC, coordonnateurs et chefs de services (P3)
- Révision du rôle des cadres, des pratiques de gestion attendues et du profil de compétences dans le cadre en lien avec l'implantation d'une culture Lean (P7)
- Élaboration des 5 rôles attendus du cadre à partir de la mission, de la vision, des valeurs et des zones de performance managériale (P6)
- Cadre de référence sur la structure d'encadrement et de supervision clinique (spécialiste en activités cliniques et assistante du supérieur immédiat chez les professionnels) (P7)
- Révision des rôles et des responsabilités intra et interdirections/services (P6)
- Guide de pratiques professionnelles disciplinaires (P7)
- Référentiel des compétences (P2 - P8)
- Révision des rôles, responsabilité et tâches des monitrices et des assistantes des infirmières-chefs (P8)
- Révision de l'outil pour l'appréciation de la contribution (P1 - P5)
- Lignes directrices en matière de gestion de proximité (P5)
- Adaptation du modèle de gestion à la réalité des cadres-conseil (P3)
- Élaboration des rôles et responsabilités des cadres-conseils (P3)
- Élaboration du référentiel de compétences des cadres-conseils (P3)
- Élaboration d'un processus d'évaluation des compétences (cadres/gestionnaires d'équipe et cadres-conseils) (P3)

Pour optimiser les processus de travail :

- Révision du processus de gestion de la liste de rappel (P1 - P3)
- Révision de l'outil pour l'appréciation de la contribution (P1 - P3)
- Journées sans réunion (P1 - P3)
- Description de tâches révisée des agentes administratives (P7)
- Révision du processus Achat : Optimisation des outils et façons de faire pour améliorer l'offre de service et dégager les gestionnaires de tâches à valeur non ajoutée (P6)
- Révision du processus magasin (P6)
- Révision du processus dotation (P6 - P9)
- Gestion des horaires de travail et liste de rappel (Lean) (P7)
- Approvisionnement au bloc opératoire (Lean) (P7)
- Urgence ambulatoire (Lean) (P7)
- Pré-admission (Lean) (P7)
- Formation sur la coopération avec des suivis individuels (P1)
- Mise en place d'un mécanisme régional de transfert de connaissances comprenant : des activités régionales, une plate-forme de partage de documents inter-établissement sur un forum virtuel (P1)
- Horaire protégé sans rencontre (P7)
- Horaire protégé de 8h à 10h/ Semaine type synchronisée/ Journée du vendredi sans réunion (P5)
- Révision du processus des «approvisionnements» (P3)
- Étude et diagnostic sur la situation des agents administratifs (échantillonnage) (P3)
- Renforcement des activités à valeur ajoutée (P3)
- Optimisation des processus d'accueil des demandes de services psycho-sociaux en CLSC (P9)

- Révision du processus de suivi budgétaire (P9)
- Développement d'un coffre d'outils en gestion du changement (P9)

Pour développer les compétences individuelles des cadres :

- Parcours d'apprentissage – cohorte de 10 cadres- compagnonnage et formation collective (P8)
- Compagnonnage dans l'action par gestion de projets (P8)
- Retours d'apprentissage et suivi en gestion de projets (P8)
- Programme de formation dans l'action pour les futurs chefs d'unité avec coaching et mentorat par des chefs d'unité expérimentés et un programme rehaussé pour les chefs d'unité actuellement en fonction, mais avec peu d'expérience (P4)
- Programme de formation pour nouveaux cadres, cadres en progression et cadres expérimentés (P2)
- Programme de formation en Lean Six Sigma pour le comité de direction et tous les gestionnaires (P9)
- Formation avancée chez un groupe de gestionnaires appelés à devenir des personnes ressources ou agents de changements (P9)
- Accompagnement des gestionnaires dans le pilotage des projets concrets par des coachs Lean Six Sigma (P9)
- Développement d'outils et de stratégies pour le transfert des connaissances (P9)
- Développement d'une formation interne de base pour tous les gestionnaires (Ceinture jaune) (P9)
- Habilitation des gestionnaires à fixer des objectifs SMART (P5)
- Banque régionale de coachs (P2)
- Programme de formation Lean Six Sigma (P9)
- Formation pour améliorer les compétences en leadership : tenue de réunion, coopération, priorisation des dossiers, résolution de problèmes (P1)
- Formation pour les cadres en progression : *Action Learning* (P2)
- Guide d'analyse des connaissances critiques et vulnérables (P2)
- Bonification du programme de relève des cadres : activités d'apprentissage dans l'action (P2)
- Coaching de l'équipe de direction : modèle de leadership transformationnel LEADS (P5)
- Formation sur les employés difficiles et troubles de personnalité (P7)
- Co développement sur la cogestion médico-administrative (équipe des cadres du programme-clientèle de cardio-pneumologie) (P5)
- Co développement sur le leadership (équipe des cadres du programme-clientèle d'imagerie médicale) (P5)
- Guide Transfert des savoirs (P3)
- Mise en place et évaluation «Cercle de legs» (P3)
- Démarche et outil d'un plan individuel de développement (P3)
- Développement d'un parcours d'apprentissage comprenant des activités obligatoires, des activités optionnelles, des occasions de transfert, etc. (P3)
- Soutien à la pratique professionnelle disciplinaire pour nouveaux employés (P7)

Pour améliorer le travail en coopération :

- Formation sur la coopération avec des suivis individuels (P1)
- Mise en place d'un mécanisme régional de transfert de connaissances comprenant : des activités régionales, une plate-forme de partage de documents inter-établissement sur un forum virtuel (p1)
- Bonification du programme de relève des cadres : Cohorte, compagnonnage, apprentissage dans l'action (P2)
- Développement de l'approche de transfert des connaissances tacites et explicites (P2)
- Cadre 0-2 ans : Cohorte d'apprentissage dans l'action (P2)
- Micro-chantiers sur les dysfonctionnements avec services de soutien (P7)
- Révision des mécanismes de coordination intra-établissement (P7)
- Développement d'une approche de formation en coopération (P8)
- Intranet et coffre d'outils collectif (P8)
- Contrat de coopération – Valeurs partagées (P8)
- Jumelage de gestionnaires selon les talents en gestion de projets et de changement (P8)
- Mise en place d'une culture de coopération et de partage des connaissances entre les gestionnaires et la direction (P8)
- Comité de veille pour le suivi des projets (P8)
- Mise en place de présentations publiques visant la rétention de l'information par le moyen d'enseigner à une autre personne ou à un groupe (former dans l'action) (P8)
- Implication des équipes terrain à la résolution des problèmes et à l'optimisation des processus à travers l'approche Lean Six Sigma (P9)
- Présentation des projets des gestionnaires qui ont eu une formation Ceinture verte pour développer une vision commune de la démarche DMAIC tout en communiquant les spécificités de chaque projet (P9)
- Programme de formation dans l'action pour les cadres peu expérimentés en utilisant les forces des uns et des autres (P4)
- Programme de formation dans l'action où les différents niveaux hiérarchiques interagissent auprès de la relève des autres programmes (P4)

Pour faciliter la gestion à distance :

- Rendre disponible aux cadres des téléphones intelligents (P5 – P6- P7) et la visio-conférence (P7)
- iPad fournis aux cadres à distance (application *Facetime*, applications pour gestion du temps et des courriels, etc.) (P8)
- Maillage avec expert (Pole santé HEC) (P3- P8)
- Cartographie et diagnostic des cadres à distance (P3-P8)
- Portrait et contexte de travail des activités des gestionnaires à distance (P3- P8)
- Formation sur l'utilisation de l'outil Lotus Notes (P5)
- Rencontres organisationnelles en visioconférence (P5)
- Rédaction d'un guide de bonnes pratiques de communication à distance (P5)
- Revue de littérature condensée (P3-P8)
- Guide de certaines pratiques gagnantes dans la gestion multi-sites (P3-P8)

2.3 ASSURER LA PÉRENNITÉ DU CHANGEMENT

Pour s'assurer que les changements implantés survivent au-delà de la période de financement de leur projet, les chargées de projet et leur équipe ont utilisé diverses stratégies selon la nature du changement. De façon générale, les trois grandes stratégies suivantes ressortent :

- S'il ne s'agit pas d'un nouveau processus : en cours de projet, transformer les processus pour intégrer la nouveauté ;
- S'il s'agit d'un nouveau processus: identifier un responsable qui aura la légitimité pour s'assurer que le nouveau processus sera intégré à court ou moyen terme ;
- S'il s'agit d'une nouvelle norme : institutionnaliser le changement dans un document officiel, une planification stratégique ou un décret.

