



Fondation canadienne pour  
**l'amélioration des  
services de santé**

FCRSS - Concours IDPD 2009 - Projet LEA-2037

# Des connaissances en action :

le Laboratoire d'innovation en gestion  
et en gouvernance des services de santé  
et des services sociaux

Rapport final

Mars 2013

Eric Litvak  
Alain Rondeau  
Denis A. Roy  
Jean-Louis Denis  
Marc Lemire  
Nicole Lemire  
Kevin Johnson  
Caroline Parent  
Johanne Préval

Ce document est disponible à [www.cfhi-fcass.ca](http://www.cfhi-fcass.ca).

Le présent rapport est publié par la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé ou FCASS. La FCASS a pour mandat d'accélérer l'amélioration et la transformation des services de santé pour les Canadiens et les Canadiennes et est financée selon une entente avec le gouvernement du Canada. Les opinions exprimées par les auteurs ne représentent pas nécessairement celles de la FCASS ou du gouvernement du Canada.

ISBN 978-1-927024-90-4

*Des connaissances en action : le Laboratoire d'innovation en gestion et en gouvernance des services de santé et des services sociaux* © Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, 2013.

Tous droits réservés. Cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie, à des fins non commerciales seulement, à condition que le contenu original de la publication ou une partie de la publication ne soit pas modifié de quelque façon que ce soit sans la permission écrite de la FCASS. Pour obtenir une telle autorisation, veuillez communiquer par courriel à [info@cfhi-fcass.ca](mailto:info@cfhi-fcass.ca)

Veuillez utiliser la formule de mention suivante : « Reproduit avec la permission de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, tous droits réservés, mars 2013. »

Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé

1565, avenue Carling, bureau 700

Ottawa (Ontario) K1Z 8R1

Courriel : [info@cfhi-fcass.ca](mailto:info@cfhi-fcass.ca)

Téléphone : 613-728-2238

Télécopieur : 613-728-3527

## TABLE DES MATIÈRES

Messages principaux .....	II
Résumé.....	III
Introduction .....	1
1. Le LEGG.....	2
1.1 Contexte et historique du projet.....	2
1.2 Description de l'intervention LEGG.....	2
2. L'évaluation du LEGG.....	4
2.1 Cadre d'analyse.....	4
2.2 Méthodologie.....	7
3. Mise en oeuvre du dispositif LEGG.....	7
3.1 Les différentes étapes de l'intervention LEGG .....	7
3.2 Apport du directeur scientifique du LEGG et du comité directeur .....	8
3.3 Apport des chercheurs-accompagnateurs.....	8
3.4 Apport des courtiers de connaissances.....	9
3.5 Synergie des rôles et socialisation des connaissances.....	10
4. Analyse transversale de la cohorte des cinq projets .....	10
4.1 La légitimation.....	11
4.2 La réalisation.....	12
4.3 L'appropriation.....	13
5. Constats globaux sur le processus du changement .....	15
6. Constats globaux sur l'apport des connaissances.....	16
7. Synthèse sur l'expérience LEGG.....	16
7.1 Une mise en oeuvre du changement en mode gestion de projet .....	16
7.2 Une mobilisation poussée des connaissances.....	17
7.3 Une direction axée sur la production délibérée de changement .....	18
7.4 En résumé.....	19
Conclusion .....	21
Références .....	22

## MESSAGES PRINCIPAUX

Afin de mettre en œuvre et de pérenniser des changements requis pour s'adapter aux besoins en évolution, les décideurs conviennent généralement que les équipes cliniques et managériales doivent développer une plus grande capacité à réaliser des projets d'amélioration ou d'innovation dans leur milieu spécifique.

Dans la foulée de leurs réalisations en matière de changement éclairé par les données probantes, les dirigeants de la région socio-sanitaire de la Montérégie ont convenu d'expérimenter une nouvelle forme de soutien à l'innovation: le Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux (LEGG).

Agissant dans une volonté délibérée d'être un incubateur d'innovation, le dispositif LEGG a permis de réconcilier les rôles de direction et de contrôle avec celui de soutien des organisations et des équipes qui y œuvrent dans la mise en œuvre de changements. En mobilisant et en animant des interactions alliant décideurs, chercheurs et intervenants appartenant à diverses logiques d'action, le LEGG a créé une dynamique d'accompagnement du changement centrée sur la mise au point et la réalisation d'innovations.

Le LEGG s'est appuyé sur trois piliers qui apparaissent essentiels à la réalisation d'un portefeuille de projets innovants et qui, ensemble, constituent une modalité d'accompagnement interdisciplinaire :

- ▶ Une mise en œuvre du changement en mode gestion de projet permettant la conception et la conduite d'un processus de changement adapté aux réalités du contexte organisationnel;
- ▶ 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;
- ▶ Une direction axée sur la production délibérée de changement grâce à une orientation claire, l'allocation de capital de risque et une reddition de compte visant la réalisation du changement et le partage des apprentissages.

Le LEGG s'est avéré un dispositif systémique capable de soutenir des changements éclairés par les connaissances. Pour cette raison, les dirigeants de la région ont convenu de reconduire l'initiative.

## RÉSUMÉ

Plusieurs défis se posent quant à la capacité d'implanter, sur le terrain, des changements éclairés par les données probantes au sein des organisations de santé. Les dirigeants du réseau de la santé et des services sociaux de la Montérégie, seconde région socio-sanitaire en importance au Québec, ont convenu de collaborer afin de mieux soutenir leurs équipes dans le développement de leur capacité à réaliser des projets d'amélioration ainsi que des projets innovants. Ils ont voulu ainsi mieux arrimer les priorités d'amélioration issues du palier local avec celles émanant des paliers régional et national et construire une synergie plus grande entre tous les acteurs – ceux des établissements, ceux de l'Agence et ceux des milieux de recherche. C'est dans ce contexte qu'est né le Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux (LEGG) qui avait pour objectif d'agir comme un incubateur d'innovations et de répondre à ces besoins.

La présente recherche visait à évaluer comment (mise en œuvre) et dans quelle mesure (retombées) le LEGG contribue à l'émergence d'améliorations éclairées par des données probantes. L'évaluation devait également permettre d'apprécier l'influence du soutien fourni par l'Agence et par des chercheurs-accompagnateurs sur l'action d'équipes de projet dans les organisations locales. Spécifiquement, l'évaluation avait pour but de répondre aux deux questions suivantes:

1. Dans quelle mesure et de quelle manière le LEGG a-t-il réussi à induire l'innovation et à soutenir le changement dans les organisations locales?
2. Dans quelle mesure et de quelle manière le LEGG a-t-il contribué à mobiliser les connaissances existantes et en émergence autour des changements introduits dans les organisations locales?

Le cadre d'analyse choisi fait appel à deux modèles qui apportent un éclairage complémentaire. Le modèle principal, issu des travaux du Centre d'études en transformation des organisations (Rondeau, 2008) suggère que la mise en œuvre d'un changement dans un environnement complexe nécessite la prise en compte de trois catégories d'enjeux qui s'actualisent par des actions regroupées sous trois logiques de l'action organisée. Le second modèle, issu des travaux de Denis et Lehoux (2009) permet l'analyse des processus de mobilisation des connaissances au regard de trois dimensions : la capacité organisationnelle, les processus sociaux et la codification des connaissances. Dans le cadre des présents travaux, il a été possible d'intégrer ces deux modèles, c'est-à-dire de mettre en relation les dimensions relatives à la mobilisation des connaissances et celles relatives à la gestion du changement.

Dans le cadre de son déploiement, le LEGG a suscité la mise en œuvre de projets concrets de changement et a permis de nombreuses interactions et occasions de partage de connaissances. Il a donné lieu à de multiples échanges entre des acteurs agissant à divers paliers, qui maintiennent un focus constant sur l'innovation et un engagement continu pour la réalisation de l'ensemble des projets : équipes de projet, gestionnaires, chercheurs accompagnateurs, comité directeur, etc. Ces plateformes d'échange ont permis un ajustement mutuel continu. Dans la foulée de ces interactions, au terme de ce premier cycle d'activités faisant l'objet de l'évaluation, un colloque régional a été une occasion forte d'intégration, de partage et de célébration entre ces acteurs.

Sur la base de l'expérimentation sur une période de 24 mois, l'équipe de recherche est en mesure de dégager un ensemble de connaissances pertinentes à la mise en œuvre de changements éclairés par les données probantes au sein des organisations de santé. Nos analyses suggèrent en effet que l'innovation et le changement sont favorisés par un accompagnement prenant appui, individuellement et en combinaison, sur chacun des trois piliers suivants :

### 1) Un accompagnement en matière de gestion du changement et de gestion de projet.

Plus spécifiquement, nous avons observé que :

- le changement bénéficie d'une démarche structurée en mode de gestion par projet;
- l'expérimentation des nouvelles pratiques et la mobilisation de connaissances favorisent l'adoption de nouveaux rôles et de nouveaux rapports de collaboration entre les acteurs et facilitent leur appropriation du changement;
- l'institutionnalisation du changement au plan organisationnel ne concorde pas toujours avec son appropriation par les acteurs; l'atteinte de cette concordance est une étape exigeante du processus de transformation qui requiert du temps.

### 2) Un accompagnement en matière de mobilisation des connaissances et des acteurs.

Plus spécifiquement, nous avons observé que :

- les équipes locales sont motivées à s'engager dans des processus innovants, cette motivation s'accroît à mesure qu'ils avancent dans leur projet et que leur projet les amène à se démarquer face à leurs pairs (3 sur 5 des projets locaux parrainés par le LEGG se sont mérités une reconnaissance formelle);
- les équipes sur le terrain n'ont pas spontanément tendance à mobiliser activement les connaissances existantes avant de mettre à l'épreuve leurs idées nouvelles; cependant, la mobilisation des connaissances est fortement contributive aux différentes étapes de la réalisation d'un projet; l'apport de chercheurs-accompagnateurs apparaît comme un facteur déterminant de la structuration des projets et de la mobilisation des connaissances;
- un soutien pour la captation et la codification des connaissances en aval du processus du changement facilite grandement la formalisation des apprentissages, la documentation de l'expérience des projets et le partage et la diffusion; dans le cas du LEGG, ce soutien a été exercé à la fois par des chercheurs-accompagnateurs et des courtiers de connaissances relevant de l'Agence régionale.

### 3) Un accompagnement en matière de gouvernance d'une initiative visant la production de changements.

Plus spécifiquement, nous avons observé que :

- une volonté stratégique explicite, portée par les dirigeants et les responsables de la gouvernance, crée un contexte favorable au développement d'innovations dans les organisations;
- l'injection d'un capital de risque, même modeste, permet d'activer une capacité latente d'innovation dans les organisations;
- un comité directeur – représenté pratiquement et symboliquement par un leader crédible – qui chapeaute l'initiative et supervise les différents projets, agit à la manière d'un répondant social et suscite la mobilisation, la rigueur et la persévérance chez les acteurs.

Au terme de la période d'expérimentation, la valeur perçue du dispositif LEGG était suffisante pour mener à sa reconduction, malgré des facteurs d'instabilité dans la région, dont un changement de plusieurs acteurs clés.