Dans la pratique, ces stratégies se sont actualisées de différentes façons et, comme le démontre le tableau suivant, toutes les équipes ont eu recours à un ensemble de mesures pour assurer la pérennité de leur projet.

Tableau 4 Mesures prises pour assurer la pérennité des changements

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
La prise en charge de la poursuite des activités par les secteurs concernés, par des comités internes ou des programmes déjà existants	√	√	√	√	√	√	√	√	√
L'intégration de certaines composantes de la formation ou de changements mis sur pied durant le projet dans les activités régulières de l'établissement	√	√	√	√	√	√	√	√	√
L'élaboration et adoption de nouvelles politiques d'établissement, de nouveaux cadres de référence, guides de pratique ou de référentiel de compétences	√	√	√	√	√	√	√	√	
L'identification d'un porteur de dossier ou d'une modalité de suivi	√	√	√	√	√	√			√
L'ancrage des objectifs du projet dans la planification stratégique			√	√	√	√	√	√	√
L'introduction de nouveaux outils dans les processus existants			√		√	√		√	√
L'enrichissement des responsabilités de certains professionnels					√		√	√	
Le jumelage d'activités avec un ou plusieurs établissements de la région pour réduire les coûts et augmenter le partage de l'expertise	√	√		√					

3 BILAN DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN ET DE SUIVI

Pour soutenir et accompagner les chargés de projet et leur équipe à travers les différentes étapes de réalisation des projets (soumission d'une proposition, suivi du projet, partage et diffusion des connaissances acquises), plusieurs modalités ont été mises en place par la DGPRM durant la première cohorte de projets. De l'appel de proposition à la mise sur pied d'une communauté de pratique, en passant par la création d'une plateforme collaborative et la tenue de rencontres semestriels, divers moyens et processus de mise en commun des activités et des apprentissages ont été expérimentés.

Lors des entrevues auprès des chargés de projet, ces derniers ont été invités à indiquer leur perception des avantages et des limites des différentes modalités de soutien et de suivi offerts par le ministère tout au long du processus de soumission et de réalisation des projets.

La présente section résume les propos des répondants sur les modalités de soutien et de suivi, ainsi que sur les mécanismes de partage de connaissances et d'expériences mis en place par le ministère.

3.1 L'APPEL DE PROPOSITION ET LA RÉDACTION DU MOP

Presque tous les établissements subventionnés avaient déjà un projet existant ou en phase de développement avant l'annonce de l'appel de propositions. L'annonce est en quelque sorte venue accélérer la réflexion ou préciser les objectifs des projets en cours ou en développement. De l'avis de plusieurs, le fait de devoir soumettre un MOP (manuel d'organisation de projet) dans un format préalablement établi et à une date précise a forcé leur équipe à circonscrire leur projet et à mieux le structurer. Le soutien des répondants ministériels lors de cette première étape a été apprécié des équipes qui y ont eu recours.

3.2 LES RENCONTRES DE GROUPE EN DÉBUT DE PROJET

Après que les projets aient été sélectionnés, des rencontres de groupe avec les responsables des projets ont été organisées. Les trois premières rencontres de groupe en début de projet ont été particulièrement significatives pour les participants. Les deux premières ont permis aux responsables des projets de mieux comprendre la vision et les objectifs de chacun des projets, d'échanger sur les attentes ministérielles et d'apprendre à se connaître personnellement, ce qui a facilité les communications subséquentes entre les chargés de projet et lors des rencontres virtuelles. La troisième rencontre, un atelier de co-développement qui s'est déroulé sur deux jours et qui a offert aux membres la possibilité d'échanger à partir d'études de cas réels, a suscité beaucoup d'enthousiasme. Suite à ces premières rencontres, des rencontres virtuelles mensuelles ont été proposées (voir section 3.4) et des rencontres semestrielles (section 3,5) réunissant en personne un responsable par projet ont été organisées.

3.3 LA PLATEFORME COLLABORATIVE

Pour permettre un accès direct à la documentation et aux outils produits par chaque équipe, une plateforme collaborative a été mise à la disposition des chargés de projet et de leur équipe. Les aspects techniques liés à l'utilisation d'une telle plateforme (demandes

répétées du mot de passe et du code d'accès, navigation lente et pas toujours conviviale, obligation d'entrer son mot de passe lors d'alerte, manque d'accès à un soutien technique en temps réel, etc.) ont démobilisés certains responsables de projet. La plupart d'entre eux l'ont tout de même utilisé, ne serait-ce qu'à quelques reprises.

Concernant les contenus à déposer sur une telle plateforme, tous ne s'entendent pas sur le matériel qui devrait nécessairement y être, ni sur qui devrait le faire. Certains souhaiteraient que les documents, produits et outils en développement puissent y être déposés, d'autres sont peu à l'aise avec cette façon de faire. D'autre part, il semblerait que le fait de s'en remettre à chaque établissement pour le dépôt des documents amène des disparités entre les projets et presque autant de travail pour les responsables du programme qui doivent faire le suivi auprès des responsables de projets et accompagner ceux qui sont moins à l'aise avec les différentes fonctions de la plateforme.

D'autre part, plusieurs ont mentionné l'importance d'avoir un espace virtuel central où regrouper l'information des différents projets en cours dans la province. Pour qu'un tel site soit vraiment utilisé à son plein potentiel, cela demanderait toutefois qu'une personne l'alimente, le mette à jour, en maîtrise son contenu et puisse répondre rapidement aux demandes d'assistance de la part d'utilisateurs. De plus, cette personne pourrait mettre en lien des équipes travaillant sur des sujets semblables, ou même éviter à une équipe le travail déjà fait par une autre. La chargée de projet ministérielle joue ce rôle en ce moment, notamment en établissant des liens entre la première et la deuxième cohorte du programme. Une personne de l'équipe de projet de l'Agence de l'Abitibi-Témiscamingue a également joué ce rôle pour les établissements de son territoire. Comme nous l'avons nous-mêmes constaté, elle confirme que s'il existe une mine d'informations sur la plateforme, il faut être très patient pour en tirer le maximum.

Toutes les personnes rencontrées souhaiteraient que la plateforme collaborative soit plus facilement accessible, plus conviviale, qu'on puisse s'y retrouver aisément, qu'elle donne accès aux autres projets financés par le MSSS et qu'elle continue d'être alimentée et soutenue par un agent de liaison qui maîtriserait bien l'ensemble des projets.

Enfin, il est intéressant de noter que l'utilisation du courriel ou du téléphone semble encore pour la plupart des répondants la façon la plus efficace d'obtenir des documents ou des informations provenant d'une autre équipe de projet. À cet égard, plusieurs ont fait mention du fait que les écrits restent limités dans ce qu'ils peuvent transmettre du vécu relié à l'implantation d'une idée ou d'un changement de pratique.

Répondre aux demandes de l'externe peut cependant représenter un réel défi pour les responsables de projets qui peuvent devenir très sollicités lorsque leur projet est publicisé (voir la section 3.7). Une chargée de projet du G9 a mentionné avoir reçu 31 appels lorsque la deuxième cohorte du programme (le G38) a commencé ses travaux. Dans ce cas précis, les demandes portaient sur la façon d'introduire un changement de mentalité à l'échelle d'une organisation. On comprendra que ce type de demande est beaucoup plus exigeant qu'un simple transfert d'outil.

Il ne faut pas sous-estimer le temps nécessaire pour répondre adéquatement aux demandes d'informations venant des autres établissements.

Malgré leur désir de partager leur expérience avec leurs collègues, les chargés de projet n'ont pas toujours le temps d'accompagner les équipes qui veulent mettre en œuvre un projet semblable au leur. Différentes stratégies pourraient cependant être mises en place pour faciliter ces activités de transfert, telle l'offre d'une conférence téléphonique mensuelle ou d'un webinaire pour répondre dans un seul appel à plusieurs demandes. L'avantage d'un webinaire est qu'on peut en faire une captation qu'il est facile de rendre disponible par la suite.