La transformation des systèmes de santé représente un travail de longue haleine. La mise à l'essai d'un dispositif d'accompagnement combinant direction, systématisation des processus et mobilisation des connaissances s'est avérée profitable dans le contexte de la région étudiée. Le LEGG est en effet apparu comme un facteur déterminant de l'émergence et de la production de changements éclairés par les données probantes. Un tel dispositif d'accompagnement des transformations nous apparaît présenter de l'intérêt pour un déploiement plus large en vue d'accélérer la mise au point et la diffusion d'innovations en santé ailleurs au Québec et au Canada.

## INTRODUCTION

Depuis 2004, l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie a mobilisé les décideurs de la région en faveur du recours systématique à l'appréciation de la performance et à l'utilisation des données probantes en vue de guider le changement et d'éclairer les décisions. Cette mobilisation a été rendue possible, entre autres, grâce à la mise en place d'un leadership collectif, exercé par le Comité de coordination stratégique de la Montérégie (CCSM). Ce comité regroupe l'ensemble des directeurs généraux des établissements locaux et régionaux de la région ainsi que les directeurs de l'Agence.

Lieu privilégié pour la concertation sur les choix stratégiques, le CCSM s'est doté de réseaux de collaboration autour des grands domaines d'intervention auprès de la population (réseaux clinico-administratifs ou « RCA ») et des fonctions de gestion des ressources (réseaux ressources). Des gestionnaires provenant de chacun des établissements et de l'Agence sont regroupés au sein de ces réseaux régionaux et collaborent dans le cadre de plans de travail axés sur les meilleures pratiques, avec le soutien de courtiers de connaissances.

Des données recueillies par questionnaire entre 2005 et 2008 révèlent cependant que malgré les progrès réalisés au niveau systémique, un défi subsistait toujours en ce qui concerne la capacité d'implanter, sur le terrain, des changements éclairés par les données probantes au sein des équipes professionnelles. Les décideurs de la région conviennent alors que les équipes doivent développer une plus grande capacité à réaliser des projets d'amélioration ainsi que des projets innovants dans leur milieu et que l'Agence doit développer sa capacité à les soutenir. Ils croient aussi qu'il faut mieux arrimer les priorités d'amélioration issues du palier local avec celles émanant des paliers régional et national et qu'il faut construire une synergie plus grande entre tous les acteurs – ceux des établissements, ceux de l'Agence et ceux des milieux de recherche. C'est dans ce contexte qu'est né le Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux (LEGG) qui avait pour objectif d'expérimenter une nouvelle forme de soutien pour la réalisation de projets innovants dans la région.

Une recherche évaluative portant sur la mise en œuvre de ce dispositif de gouvernance et sa capacité d'induire des changements éclairés par des données probantes au niveau local a été rendue possible grâce à la subvention obtenue dans le cadre du concours Intégration des données probantes aux décisions (IDPD) 2009 de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé (FCASS). Le présent document présente les résultats de cette recherche.

# 1 LE LEGG

## 1.1 Contexte et historique du projet

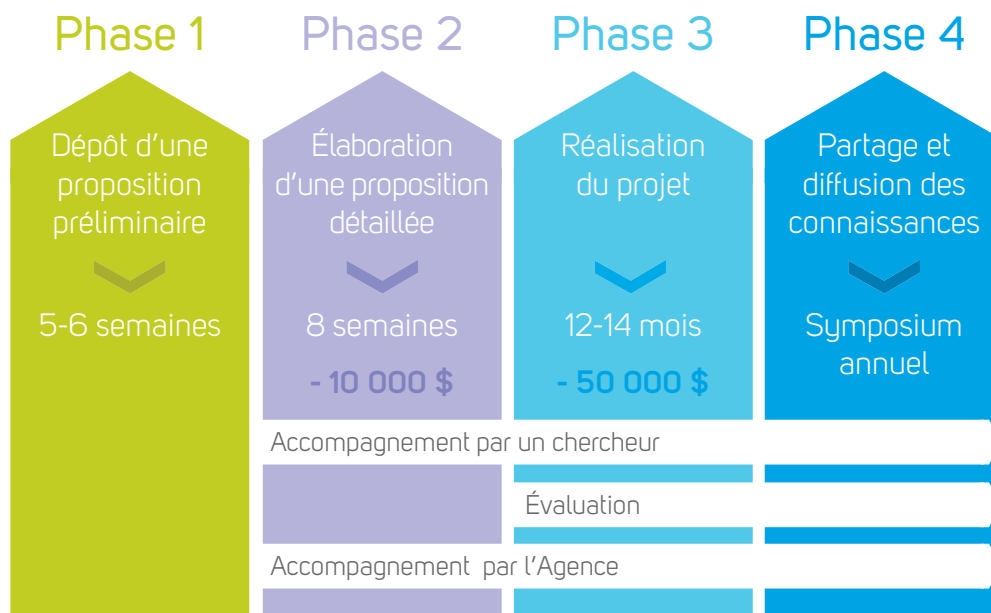
En 2008, l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie a conçu et mis en place un nouveau dispositif de gouvernance visant à stimuler l'innovation et à mobiliser les données probantes afin de guider le changement à l'échelle locale : le Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux (LEGG). Ce dispositif devait permettre la co-construction de savoirs, grâce à l'interaction des gens du terrain avec des acteurs des milieux universitaires et grâce au soutien de l'Agence.

La création du LEGG répondait à plusieurs besoins exprimés dans la région et s'inscrivait dans un contexte culturel propice. Sa mise en place a été accueillie avec enthousiasme non seulement par les dirigeants, mais également par les équipes œuvrant sur le terrain.

## 1.2 Description de l'intervention LEGG

Les principaux objectifs visés par le LEGG étaient d'induire des innovations dans la prestation ou l'organisation des services qui s'appuient sur les connaissances pertinentes et de rehausser la capacité des acteurs du terrain à piloter la mise en œuvre de changements. L'initiative a été lancée sous forme d'un appel de propositions – le concours *Projets innovants* – qui a permis de constituer un portefeuille de projets novateurs, choisis comme étant les plus prometteurs parmi les propositions formulées par des équipes œuvrant dans les établissements de la région.