3.4 LA MISE SUR PIED D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Pour soutenir la réalisation des livrables et faciliter le partage de connaissances et d'expériences en continu, une communauté de pratique a été initiée par la chargée de projet ministérielle, avec l'aide du CEFRIO. Cette communauté de pratique et la mise sur pied de la plateforme collaborative visait également à ce que les responsables des projets puissent profiter pleinement des démarches, des résultats et des retombées de chacun des projets.

La communauté de pratique était composée de treize membres : douze personnes œuvrant dans les projets et la chargée de projet ministérielle. Parmi les douze membres provenant des établissements, six avaient le titre de chargé de projets (trois cadres réguliers et trois consultants embauchés par l'établissement pour la durée du projet), alors que trois occupaient le poste de Directeurs des ressources humaines de leur établissement. Ces derniers étaient accompagnés d'un autre membre de leur équipe.

Les rencontres virtuelles se sont déroulées à travers la plateforme d'apprentissage en ligne « VIA » qui offrait la possibilité d'utiliser les fonctions suivantes : la conférence téléphonique ou l'outil web de télécollaboration lors des rencontres, la WebCam offrant l'opportunité de voir les personnes à distance et les capsules vidéos pour récupérer des parties du contenu désiré.

Puisque l'utilisation de cette technologie était une première expérience pour la plupart des membres, cela a exigé de certains qu'ils suivent une formation de base. De plus, tous ont eu à entreprendre des démarches administratives auprès du service informatique de leur établissement pour avoir accès aux adresses internet précises leur permettant de participer aux rencontres. Limités à cause de la capacité de la bande passante, certains n'avaient pas accès à la composante visuelle.

Une fois les obstacles technologiques et administratifs de départ surmontés, les rencontres virtuelles mensuelles ont permis aux participants de maintenir un contact régulier et de se tenir à jour sur les différentes étapes de leur projet respectif, avec un minimum d'investissement de temps.

La formule privilégiée lors des rencontres virtuelles a été celle des présentations. À tour de rôle, chaque équipe était invitée à présenter un aspect ou un autre de leur projet. Le tableau 5 présente les thèmes abordés lors des rencontres de la communauté de pratique.

Tableau 5 Thèmes abordés lors des rencontres de la communauté de pratique

Date	Thèmes	Conférenciers	Formule
22-11- 2011	Mise en place de la communauté de pratique Livrables : classification par thème et coélaboration	Jacinthe St-Amand Chargée de projets cadres Mélanie Normand (CEFRIO)	Rencontre virtuelle
19 -01 2012	Gestion du temps de proximité : résultats obtenus dans 3 établissements	Line Croteau (CHUQ) Lucie Madore (CSSS Ahuntsic Montréal-Nord) Nicolas Marteau (CHUS)	Rencontre virtuelle
16-02- 2012	Transfert des connaissances : attentes ministérielles et moyens	Jacinthe St-Amand Mélanie Normand (CEFRIO)	Rencontre virtuelle
15-03- 2012	Gestion multisites	Jean-Luc Gendron (CSSS Baie-des-Chaleurs)	Rencontre virtuelle
17-05- 2012	Temps de gestion de proximité et satisfaction des cadres : outils de mesure	Normand Mongeau et Channy Gingras (ASSS Abitibi-Témiscamingue)	Rencontre virtuelle
14-06- 2012	La stratégie de mobilisation et de communication dans le cadre du projet Pépinière de gestion pour les unités de soins à l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont (HMR).	Isabelle Faucher (HMR)	Rencontre virtuelle
18 -10-2012	L'implantation d'un système de gestion de la performance au CHUS	Nicolas Marteau (CHUS)	Rencontre virtuelle

Malgré une volonté de choisir des thèmes rejoignant le plus grand nombre de participants possible, quelques participants auraient souhaité avoir la possibilité d'aborder des sujets plus spécifiques, quitte à augmenter la fréquence des échanges, sans pour autant s'attendre à ce que tous y participent.

Au niveau du contenu des présentations, plusieurs auraient préféré que les présentations soient plus courtes et plus ciblées (par exemple, que l'on se limite à cinq diapositives ou à trois messages clés) et davantage axé sur les difficultés d'implantation et les nouveaux enjeux rencontrés que sur les activités réalisées. De façon générale, on voudrait que les formules proposées suscitent plus d'interactions et qu'on laisse plus de place aux préoccupations émergentes en cours de projet. Cela dit, ces rencontres ont donné suite à quelques collaborations concrètes et fructueuses entre des équipes travaillant sur des thématiques semblables.

Si la communauté de pratique a permis des échanges fructueux entre les équipes et favorisé quelques collaborations concrètes entre elles, plusieurs répondants ont noté que le réseau est encore imprégné d'une culture où on cherche souvent à se présenter comme différent de l'autre. Cette tendance à vouloir se démarquer, plutôt qu'à rechercher les points communs, nuit à la collaboration entre les équipes. D'autres ont mentionné la réticence de certaines équipes à partager les produits de leurs travaux « tant que tout n'est pas attaché à l'interne ».

SUGGESTIONS

Les suggestions suivantes ont été avancées par les chargés de projet pour inciter à davantage de collaborations entre les établissements :

- Pour s'assurer que les équipes s'engagent à partager le matériel produit tout au long du processus, et pas seulement en fin de parcours : signer un contrat de collaboration avec les responsables des projets qui reçoivent des subventions du MSSS en spécifiant les obligations de partage d'outils et de résultats en cours de projet.
- Pour accroître les possibilités de partage entre les équipes : spécifier dans le contrat de collaboration que les responsables des projets subventionnés dans le cadre de programme doivent s'assurer ne pas utiliser des produits qui sont protégés par des droits de propriété.
- Pour contourner les réticences à partager « tant que tout n'est pas attaché à l'interne » : 1) inscrire « document de réflexion » en arrière-plan des documents non-officiels ; 2) avoir sur la plateforme collaborative une section pour les produits en développement. Pour initier des rapprochements entre projets durant la période de démarrage : identifier dès le départ les projets qui ont des éléments en commun, faciliter et maintenir les liens entre les responsables de ces projets. Les représentants du MSSS peuvent jouer un rôle déterminant à cet égard puisqu'ils sont les seuls à avoir une vue d'ensemble des projets subventionnés.
- Pour faciliter le développement de liens de collaboration en cours de projet : ajouter une section dans les rapports d'étape sur les activités à venir et servir d'intermédiaires pour jumeler des équipes qui pourraient s'entraider.

3.5 UNE REDDITION DE COMPTE À TRAVERS DES RAPPORTS ET DES RENCONTRES SEMESTRIELS

À chaque semestre, les équipes subventionnées devaient soumettre un rapport détaillé de leurs activités. Tous sont d'avis que de tels rapports sont nécessaires et utiles pour faire le point sur l'évolution du projet, mais plusieurs ont trouvé exigeant le niveau de précision demandé. Certains s'interrogent par exemple sur la plus-value d'un niveau de précision élevé concernant certaines informations à colliger (la ventilation budgétaire par objectif par exemple), ainsi que sur leur éventuel apport lors d'activités de transfert de connaissances. D'autres ont mentionné que le formulaire utilisé, plus quantitatif que qualitatif dans sa forme, ne permet pas de rendre compte de l'âme du projet. De l'avis d'un répondant, une feuille synthèse par projet comprenant les indicateurs, les activités réalisées et les prochaines étapes serait à la fois moins exigeant à produire et plus facile à consulter par les autres équipes. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le fait de voir les étapes à venir dans les autres projets pourrait susciter plus de collaboration entre les équipes.

Une reddition de compte plus souple et axée davantage sur les apprentissages acquis en cours de projet, sur le partage en temps réel des outils développés, sur les obstacles rencontrés et les moyens choisis pour les contourner, ainsi que sur les prochaines étapes à venir pourrait servir à plus d'un égard (rapport d'avancement des travaux, captation des connaissances acquises en cours de projet, document de réflexion à partager avec des partenaires ou collaborateurs, partage d'expériences et d'outils, etc.) et contribuer à la production de matériel de transfert de connaissances.