Le processus de sélection et de réalisation des projets parrainés par le LEGG tel que planifié à l'origine comporte quatre phases illustrées ci-dessous :





Dans le cadre du concours lancé en 2009, dix-sept propositions préliminaires ont été reçues. L'examen de ces propositions à partir de cinq critères de sélection (innovation, transférabilité, pertinence, rigueur et faisabilité) a permis de retenir sept projets qui ont reçu un premier financement de 10 000 \$ pour l'étape suivante, celle de la production d'une proposition détaillée. Suite à l'analyse de ces propositions ainsi qu'à des rencontres entre chaque équipe de projet et le comité directeur du LEGG (formé de représentants de l'Agence, des établissements et des universités), cinq projets ont été retenus (Tableau 1).

**TABLEAU 1 : Liste des projets retenus**

ÉTABLISSEMENT(S)	NOM ET NATURE DU PROJET
CSSS Pierre-Boucher, Centre de réadaptation en dépendance Le Virage	<b>MOSAIC</b> : Expérience de partenariat entre deux établissements pour mieux desservir la clientèle présentant ou risquant de présenter des troubles concomitants de santé mentale et de dépendance
Centre montréalais de réadaptation	<b>OSER POUR INNOVER</b> : Mise sur pied d'un premier service en groupe pour des enfants ayant une déficience du langage
CSSS Champlain	<b>BLITZ</b> : Expérimentation d'une intervention rapide et intensive selon l'approche orientée sur les solutions
CSSS Richelieu-Yamaska, CSSS Pierre-Boucher	<b>SANTÉ PUBLIQUE</b> : Évaluation d'un modèle organisationnel favorisant l'atteinte des objectifs poursuivis par le PAL de santé publique
CSSS la Pommeraie	<b>PROGRAMME DE COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE (PCI)</b> : Transmission des legs par des infirmières en fin de carrière

Les équipes de ces projets ont bénéficié :

1. d'une subvention de démarrage de 50 000 \$ qui vise spécifiquement à libérer l'équipe locale de projet afin qu'elle puisse en piloter la réalisation;
2. du soutien continu de la part de l'équipe de l'Agence. Ce soutien porte à la fois sur la gestion du projet et la gestion du changement, et sur la mobilisation des données probantes. Sous la responsabilité du directeur scientifique du LEGG, il met à profit l'expertise des cadres et professionnels de toutes les directions de l'Agence, notamment les courtiers de connaissances;
3. 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; un montant de 20 000 \$ par projet est octroyé à titre de compensation pour le chercheur-accompagnateur.

Le principal mandat du chercheur-accompagnateur était de veiller à ce que les connaissances nouvelles générées par l'expérimentation soient captées et formalisées afin d'en permettre le partage et le transfert. Les connaissances pertinentes recherchées étaient celles ayant trait à l'un ou l'autre des deux axes complémentaires suivants :

1. l'innovation expérimentée et ses effets (anticipés ou non);
2. le contexte local et son influence sur l'innovation et ses effets.

Pour y arriver, l'équipe de projet avait pour tâche principale de réaliser l'innovation et d'assurer le suivi de la réalisation du projet alors que le chercheur-accompagnateur avait la responsabilité de choisir le devis et les objets d'étude jugés les plus utiles et les plus intéressants et de prélever, d'organiser et de formaliser les nouvelles connaissances. Les activités d'évaluation devaient se solder par la rédaction d'un rapport ou d'un article scientifique.

Ainsi, le LEGG, avec le soutien financier et en nature de l'Agence, a accompagné cinq équipes locales dans leur expérimentation d'une pratique novatrice sur une période d'environ deux ans.

## 2 L'ÉVALUATION DU LEGG

Grâce à la subvention obtenue dans le cadre du concours *Intégration des données probantes aux décisions* (IDPD) 2009 de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé (FCASS), le LEGG a conduit une recherche évaluative ayant pour but d'analyser la mise en œuvre et les retombées de ce dispositif de gouvernance. En s'appuyant sur l'étude transversale des cinq projets sélectionnés, la recherche visait à évaluer comment (mise en œuvre) et dans quelle mesure (retombées) le LEGG contribue à induire des changements éclairés par des données probantes au niveau local. L'évaluation devait également permettre d'apprécier l'influence du soutien fourni par l'Agence et par les chercheurs-accompagnateurs sur l'action des équipes de projet des organisations locales.

Plus spécifiquement, l'évaluation avait pour but de répondre aux deux questions suivantes :

1. Dans quelle mesure et de quelle manière le LEGG a-t-il réussi à induire l'innovation et à soutenir le changement dans les organisations locales?
2. Dans quelle mesure et de quelle manière le LEGG a-t-il contribué à mobiliser les connaissances existantes et en émergence autour des changements introduits dans les organisations locales?

### 2.1 Cadre d'analyse

L'intervention LEGG s'inscrit au confluent de différents champs de connaissances. Son ancrage fondamental se situe dans les savoirs entourant la gestion du changement et la mobilisation des connaissances. Il prend en compte les interactions sociales entre chercheurs et décideurs/acteurs du changement, en reconnaissant l'importance des processus délibératifs dans une optique de co-construction de connaissances.

Le cadre d'analyse choisi fait appel à deux modèles qui apportent un éclairage complémentaire. Le modèle principal, issu des travaux du Centre d'études en transformation des organisations (CETO) a été développé au fil de multiples projets d'accompagnement du changement (Rondeau, 2008). Il suggère que la mise en œuvre d'un changement dans un environnement complexe nécessite la prise en compte de trois catégories d'enjeux qui s'actualisent par des actions regroupées sous trois logiques de l'action organisée (tableau 2). Il se décompose ainsi en neuf sous-dimensions distinctes, mais complémentaires associées à la réussite d'un changement. Ce modèle a été utilisé pour analyser les conditions dans lesquelles évolue chacune des innovations émergentes soutenues par le LEGG.