Comme autre mécanisme de reddition de compte, la DGPRM a organisé une rencontre d'une journée complète avec tous les responsables des projets suite au dépôt de chaque rapport semestriel. Ces rencontres de groupe en cours de projet ont semblé moins pertinentes que les premières rencontres. Cela peut être dû au fait qu'en début de projet, les chargés de projet étaient plus avides d'information de la part de leurs collègues. Cela peut également être dû à la forme proposée (présentation de l'état d'avancement de chacun des projets). Puisque tous les chargés de projet avaient accès aux rapports semestriels de leurs collègues, une présentation formelle du contenu de ces rapports avait peu d'intérêt pour ceux et celles qui les avaient déjà consultés. Ici encore, on aurait préféré moins de présentations et plus d'échanges sur les différents enjeux et les difficultés rencontrées. Plutôt que de reprendre le contenu des rapports, des ateliers en sous-groupes sur des thématiques précises auraient pu faire avancer les projets et la réflexion d'ensemble.

Enfin, plusieurs ont mentionné que le fait que les participants avaient des statuts et des fonctions différentes (DRH d'une part et chargés de projet de l'autre) rendait difficile un partage d'informations efficace et utile pour tous. Notons qu'une seule personne par projet était invitée à ces rencontres, ainsi les personnes accompagnants les directeurs de ressources humaines dans les rencontres virtuelles étaient exclues de ces rencontres de groupe.

3.6 LE RAPPORT FINAL

En ce qui a trait au rapport final, plusieurs ont manifesté le souhait que tous les projets aient les mêmes rubriques pour faciliter le repérage d'informations (contexte, enjeux, bénéfices pour l'organisation, etc.) et qu'il soit construit de façon à pouvoir servir lors de futures activités de transfert de connaissances.

3.7 LE BULLETIN D'INFORMATION G9

Pour rendre visible le travail des équipes de projets du G9, la DGPRM a créé le Bulletin d'information G9. Chaque équipe a eu l'occasion de rencontrer une personne-ressource qui avait pour mandat de résumer leur projet dans un texte de 6 à 8 pages. Ce regard externe sur l'évolution de leur projet s'est révélé une expérience enrichissante pour la majorité des équipes. Cette initiative a été largement louangée. En plus de la visibilité qu'ils offraient aux projets du G9, la publication des bulletins a suscité de nombreux échanges avec des personnes ne faisant pas partie du G9, notamment avec les chargés de projet de la deuxième cohorte du programme.

4 PRINCIPAUX APPRENTISSAGES ISSUS DES PROJETS DU G9

La première cohorte de projets sur l'amélioration des conditions d'exercice des cadres est riche d'apprentissages. En effet, le partage d'expériences lors de la journée de délibération a permis de mettre en lumière les avantages et les limites des différentes approches utilisées pour établir un diagnostic de la situation en début de projet, d'identifier les objets de changement qui semblent les plus porteurs pour améliorer les conditions d'exercice des cadres et de faire le point sur les principales mesures prises pour assurer la pérennité des changements implantés.

À un autre niveau, les entrevues individuelles avec les chargés de projet sur les modalités de soutien et de suivi et les mécanismes de mise en commun nous renseignent sur la valeur ajoutée de ces modalités dans la gouvernance de tels programmes. Nous revenons ici brièvement sur chacun de ces éléments.

4.1 SUR LES APPROCHES UTILISÉES POUR ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC

Les cibles d'amélioration issues des projets du G9 sont sensiblement les mêmes, ce sont les modalités de changement qui diffèrent d'un milieu à l'autre. Par conséquent, les approches simples et peu coûteuses (sondage, groupe de discussion, exercice de priorisation à partir quelques cibles améliorations) peuvent être suffisantes pour établir un diagnostic de base, en autant qu'on s'assure de la participation active des cadres concernés. La phase de diagnostic et le choix des objectifs de changement est une étape importante dans la mobilisation des personnes que l'on cherche à impliquer.

4.2 SUR LES MODALITÉS DE CHANGEMENT EXPÉRIMENTÉES ET LES DÉFIS DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Comme nous l'avons constaté, les expérimentations du G9 sont variés et multiples, ce qui représente un défi majeur pour le transfert de connaissances vers d'autres établissements.

L'organisation du matériel produit en distinguant dans un premier temps les trois grandes phases d'un projet d'amélioration des conditions d'exercice des cadres (diagnostic, modalité de changement par cibles d'amélioration et mesures prises pour assurer la pérennité des changements) peut faciliter grandement le repérage des informations utiles et pertinentes à différents moments par d'autres équipes. Ainsi une équipe en début de projet sera intéressée par l'information regroupée sur les méthodes pour établir un diagnostic, alors qu'une équipe ayant déjà identifiée des cibles d'amélioration voudra connaître les expériences menées à ce niveau dans différents établissements.

Il est illusoire de penser qu'un professionnel ou un gestionnaire intéressé par l'amélioration des conditions d'exercice des cadres prendra le temps de passer à travers la documentation de tous les projets déjà réalisés sur le sujet. S'il s'adonne à cette tâche (d'autant plus fastidieuse que la deuxième cohorte rejoint 34 autres établissements, dont environ 66 projets), il risque d'en sortir avec un certain degré de confusion et avec plus de questions que de réponses.

Regrouper les modalités de changement expérimentées par cibles d'amélioration et sous forme de menu (tel que nous le proposons dans le tableau 4) a l'avantage d'être relativement peu coûteux à produire, tout en facilitant le repérage des personnes-ressources pouvant compléter l'information. D'ailleurs, de l'avis de plusieurs chargés de projet, quelle que soit la documentation produite, rien ne vaut une communication verbale avec les gens qui ont porté un projet et qui ont réussi à implanter un changement durable dans leur organisation.

De même, plusieurs des outils, guides ou référentiels issus des projets du G9 et du G38 auraient avantage à être regroupés lorsqu'ils sont diffusés. Lors des entrevues avec les chargés de projet, quelques uns ont d'ailleurs mentionné qu'il serait fort utile de produire des fascicules sur certaines thématiques. L'idée serait de dégager les enseignements provenant des diverses expériences sur une thématique précise, d'en extraire une démarche type à proposer aux établissements qui souhaiteraient aborder la même thématique et de mettre en annexe les outils, produits et résultats obtenus jusqu'à présent. Ainsi, par exemple, un établissement qui voudrait développer un référentiel de compétences pourrait s'inspirer de tout ce qui a déjà été fait, tant au niveau de la démarche que du résultat, sans avoir à repartir à zéro. La production de tels fascicules demande cependant de rassembler les chargés de projet ayant travaillé sur les thématiques en question et d'animer un processus de co-construction visant à produire un document simple, pertinent, compréhensible et facilement utilisable par les publics visés.

4.3 SUR LES MESURES PRISES POUR ASSURER LA PÉRENNITÉ DES CHANGEMENTS

De l'avis des chargés de projet, les mesures mises en place jusqu'à présent pour assurer la pérennité des changements sont, dans la plupart des cas, suffisantes pour espérer le maintien de plusieurs de ces changements, du moins pour quelque temps.

Il est donc possible d'assurer la pérennité d'un projet en s'y préoccupant tout au long du projet, et non seulement au terme de celui-ci. Il s'agit en fait d'identifier les ancrages existant dans l'organisation pour y attacher chacun des volets du projet.

Le fait que les rapports de suivi comportaient une section spécifique sur les mesures mises en place pour assurer le projet à chacun des semestres a possiblement aidé à garder cette préoccupation au premier plan.

4.4 SUR LA GOUVERNANCE DE PROGRAMMES : ACTIVITÉS DE SOUTIEN ET DE SUIVI

La diversité des moyens utilisés pour soutenir et suivre l'évolution des projets, ainsi que les mécanismes pour faciliter les échanges de connaissances et d'expériences semble avoir encouragé les communications et l'entraide entre les chargés de projet. En fait, le nombre élevé d'occasions d'interactions entre les chargés de projet et avec les répondants ministériels au cours des deux années de réalisation des projets a certainement contribué au dynamisme du groupe, ainsi qu'à l'intérêt soutenu et au niveau de motivation élevée des chargés de projet. Ils ont d'ailleurs tous démontré une grande disponibilité pour répondre aux questions et aux demandes des membres de l'IPCDC responsables de la présente étude.