**TABLEAU 2 : Modèle sur la capacité de changement (Rondeau, 2008)**

		LES ENJEUX DE CHANGEMENT		
		LÉGITIMATION (émotif)	RÉALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
LOGIQUES D'ACTION	STRATÉGIQUE (intention des acteurs) <i>Perspective directionnelle</i>	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
	FONCTIONNELLE (nature des systèmes) <i>Perspective structurelle</i>	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
	OPÉRATIONNELLE (pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i>	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

Selon ce modèle, la mise en œuvre réussie d'un changement organisationnel est liée à la capacité de traiter adéquatement de trois enjeux majeurs que sont la légitimation, la réalisation et l'appropriation du changement. En d'autres termes, le processus de mise en œuvre devrait favoriser chez les acteurs le sentiment qu'il s'agit d'un changement à la fois légitime et réalisable pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. De plus, la démarche de mise en œuvre doit permettre l'appropriation du changement. Le modèle suggère aussi que ces enjeux sont traités fort distinctement selon les diverses logiques d'action que l'on retrouve au sein des milieux organisationnels et selon la perspective des acteurs concernés. Ainsi, en termes stratégiques, réussir un changement nécessite de clarifier comment traduire l'intention stratégique de changer en une direction claire et partagée. En termes systémiques toutefois, réussir un changement sera plutôt lié au fait de préciser quels sont les processus organisationnels les plus susceptibles de produire le changement désiré et comment les déployer. Enfin, dans une perspective opérationnelle, la réussite du changement dépendra de la démarche d'adoption des comportements souhaités pour accomplir les activités courantes de travail.

Le second modèle, issu des travaux de Denis et Lehoux (2009) permet l'analyse des processus de mobilisation des connaissances au regard de trois dimensions :

1. la capacité organisationnelle, soit les ressources, leur agencement et les normes qui permettent à une organisation de capter et de gérer les connaissances,
2. les processus sociaux convergents autour de l'apprentissage et de l'utilisation des connaissances, et
3. la codification, qui renvoie à la formalisation de ces apprentissages et connaissances, selon des modes et technologies définis.

Ce modèle a été utilisé pour apprécier dans quelle mesure l'utilisation des données probantes s'accroît dans les organisations impliquées, vient orienter le changement et permet de soutenir l'émergence de l'innovation.

Dans le cadre des travaux de recherche, les chercheurs, les décideurs et leurs collaborateurs<sup>1</sup> ont croisé les deux modèles présentés ci-dessus afin d'identifier les principales questions à explorer pour faire ressortir la contribution des connaissances à chacune des dimensions de la capacité de changement (Tableau 3). Ainsi, l'analyse de la capacité à mobiliser les connaissances a permis de préciser comment et à quels moments différents types de connaissances peuvent servir à augmenter la capacité des équipes de projet de changer et d'introduire des innovations dans leur pratique ou organisation des services. Étant donné le caractère dynamique de tout processus de mobilisation et de transfert des connaissances, les stratégies, les mécanismes et les moyens de mobilisation des connaissances peuvent contribuer à plusieurs sous-dimensions associées au processus de changement.

**TABLEAU 3 : Principaux questionnements découlant de l'intégration des deux modèles d'analyse**

	Légitimation	Réalisation	Appropriation
Opérationnelle	Des connaissances ont-elles été utilisées pour légitimer le changement? Si oui, lesquelles (quel type)? Comment ont-elles été utilisées?  Ces connaissances réfèrent-elles à un standard (une norme) ou à un modèle d'organisation?	L'équipe de pilotage inclut-elle les différents groupes ou individus détenant des connaissances, des compétences utiles au projet de changement?  L'information circule-t-elle à travers les différentes instances?	A-t-on produit des connaissances qui démontrent la valeur du changement, qui objectivent l'amélioration produite?
	Quels sont les marqueurs qui suggèrent que le modèle d'intervention est appuyé sur des connaissances?	Comment soutient-on et habilite-t-on les équipes pour opérationnaliser le changement?  Comment mobilise-t-on les connaissances et compétences requises pour rendre le modèle opérationnel?	Capte-t-on l'apprentissage, l'adaptation de l'intervention dans le contexte réel?  Comment s'organise-t-on pour apprendre à partir de ce que chacun fait et pour capter les nouvelles pratiques?  Formalise-t-on de nouveaux processus ou pratiques, adaptés au contexte particulier?
	Quelle(s) plateforme(s) existe(nt) pour partager les points de vue et les connaissances (scientifiques ou expérientielles) sur le projet de changement? Quelles connaissances y sont partagées?	Offre-t-on l'espace et le soutien nécessaires pour expérimenter le changement et analyser les résultats de ces expérimentations?  Reconnait-on la pertinence de partager les apprentissages (nouvelles connaissances) issus de l'expérimentation?  Existe-t-il des mécanismes de rétroaction pour adapter le changement en cours de route, au besoin?	Formalise-t-on les ajustements requis aux rôles, responsabilités et tâches qui sont nécessaires pour la pérennité du changement?  Existe-t-il un mécanisme de mesure et de rétroaction permettant l'amélioration continue?  Diffuse-t-on le changement et les résultats du changement dans des réseaux professionnels ou autres? Qui le fait?

<sup>1</sup> Voir la liste des membres du comité directeur et leurs collaborateurs à l'annexe 1.

## 2.2 Méthodologie

L'analyse de la mise en œuvre et des retombées du LEGG a fait appel à quatre stratégies de collecte de données : (1) l'analyse documentaire; (2) l'observation directe; (3) les entrevues semi-structurées; (4) les questionnaires.

L'analyse documentaire a porté sur trois types décrits : la littérature scientifique (facteurs d'émergence et d'adoption de pratiques novatrices à partir d'expériences comparables); la littérature institutionnelle, telles que les textes d'orientation, documents de planification, rapports de gestion (caractéristiques de l'intervention et de la gestion au niveau des projets locaux soutenus) et les rapports d'évaluation produits par les chercheurs-accompagnateurs pour chacun des projets, qui ont permis l'identification des éléments de convergence ou de divergence entre les cas. L'observation directe a été réalisée dans le cadre de quatre types d'activités : rencontres du comité directeur; rencontres avec le réseau de collaborateurs du LEGG; rencontres des équipes locales avec les chercheurs-accompagnateurs; et un symposium. Les entrevues semi-structurées ont consisté en des entrevues individuelles et de groupe auprès de trois catégories d'acteurs clés : le comité directeur, les chercheurs-accompagnateurs et les équipes locales. Enfin, des questionnaires ont été administrés à deux occasions : à la mi-parcours de chacun des projets et à la fin de ceux-ci.

## 3 MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF LEGG

Cette section présente de façon plus détaillée les différentes étapes de l'intervention et explique l'apport du directeur scientifique et du comité directeur, des chercheurs-accompagnateurs et des courtiers, ainsi que celui des interactions continues entre les divers paliers, notamment au moment du colloque régional qui concluait le cycle d'activités du LEGG.

### 3.1 Les différentes étapes de l'intervention LEGG

Le tableau suivant présente les principales étapes et activités telles qu'elles ont été réalisées durant la première cohorte des projets LEGG.

**TABLEAU 4 : Principales étapes et activités de l'intervention LEGG**

ÉTAPES	ACTIVITÉS DU LEGG
Annonce du concours et appel de propositions préliminaires	<ul style="list-style-type: none"><li>▼ Mobilisation des partenaires du projet et des ressources requises</li><li>▼ Pré-analyse des propositions préliminaires</li></ul>
Sélection des propositions préliminaires	<ul style="list-style-type: none"><li>▼ Première rétroaction du comité directeur aux équipes, par lettre</li><li>▼ Octroi de la première tranche de financement</li></ul>
Élaboration des propositions détaillées	<ul style="list-style-type: none"><li>▼ Rencontre de toutes les équipes, survol des principes de gestion de projet et offre formelle de soutien</li></ul>
Sélection des propositions détaillées	<ul style="list-style-type: none"><li>▼ Présentation en personne des propositions détaillées au comité directeur</li><li>▼ Deuxième rétroaction du comité directeur aux équipes, en personne et par lettre</li><li>▼ Sélection finale des projets soutenus</li><li>▼ Octroi de la deuxième tranche de financement</li></ul>

ÉTAPES	ACTIVITÉS DU LEGG
Introduction des chercheurs accompagnateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Recherche et recrutement des chercheurs</li> <li>▼ Clarification du mandat et des rôles</li> <li>▼ Soutien du directeur scientifique</li> <li>▼ Élaboration du devis d'évaluation</li> </ul>
Réalisation des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Suivi et soutien du directeur scientifique</li> <li>▼ Réalisation des devis d'évaluation</li> <li>▼ Rencontres de mi-parcours des équipes avec le comité directeur avec rétroaction en personne</li> </ul>
Fin du cycle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Production des rapports d'évaluation des chercheurs</li> <li>▼ Rédaction des rapports-synthèse de fin de projet (avec soutien d'un courtier)</li> <li>▼ Soutien pour la préparation des Pecha Kucha</li> <li>▼ Tenue du colloque</li> </ul>

### 3.2 Apport du directeur scientifique du LEGG et du comité directeur

Le directeur scientifique du LEGG était le premier répondant à l'Agence pour les équipes de projet. Tout en symbolisant l'autorité du bailleur de fonds, son rôle s'est exercé avant tout dans une optique de soutien. Il a notamment assuré l'alignement du rôle des chercheurs-accompagnateurs et leur intégration aux équipes, veillé au bon déroulement des projets et participé à plusieurs comités de pilotage, représenté l'Agence lors de différents événements de diffusion ou de reconnaissance, et animé les rencontres et activités qui ont regroupé l'ensemble des équipes. À quelques reprises, il a agi comme médiateur pour résoudre des différends entre les équipes de projet et les chercheurs.

Pour sa part, le comité directeur était responsable de la sélection initiale des projets, qui s'est faite suite à des rencontres du comité avec les équipes. Il a suivi l'évolution de la mise en œuvre du dispositif LEGG et la progression des projets; pour ce faire, il a notamment tenu des rencontres de mi-parcours avec chacune des équipes. Il a agi à la manière d'un répondant social qui suscite la mobilisation, la rigueur et la persévérance chez les acteurs.

### 3.3 Apport des chercheurs-accompagnateurs

Les principales contributions des chercheurs-accompagnateurs se sont avérées assez proches de ce qui avait été envisagé initialement.

Dans un premier temps, tous les chercheurs ont eu à **concevoir le devis d'évaluation** et donc à déterminer, en collaboration avec le comité de pilotage de leur projet respectif, ce qui allait être mesuré (impacts du changement, satisfaction de la clientèle, perception des intervenants, effets d'une action sur les coûts, le délai d'attente, etc.), à proposer des méthodes pour obtenir ces mesures et à développer les outils de mesure en conséquence (sondage, questionnaire de satisfaction, canevas d'entrevues, etc.). Cette première étape a permis à plusieurs équipes de raffiner les objectifs de leur projet et de mieux cibler les résultats attendus. Dans certains cas, cette réflexion a fait ressortir le fait que le modèle logique de l'intervention n'avait pas encore été clairement formalisé. On peut voir là un deuxième rôle joué par les chercheurs-accompagnateurs, soit celui de faire valoir l'importance d'un modèle logique pour accroître l'atteinte des objectifs du projet.