D'autre part, il est intéressant de remarquer que l'on retrouve des modalités d'accompagnement à plusieurs niveaux dans la gouvernance des projets du G9. Dans un

premier temps, l'octroi d'une subvention a permis aux établissements d'embaucher un chargé de projet (ou de libérer un employé afin qu'il puisse jouer ce rôle). Ces derniers ont eu, entre autres responsabilités, celle de se préoccuper des enjeux entourant la gestion du changement, d'instaurer un système de suivi des projets rigoureux proposé par la DGPRM et de faire état de l'avancement des travaux à tous les six mois.

Par ailleurs, la mise sur pied d'une plateforme collaborative et la création d'une communauté de pratique regroupant les principaux responsables des projets ont contribué à la mobilisation des connaissances et au partage des expériences pendant les phases de conception et de réalisation des projets. En fait, le regard exercé par les répondants du ministère, de même que celui des pairs, tout au long de la réalisation des projets semble avoir contribué à la volonté des équipes de se dépasser.

Enfin, la DGPRM a instauré une démarche claire de planification, de réalisation et de suivi de projet et a assigné un personne-ressource pour accompagner les équipes tout au long de cette démarche.

Ces observations renforcent l'importance d'un suivi régulier et personnalisé et des processus de socialisation pour accroître l'utilisation des connaissances et des savoirs, ce qui cependant est beaucoup plus engageant que la simple rédaction d'un rapport ou une reddition de compte financière.

Au terme du recueil de ces observations, nous remarquons qu'elles vont dans le même sens que les analyses de l'évaluation du LEGG⁴, un laboratoire d'expérimentation initié à l'Agence de santé et de services sociaux de la Montérégie. La création de ce laboratoire avait pour objectif de stimuler l'innovation, de mobiliser les données probantes pour guider le changement à l'échelle locale et de rehausser la capacité des équipes locales à implanter des changements. Pour accroître leur chance de réussite, les cinq équipes de projet retenues lors de la première cohorte du LEGG ont bénéficié :

- d'une subvention de démarrage de 50 000 \$ qui visait spécifiquement à libérer l'équipe locale de projet afin qu'elle puisse en piloter la réalisation;
- du soutien continu de la part de l'équipe de l'Agence au niveau de la gestion du projet, de la gestion du changement et de la mobilisation des données probantes ; et de l'accompagnement et d'un suivi évaluatif par un chercheur universitaire qui apporte une expertise complémentaire à celle offerte par l'équipe de l'Agence.

L'évaluation de cette première cohorte suggère que l'innovation et le changement sont favorisés par un accompagnement prenant appui sur trois piliers : 1) une mise en œuvre du changement en mode gestion de projet, 2) une mobilisation active des connaissances misant sur l'animation des processus sociaux, la valorisation des savoirs tacites et explicites et la co-production de connaissances pertinentes aux objectifs du projet et 3) une volonté délibérée de produire du changement grâce à une orientation claire qui se traduit par l'investissement

⁴ Rondeau A, Litvak E, Roy DA et coll. *Des connaissances en action : le laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé*. Rapport de recherche déposé à la Fondation canadienne de recherché sur les services de santé. Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 2012

d'un « capital de risque », par un suivi continu et une reddition de compte simple et efficace (figure 1).

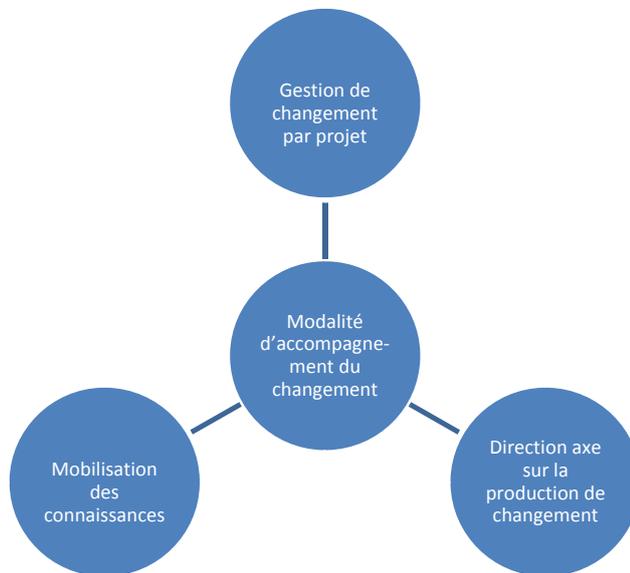


Figure 1 Trois composantes essentielles du dispositif LEGG

Les mesures d'accompagnement des projets du G9 se rapprochent également des principes d'accompagnement prônés par l'IPCDC : donner un rythme au projet, le suivre en animant la rétroaction sur sa progression, capitaliser sur les expertises, encourager la maximisation des ressources disponibles, faciliter le maillage des connaissances scientifiques et expérientielles et s'adapter à la culture organisationnelle et territoriale de chaque projet.

5 VERS L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Pour bien comprendre l'utilité d'élaborer un plan de transfert des connaissances, il convient de se rappeler que la diffusion des connaissances lors de colloques ou à travers des publications n'est qu'une des étapes du processus de transfert. En fait, selon le modèle développé par l'INSPQ en 2009⁵, un processus de transfert de connaissances ayant pour objectif l'utilisation concrète des connaissances comprend jusqu'à sept étapes différentes (Figure 2).

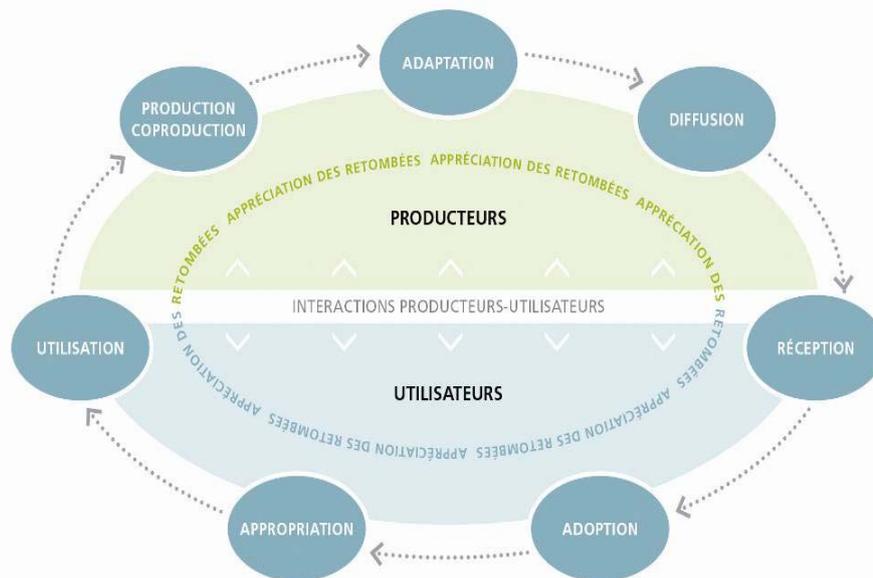


Figure 2 Les différentes étapes du processus de transfert des connaissances

Toutes ces étapes ne sont pas toujours nécessaires, mais lorsqu'il s'agit de changer des pratiques professionnelles ou de gestion, la plupart le sont. L'étape d'adaptation des connaissances signifie, par exemple, que les producteurs ou détenteurs de nouvelles connaissances doivent organiser minimalement le contenu de leurs apprentissages pour le rendre facilement compréhensible et accessible, tant au niveau de la forme que du langage, pour les différents publics visés. Cela suppose un travail supplémentaire qui est parfois difficile à fournir en fin de projet, soit parce qu'on est appelé vers d'autres projets ou d'autres tâches, soit parce que les ressources disponibles ont été épuisées en cours de projet ou tout simplement parce que cela ne fait pas directement partie de la mission de l'organisation.

Une des premières questions à se poser lors de l'élaboration d'un plan de transfert est donc de savoir à qui reviendra la responsabilité de la mise en œuvre du plan. Loin d'être banale, cette question suscite bien des discussions, surtout dans les cas de programme regroupant

⁵ Lemire, N; Souffez, K. Laurendeau, MC, *Animer un processus de transfert des connaissances : Bilan des connaissances et outil d'animation*, Institut national de santé publique du Québec, 2009.

plusieurs projets. Car si chaque équipe de projet a la responsabilité de faire un certain nombre d'activités de transfert de connaissances à l'interne et à l'externe, le promoteur des projets joue un rôle primordial dans l'orchestration d'activités de partage et d'échange de connaissances en cours et en fin de projet. De plus, il est dans une position privilégiée pour réunir les équipes de projet afin d'extraire des apprentissages à un niveau plus transversal.

Comme nous l'avons vu précédemment, pendant la période de réalisation des projets du G9, la DGPRM a animé plusieurs activités d'échange de connaissances en cours de projet. Elle a également planifié les trois activités suivantes en fin de projet :

- Activité de clôture prévue le 13 juin 2013.
- Publication d'un cahier spécial dans la revue *Le Point en administration de la santé et des services sociaux sur le programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres pour les projets du G9 et G38*. À paraître en septembre 2013.
- Présentation d'expériences prometteuses issues des projets du G9 et G38 lors du Colloque RH 2013 organisé par l'AQESSS en décembre 2013.

Au-delà de ces activités, à qui revient la responsabilité de prendre en charge les activités d'un plan de transfert plus élaboré ? Devrait-elle être partagée entre la DGPRM et les établissements concernés? Ces questions peuvent être répondues en cours d'élaboration du plan de transfert, mais elles ne doivent pas être escamotées, sinon les activités de transfert risquent de n'avoir lieu que sur papier.

Tout comme on doit réserver un pourcentage du budget de chaque projet pour les activités de transfert de connaissances, il serait opportun que les programmes de subvention se réservent également un pourcentage de leur enveloppe budgétaire pour des activités de transfert de connaissances transversales issues de l'ensemble de ces projets.

Un plan de transfert se construit donc avec les responsables de sa mise en œuvre. Cela dit, il est possible d'en dresser quelques grandes lignes en présentant les options qui semblent a priori les plus prometteuses. Celles-ci pourront ensuite être discutées avec les principaux intéressés (producteurs de connaissances, utilisateurs, agent de communication, centre de transfert et de liaison, etc.). C'est ce que nous proposons dans les pages qui suivent.

Dans le chapitre 4, nous avons regroupé les apprentissages issus de l'expérience de la première cohorte du programme sur les conditions d'exercice des cadres intermédiaires selon quatre thèmes :

- les approches utilisées pour établir un diagnostic;
- les modalités de changement expérimentés et les défis de transfert de connaissances ;
- les mesures prises pour assurer la pérennité des changements; et
- la gouvernance de programmes : activités de soutien et de suivi.

Ces grands thèmes nous aident à préciser les connaissances utiles à transférer, c'est-à-dire le « Quoi transférer? ». Viennent ensuite les questions : « A qui doivent être transférées ces connaissances? Avec quels objectifs? ». Le tableau 6 propose des publics cibles et des objectifs de transfert pour les quatre différents types d'apprentissages issus du G9.

Tableau 6 Publics cibles et objectifs de transfert pour les différents types d'apprentissages issus du G9

Quoi ?	À qui ?	Avec quels objectifs ?
Les approches utilisées pour établir un diagnostic.	Les équipes qui souhaiteraient démarrer un projet pour améliorer les conditions d'exercice de leurs cadres.	<ul style="list-style-type: none"> - Partager les approches, ainsi que leurs limites et avantages, tels qu'expérimentées par les équipes du G9. - Éviter que les équipes de projet se lancent dans des démarches longues et coûteuses.
Les modalités de changement expérimentés et les défis de transfert de connaissances.	Les directeurs de ressources humaines des établissements Les nouvelles équipes de projet Les associations de cadres.	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre disponible les informations sur chacun des projets et leurs résultats. - Mettre à la disposition du réseau les différents outils développés dans le cadre du G9.
Les mesures prises pour assurer la pérennité des changements.	Tous les responsables de projet spéciaux, quelque soit la problématique.	<ul style="list-style-type: none"> - Partager les différentes stratégies pour s'assurer de la poursuite des changements implantés. - Faire valoir l'importance de se préoccuper de la pérennité des actions tout au long d'un projet.
La gouvernance de programmes : activités de soutien et de suivi.	Les décideurs et gestionnaires de programme.	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la gouvernance des programmes. - Partager les connaissances sur les facteurs de réussite des projets d'amélioration et d'innovation.

Une fois les publics cibles identifiés, reste à choisir les stratégies de transfert (le comment ? où ? quand par qui ?) en fonction des objectifs de transfert. Encore une fois, ces choix « Sous quelle forme ? À travers quels mécanismes ? » doivent se faire avec les personnes qui assumeront les activités de transfert et en tenant compte des besoins, des préférences et des contraintes des publics cibles qu'ils cherchent à rejoindre. Le tableau suivant offre des options possibles à considérer.

Tableau 7 Stratégies à considérer en fonction des différents types d'apprentissages issus du G9

Quoi ?	Stratégies possibles
Les approches utilisées pour établir un diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> - Production d'un court document résumant les apprentissages du G9 sur les différentes approches et leur utilité pour établir un diagnostic des conditions d'exercice des cadres dans leur établissement. - Intégration de ces informations dans les futurs appels d'offre. - Diffusion de l'information lors de présentations.
Les modalités de changement expérimentés et les défis de transfert de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Dépôt des informations et des outils sur une plateforme conviviale, facilement accessible, alimentée et animée par un responsable qui maîtrise les contenus. - Regroupement des informations par thèmes pour en faire une synthèse facile à consulter. - Publication de la liste des modalités de changements expérimentés par les projets par cible d'amélioration. - Production de fascicules sur certaines thématiques.
Les mesures prises pour assurer la pérennité des changements	<ul style="list-style-type: none"> - Production d'un court document sur les différentes stratégies pour assurer la pérennité des changements implantés à remettre aux équipes de projet en début de projet. - Maintenir une section spécifique sur les actions entreprises pour assurer la pérennité du projet dans les rapports d'étape et y intégrer l'information sur les trois grandes stratégies.
La gouvernance de programmes : activités de soutien et de suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Réunir les gestionnaires qui administrent des projets d'amélioration dans le réseau de la santé pour échanger sur les facteurs de réussite de tels projets afin de consolider les connaissances émergentes en ce domaine et ce, à partir d'expériences tels le G9, le G38, le G6, le LEGG et les expériences d'accompagnement de l'IPCDC.

L'élaboration d'un plan de transfert de connaissances est un processus itératif amorcé en plusieurs étapes répétées pour favoriser l'approfondissement des apprentissages. Tout au long de sa conception et de sa mise en œuvre, l'important est de garder le cap sur les objectifs de départ, tout en restant flexible au niveau des moyens et ouvert aux opportunités qui se présentent.

CONCLUSION

De nombreux apprentissages sont à tirer de l'expérience des neuf projets du G9 qui forment la première cohorte de projets sur l'amélioration des conditions d'exercice des cadres intermédiaires et des mesures de soutien et de suivi proposés par la DGPRM.

Au niveau des projets, la somme des expériences, des outils et des produits développés est telle que pour être facilement accessible, compréhensible et utile pour les autres établissements du réseau, le matériel doit être organisé, condensé, simplifié. Avec la collaboration des chargées de projet, une partie de ce travail a été effectuée dans le cadre du présent mandat.

En ce qui a trait aux mesures de soutien et de suivi offerts par la DGPRM, les éléments suivants semblent avoir contribué à la réussite des projets et à l'instauration d'une dynamique de groupe favorisant l'entraide et une saine compétition :

- l'obligation de rédiger un manuel d'organisation de projet qui aide à structurer la réflexion et à circonscrire le projet;
- l'obligation pour les établissements d'assigner un chargé de projet responsable de la coordination et du suivi du projet;
- les rencontres de groupe en début de projet pour partager la vision, établir des façons de fonctionner et faciliter les échanges interpersonnels entre les chargés de projet ;
- les rencontres virtuelles mensuelles courtes et efficaces pour échanger en cours de réalisation;
- la publication d'un bulletin d'information sur chacun des projets.