Dans un deuxième temps, les chercheurs-accompagnateurs ont tous **produit de nouvelles connaissances** à partir des observations des participants au changement et de leurs propres observations et ils ont tous rédigé un rapport d'évaluation. La captation des connaissances émergentes et leur formalisation dans un rapport écrit représentent une plus-value pour les gestionnaires et les intervenants. En effet, même si les équipes de travail ont conscience de l'importance de capter les nouvelles connaissances dans un processus de changement, ces activités sont rarement jugées prioritaires dans une organisation de services où les ressources sont souvent limitées. Dans plusieurs cas, certaines connaissances captées en cours de projet ont permis de faire évoluer, d'ajuster ou de bonifier l'intervention à mettre en place.

Par ailleurs, tous les chercheurs-accompagnateurs ont aussi été appelés à **présenter les résultats d'évaluation**, parfois à l'équipe de pilotage seulement, parfois auprès d'auditoires plus larges composés de gestionnaires, d'intervenants ou de dirigeants. Par exemple, dans un projet où l'innovation mise de l'avant ne faisait pas l'unanimité dans l'organisation et où la résistance d'un des groupes d'acteurs représentait un obstacle important au bon déroulement du projet, on a fait appel au chercheur pour présenter des données d'évaluation à l'ensemble des parties prenantes dans le cadre d'un mini-colloque. Selon l'équipe de projet, cette présentation des résultats de l'évaluation conduite par un chercheur externe aurait augmenté la confiance et l'adhésion de ceux qui devaient participer au changement.

Outre ces contributions reliées à l'évaluation, les chercheurs ont joué différents rôles en lien avec leur mandat d'accompagnement. Ainsi, leur apport au processus de réalisation du changement s'est concrétisé de différentes façons en fonction des besoins spécifiques des équipes. Dans un cas, l'accompagnement du chercheur a encouragé l'équipe à rester fidèle à leur modèle de départ tout au long du processus d'évaluation, malgré les doutes et les incertitudes en cours de route. Dans un autre cas, l'arrivée du chercheur-accompagnateur a eu pour effet de mettre en lumière l'absence d'un modèle logique pour soutenir l'action des intervenants impliqués dans le projet. Dans un autre projet, le chercheur a pu, suite à une première collecte de données, identifier certaines lacunes du modèle proposé et aider l'équipe à réfléchir aux nouvelles activités pouvant être introduites pour pallier ces lacunes. Les échanges formels et informels entre le chercheur et les membres de l'équipe de pilotage ont permis aux équipes de recevoir des rétroactions sur leurs actions et d'alimenter leur réflexion tout au long du projet. Dans un autre cas, le chercheur-accompagnateur a fourni un accompagnement individualisé en gestion de projet aux chargés de projet, permettant ainsi à ces derniers de suivre une démarche structurée et de mesurer la performance de leur initiative respective.

### 3.4 Apport des courtiers de connaissances

L'équipe des courtiers de connaissances de l'Agence était disponible pour soutenir les équipes locales, mais on remarque qu'elle a été peu sollicitée durant les premières phases des projets. Le fait que les courtiers ne faisaient pas partie intégrante des équipes de projet explique peut-être en partie cette sous-utilisation. Jusqu'à un certain point, la connaissance doit être disponible au moment où on la requiert. Lorsque les équipes de projet constatent une lacune, si personne ne prend en note cet aspect, il peut facilement être négligé par manque de temps, par manque d'expertise ou tout simplement parce que personne ne s'en charge. La présence statutaire des courtiers dans les rencontres des comités de pilotage pourrait permettre de contourner cette difficulté.

En contrepartie, les équipes locales ont toutes fait appel au soutien d'une courtière de connaissances de l'Agence pour la préparation de leur rapport-synthèse de fin de projet et de leur présentation au colloque (voir la section 4.5). Cette contribution répond clairement à un besoin pour lequel les équipes sont généralement mal équipées. En effet, la capacité de documenter l'histoire et les apprentissages

d'un projet est essentielle pour pouvoir les partager avec d'autres. Le chercheur-accompagnateur y contribue en partie, mais la lecture qu'en font les équipes elles-mêmes est également importante; elle permet notamment de mieux saisir le contexte propre à chaque projet.

Ainsi, en plus de répondre à des demandes visant la capitalisation de connaissances existantes (particulièrement durant la phase de conception du devis détaillé), les courtiers peuvent aussi participer, tout au long du projet, à documenter et à diffuser l'expérience et les apprentissages qui en découlent.

Le LEGG n'a pas, comme dans le cas des chercheurs-accompagnateurs, spécifié un rôle pour le courtier qui, en rétrospective, aurait pu former avec le chercheur-accompagnateur un tandem d'accompagnement sur le terrain.

### **3.5 Synergie des rôles et socialisation des connaissances**

Le LEGG a réussi à susciter de nombreuses interactions et occasions de partage de connaissances en ancrant celles-ci à des projets concrets de changement. Il a donné lieu à de multiples échanges entre des acteurs agissant à divers paliers, qui maintiennent un focus constant sur l'innovation et un engagement continu pour la réalisation de l'ensemble des projets : équipes de projet, gestionnaires, chercheurs accompagnateurs, comité directeur, etc. Ces plateformes d'échange ont permis un ajustement mutuel continu.