Cela dit, selon l'avis de plusieurs, la DGPRM pourrait jouer un plus grand rôle pour augmenter la collaboration entre les équipes, lors de la sélection des projets et en cours de réalisation.

La plateforme collaborative, pour sa part, fait partie des éléments à améliorer. Pour être utilisée à son plein potentiel, elle doit être facilement accessible, plus conviviale et ouverte sur les autres projets financés par le MSSS. On souhaiterait également qu'elle continue d'être alimentée, animée et soutenue par un agent de liaison qui connaîtrait bien l'ensemble des projets.

Si une plateforme collaborative peut rassembler en un seul espace l'ensemble de la documentation de divers projets, rappelons-nous qu'elle ne comble pas le besoin d'interactions avec les acteurs qui ont mis en œuvre le changement. Différents moyens doivent être explorés pour maximiser l'utilisation du peu de temps dont les chargés de projet disposent pour répondre aux demandes externes, tels l'organisation de conférence téléphonique mensuelle ou la captation d'un Webinaire.

Il y aurait également lieu de revoir les mécanismes de reddition de compte. Alors que tous s'entendent sur l'utilité d'un suivi semestriel, une formule plus souple et davantage centrée sur le partage, en temps réel, des apprentissages, et la mise en commun des outils et produits développés en cours de projet, permettrait d'utiliser ce suivi semestriel, comme un

temps d'arrêt, pour documenter les étapes parcourues, rendre compte des activités réalisées et contribuer à la production de matériel pour les activités de transfert de connaissances. De même, les rencontres semestrielles devraient servir à faire avancer la réflexion.

Enfin, il faut se questionner sur la plus-value d'utiliser, dans le cadres de programmes subventionnés, des approches et des produits protégés par des droits de propriété intellectuelle qui entravent le partage réel entre les équipes.

En ce qui a trait aux perspectives de transfert de connaissances, les apprentissages étant nombreux, les objectifs et les stratégies de transfert, ainsi que les publics à rejoindre le sont également. Les options qui semblent le plus prometteuses ont été avancées. Avant d'élaborer un plan de transfert plus détaillé, il faudra d'abord trouver une réponse à la question de savoir qui assumera la mise en œuvre des activités pour rejoindre ces différents publics.

ANNEXE 1
AVANTAGES ET LIMITES DES APPROCHES UTILISÉES POUR
ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC

Approches et outils utilisés – P1	
Approche de Villeneuve (Questionnaire simple jumelé à une validation en focus groupe).	Avantages : <ul style="list-style-type: none">- Approche très visuelle;- Permet de constater les écarts entre le rôle actuel et le rôle souhaité;- Bon point de repère pour s'assurer que les travaux permettent de tendre vers le profil souhaité;- Permet aux gestionnaires de bien comprendre les diverses dimensions de leur travail;- Permet de mobiliser les gestionnaires et d'avoir une vision commune du rôle du cadre et de la place que chaque dimension de leur travail devrait occuper;- Outil disponible (l'auteur accepte de la partager gracieusement). Limites : <ul style="list-style-type: none">- Exige une ressource pour compiler et analyser les résultats ainsi que pour les transférer dans un tableau pour illustrer les écarts et le profil;- Demande du temps aux gestionnaires pour répondre;- Les réponses sont des perceptions; Il faut valider les résultats avec les cadres pour s'assurer que le profil qui en ressort illustre bien leurs perceptions;- Ne permet pas d'obtenir des résultats quantitatifs fiables.
Approche de chez CFC Dolmen	Avantages : <ul style="list-style-type: none">- Le tableau des résultats met en relation le rôle souhaité et les compétences à développer;- Le tableau synthèse donne une place aux pistes d'actions;- Permet d'avoir une vue d'ensemble du diagnostic, du plan d'action et de l'échéancier de mis en œuvre;- Tableau synthèse facile d'utilisation et constitue une bonne référence tout au long des travaux. Limites : <ul style="list-style-type: none">- Démarche, références et outil de diagnostic appartiennent à CFC; Donc, non partageables gracieusement;- Ne peut se faire sans l'embauche d'un consultant de chez CFC;- Démarche en plusieurs étapes pas toujours compréhensibles pour les participants et qui demandent un certain investissement de temps de leur part.
Approche du CRISO	Avantages : <ul style="list-style-type: none">- Le tableau des résultats met en relation le rôle souhaité et les compétences à développer chez les cadres intermédiaires;- Schéma synthèse très visuel;- Comporte une étape de validation auprès des cadres; Sous forme de focus groupe, la validation permet de mobiliser les cadres autour du projet et leur permet d'avoir une vision commune du rôle.

	<p><u>Limites :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche, références et outil de diagnostic appartiennent à CRISO; Donc, non partageables gracieusement; - Ne peut se faire sans l'embauche d'un consultant de chez CRISO; - Démarche en plusieurs étapes pas toujours compréhensibles pour les participants et qui demandent un certain investissement de temps de leur part; - N'inclut pas les pistes d'actions ni l'échéancier.
Approches et outils utilisés – P2	
<p>Questionnaire WEB (Modèle Villeneuve)</p>	<p><u>Avantages :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A permis de soulever certaines pistes d'incohérences servant de guide à l'alignement des objectifs; - Questionnaire simple ; - La distribution WEB permet une plus grande accessibilité au questionnaire ; - Malgré le fait que les résultats obtenus étaient déjà connus des gestionnaires, cette démarche a permis aux gestionnaires de se questionner sur l'importance que devrait occuper chacune des dimensions de leur travail ; - Outil disponible. <p><u>Limites :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La démarche fut laborieuse autant pour les ressources chargées du processus de diagnostic, que pour les gestionnaires qui devaient répondre au questionnaire ; - A nécessité une ressource afin de procéder à la compilation et à l'analyse des résultats ; - La majorité des résultats obtenus étaient déjà constatés à l'interne (démobilisation) ; - C'est plutôt la phase de validation qui a permis de confirmer les perceptions d'écarts entre le rôle actuel et le rôle souhaité.
Approches et outils utilisés – P4	
<p>Rencontre d'environ 160 cadres pour identifier les priorités d'actions et groupe de discussions pour approfondir les perceptions au sujet du temps à valeur non ajoutée;</p>	<p><u>Avantages :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus créant un sentiment d'appropriation de tous les cadres; Stratégie de mobilisation bien démarrée et une communication bien contrôlée; - Sentiment des cadres d'être entendus; <p><u>Limites :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail sur des perceptions et non sur des données tangibles.
Approches et outils utilisés – P6	
<p>Démarche d'observation de l'emploi du temps du cadre- Méthodologie adaptée selon le modèle de M; François Villeneuve de l'UQAT</p>	<p><u>Avantages</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélection des observateurs du CSSS PB en fonction de leur expérience de cadre au CSSS; Meilleure compréhension du travail des cadres observés;

<p>Formation de 2 observateurs externes par la firme Dolmen-CRISO; Réalisation des observations de 20 cadres;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de répondre à la question : « Quel est le degré et l'ampleur du travail complémentaire et compensatoire ? » ; - L'analyse des résultats repose sur une cueillette de 40 jours d'observation (320 heures du travail du cadre); - Production et remise d'un rapport individuel pour chacun des cadres observés; - Résultats : le travail complémentaire et compensatoire n'est pas un enjeu majeur qui vient affecter les conditions d'exercice du personnel d'encadrement contrairement à la perception véhiculée chez les cadres. Ce constat nous a permis d'investir sur les éléments à haut potentiel d'amélioration et la concrétisation des pistes de solutions pour améliorer les conditions d'exercice. <p>Limites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche qui a nécessité un temps de réalisation important sur une période intense de 8 semaines pour les observatrices et mobilisée des ressources financières considérables; - Bien que certains gestionnaires multi-sites ont participé à cette démarche, le temps de déplacement n'a pas été représentatif du travail réel des cadres lors des périodes d'observation.
Approches et outils utilisés – P3	
<p>Questionnaire « maison » sur le temps que les cadres consacrent à diverses tâches sur une période de deux (2) semaines;</p>	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exercice impliquant tous les cadres; - Questionnaire simple; - Permet d'avoir un portrait intéressant; <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exiger une discipline importante pour vraiment identifier le temps consacré Demande du temps aux cadres - Exige du temps et des ressources pour la compilation et l'analyse des données.
<p>Questionnaire « maison » axé sur l'identification des processus à améliorer;</p>	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire informatisé simple, court, facilement compilable. <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A demandé plusieurs rappels (stratégie de communication).
<p>Journaux de bord (échantillonnage de cadres)</p>	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche visuelle; - Permet une autoréflexion des participants; - Donne un tableau intéressant (mais insuffisant). <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche exigeante pour les participants (rigueur, temps); - Exige une ressource et du temps pour compiler et analyser les résultats; - Portrait qui doit être corroboré par d'autres moyens.
<p>Observations de cadres pendant trois jours (échantillonnage de cadres)</p>	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Données très objectives;

	<ul style="list-style-type: none"> - Portrait visuel; - Bon outil de mobilisation; - Permet une prise de conscience des cadres participants. <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche très exigeante pour les observateurs; - Nécessite une formation pour les observateurs, ainsi que des grilles et des balises d'observation uniformes; - Nécessite de dégager des observateurs pour des journées complètes; - Exige des ressources et du temps pour compiler et analyser les résultats; - Portrait doit être complété par d'autres outils.
Questionnaire «Criso»	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenu très intéressant; - Questionnaire facile et rapide à compléter : rejoint les préoccupations des cadres; - Tableaux intéressants; - Schéma très visuel. <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche exclusive, non transférable; - Coût important; - Exige des précisions sur les termes; - Sondage davantage perceptuel que réel.
Groupe focus (employés, cadres, syndicats, autres instances)	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moyen simple et efficace d'obtenir de l'information variée; - Permet d'impliquer et d'interpeler beaucoup de personnes différentes; - Les personnes apprécient être consultées sur ces sujets, elles nous fournissent des commentaires frais et intéressants. <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opération coûteuse - Exige de la préparation et une stratégie de communication efficace pour identifier et libérer les participants; - Aspects logistiques importants (locaux, composition des groupes, remplacements, etc;)
Approches et outils utilisés – P5	
Diagnostic des voleurs de temps auprès de 2 équipes pilotes (Focus groupe et priorisation de solutions rapides (<i>Quickwin</i>))	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opportunité des cadres de prendre du recul et de partager leurs irritants ; - Support aux cadres dans un processus de résolution de problème. <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renvoi à des irritants qui souvent étaient déjà connus ; - Il existe peu de solutions rapides aux irritants systémiques ; - Demande un temps non négligeable aux cadres participants.

<p>Diagnostic des structures de gouvernance par l'équipe de direction du CHUS</p>	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permet d'identifier les problématiques au niveau systémique ; - Permet d'impliquer l'équipe de direction au niveau stratégique ; - Cadres terrain apprécient la transparence de la direction. <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nécessite que la haute direction soit prête à prendre du recul et à faire une autocritique; Il est également nécessaire de disposer d'un regard externe (consultant) pour soutenir le diagnostic; - Soulève des problématiques systémiques (qui sont donc plus difficiles à solutionner).
<p>Diagnostic de la répartition de l'emploi du temps du cadre (2 équipes pilotes) par le biais d'observation et ou d'auto-recensement;</p>	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permet d'objectiver les perceptions des cadres participants ; - Permet aux individus de prendre du recul sur leur rôle ; - Permet aux chargés de projet de mieux connaître la réalité des cadres. <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demande énormément de temps aux cadres participants et aux chargés de projet pour la mesure et le traitement des informations ; - La répartition quantitative ne permet de conclure si les activités sont réalisées efficacement (qualitatif); - On retrouve peu de tâches compensatoires (du coup peu de cibles d'amélioration) ; - La répartition varie beaucoup entre chaque individu; Conclusion : il est hasardeux de vouloir définir un rôle ou un profil unique.
<p>Diagnostic du leadership (transactionnel par opposition à transformationnel) par questionnaire auprès de 2 équipes pilotes)</p>	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donne un portrait individuel à chaque cadre ; - Rapide à mener (si on ne fait pas de 360°). <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour assurer un suivi au diagnostic, il est préférable d'avoir fait un choix de modèle de leadership pour son organisation; - Pour plus de pertinence, cela prendra une mesure de type 360° et il faut que la maturité des relations dans l'équipe le permette.
<p>Approches et outils utilisés – P7</p>	
<p>Approche de Villeneuve avec les outils adaptés par le CHUS</p>	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche empirique ; - Permet de constater les écarts entre le rôle actuel et le rôle souhaité; - Permet de voir rapidement sur quoi il faut travailler ; - Bon point de repère pour s'assurer que les travaux permettent de tendre vers le profil souhaité; - Permet aux gestionnaires de bien comprendre les diverses dimensions de leur travail;

	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'avoir un profil individualisé/cadre ; - Permet de mobiliser les gestionnaires et d'avoir une vision commune du rôle du cadre et de la place que chaque dimension de leur travail devrait occuper; - Outils disponibles (adaptés par le CHUS). <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exige une ressource pour faire l'observation, pour compiler et analyser les résultats ainsi que pour les transférer dans un tableau pour illustrer les écarts et le profil; - Demande du temps aux gestionnaires pour répondre (auto-recensement); - Les réponses sont des perceptions (auto-recensement); Il faut valider les résultats avec les cadres pour s'assurer que le profil qui en ressort illustre bien leurs perceptions; - Outils ne sert pas à faire une analyse des 5 domaines d'activités.
Approches et outils utilisés – P8	
Cadre d'analyse et approche F; Villeneuve	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle attendu vs rôle prescrit : nous avons défini le contexte voulu à partir du cadre d'analyse de Villeneuve et des travaux du CRISO; - Le cadre de référence de Villeneuve a été le point de départ pour réorienter le rôle du cadre vers un rôle plus contemporain (donnée probante); Ce cadre a permis de bâtir notre référentiel des compétences et nos cibles d'action.
Outil d'observation développé par CRISO : Observation de 6 cadres à raison de 2 jours fait à l'interne avec les ressources disponibles	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ramène les échanges sur des faits; - Meilleure perception de la tâche de travail perçue par rapport au travail réel (écart mesuré); - Guide les changements organisationnels (cadre de référence); - Donne une base de données pour documenter les différentes rencontres avec les cadres; - La thèse de Villeneuve nous a permis de cibler 7 compétences clés incorporées dans notre référentiel de compétences.
Évaluation des cadres de la cohorte 0-5 ans par une firme externe en ressources humaines; Outils d'évaluation : Le TACT (test d'aptitude et de comportement au travail); le panier de gestion et test de valeurs organisationnelles;	<p>Avantage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donne un portrait général du groupe à l'organisation; - Donne le point de départ pour une mesure objective du profil des compétences des cadres 0-5 ans (les forces et les pistes d'amélioration ou à consolider); - Permet au gestionnaire d'avoir un portrait de son potentiel et de le partager avec son directeur. <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispendieux; - Résultats confidentiels; - Volonté ou générosité du cadre à partager son profil; - Portrait à faire au début; Dans le cas de notre projet, les cadres ont été évalués après engagement et plusieurs connaissaient

	de grandes difficultés dues à un manque de soutien à l'embauche.
Évaluation du taux de mobilisation des cadres – Outil d'Agrément Canada	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Résultats partageables dans tout le réseau ; - Outil gratuit et normalisé.
Approches et outils utilisés – P9	
Formation et accompagnement du Comité de direction par RCGT Réflexion stratégique avec le comité de direction (démarche maison de plusieurs semaines) Réflexion en sous-comité de travail avec le chargé de projet, les membres de l'équipe de direction et les représentants de l'AGESS et de l'agence;	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A permis l'appropriation des concepts du LSS et la réflexion sur la gouverne des projets (bureau de projet et de performance); - A permis d'identifier des assises nécessaires pour mettre en place une culture de performance soutenant l'amélioration des conditions d'exercice des gestionnaires; - A permis au comité de direction de mettre en place les bases d'un programme continu de développement et de soutien aux cadres intermédiaires et d'assumer un leadership tangible dans le projet; - A permis d'assurer un soutien organisationnel concret aux gestionnaires dans leur gestion de la performance auprès de leurs équipes. <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Long processus de réflexion et d'appropriation; - Démarche par essais et erreurs;