Dans la foulée de ces interactions, le colloque régional a été une occasion forte d'intégration, de partage et de célébration entre ces acteurs. Ce colloque avait pour objectif explicite de présenter les résultats des projets LEGG ainsi que les résultats de la recherche sur le dispositif LEGG. Il a obligé les équipes à organiser les connaissances acquises en cours de projet, tant sur le processus d'expérimentation et que sur la problématique spécifique de leur projet. La formule retenue pour transmettre ces connaissances était une courte présentation (environ 7 minutes) de chacun des projets sous forme de Pecha Kucha<sup>2</sup>, suivi d'un atelier interactif de 35 minutes organisé en fonction des questions spontanées des participants. La combinaison Pecha Kucha<sup>2</sup> avec des ateliers de discussion a particulièrement bien fonctionné, comme en a témoigné une évaluation très positive de la journée à laquelle ont participé près de 150 personnes des différents établissements de la région.

## **4 ANALYSE TRANSVERSALE DE LA COHORTE DES CINQ PROJETS**

Très différents les uns des autres, les cinq projets de la première cohorte LEGG ont tous complété un premier cycle d'expérimentation et bénéficié de l'accompagnement d'un chercheur externe provenant d'un milieu universitaire. Ils ont évolué à des rythmes et selon des approches très différents en tenant compte de leur objectif et des particularités de leur contexte. Un court résumé de chacun des projets se trouve à l'annexe 2.

La section qui suit présente les résultats de l'analyse transversale effectuée avec le cadre décrit à la section 2. Les résultats sont présentés en prenant appui sur les neuf dimensions du modèle de Rondeau (2008) en y intégrant les constats liés à la mobilisation des connaissances, tels que suggérés par les travaux de Denis et Lehoux (2009).

---

<sup>2</sup> Un Pecha Kucha est une présentation composée de 20 diapositives qui défilent automatiquement pendant 20 secondes pour une durée de 6 minutes 40 secondes.



## 4.1 La légitimation

**En termes stratégiques**, c'est dans le discours de la direction que se trouve souvent formulée la légitimité d'un changement. Ce discours traduit la vision de l'organisation quant à l'importance du changement et son niveau d'engagement à le réaliser.

Ce qui ressort des projets LEGG, c'est que plus l'intention stratégique de départ est bien définie et qu'on cherche à la communiquer dans l'organisation, plus elle reste au cœur du projet tout au long du processus de changement et plus les chances de réaliser le projet sont bonnes. De plus, si cette vision s'inscrit dans un contexte d'urgence (que cette urgence soit réelle ou fabriquée) ou si l'importance du projet est reconnue par les acteurs qui ont à la mettre en œuvre, cela permettra d'autant plus de mobiliser les acteurs vers le changement.

La force de la vision est tributaire des individus et de leur leadership. Cette force vient du fait que le porteur connaît bien le contexte dans lequel il œuvre et qu'il sait utiliser toutes les connaissances à sa disposition pour persuader son entourage. Dans les projets où la vision repose sur des connaissances scientifiques, des données probantes ou des mesures objectives de performance, la légitimité du changement est accrue, particulièrement auprès des professionnels. Par contre, comme l'ont montré nombre de recherches, il s'agit d'une condition facilitante, mais non suffisante. Pour toutes sortes de raisons, les données scientifiques peuvent être contestées, réfutées ou ignorées, même quand elles sont plausibles et robustes.

Spontanément, les gestionnaires ont tendance à utiliser des données de performance pour légitimer leurs actions, alors que les intervenants semblent s'attarder plus aux données probantes sur les meilleures pratiques. Nos observations suggèrent donc que l'utilisation combinée de connaissances tacites, de données probantes et de mesures de la performance augmente les chances de succès du changement.

**En termes fonctionnels ou systémiques**, la légitimation prend la forme d'un modèle d'action plus élaboré. Les données probantes sur les interventions les plus efficaces ou les meilleures pratiques sont utilisées pour identifier ou construire un modèle, tandis que les données contextuelles permettent de bien comprendre l'organisation ou le système et d'adapter le modèle d'action au contexte local.

Dans la plupart des projets LEGG, l'apport du chercheur-accompagnateur a été considérable à cet égard. Toutefois, le déploiement d'un modèle logique d'action ne s'est pas fait spontanément. Lors de la deuxième étape du concours (subvention de 10 000 \$ pour développer le modèle dans le cadre d'une proposition détaillée), les équipes ont précisé les étapes de l'opérationnalisation de leur projet et ont identifié les facteurs à considérer pour une meilleure gestion du changement, mais la plupart n'ont pas approfondi la base de connaissances et le modèle théorique de leur intervention avant l'arrivée du chercheur-accompagnateur.

**En termes opérationnels**, le degré d'adhésion et d'engagement des acteurs impliqués dans le changement témoigne de la véritable légitimité de ce changement. Cela suppose que la vision ou le modèle d'action est partagé au sein de l'organisation et fait l'objet d'échanges entre les divers acteurs concernés. En théorie, les occasions d'échange et de rétroaction sur l'application du modèle dans le contexte de pratique des acteurs devraient soutenir leur adhésion au changement, d'autant plus si on accorde une place aux savoirs expérientiels et on permet à ceux qui réaliseront le changement d'exprimer leurs préoccupations et points de vue.

Dans les projets LEGG, peu de plateformes formelles de partage et de discussion ont été mises en place pour favoriser les échanges entre les acteurs, sauf dans un projet. La formation a cependant été utilisée dans au moins trois des projets comme instrument de communication pour partager la vision et le modèle. On a remarqué par ailleurs que les communications organisationnelles plus classiques (top-down, unidirectionnelle) ont assez peu contribué à la légitimation opérationnelle des projets. Dans certains cas, elles ont même constitué un frein.

## 4.2 La réalisation

**En termes stratégiques**, pour réaliser un changement et augmenter ses chances de réussite, la mise en place d'une structure et d'une mécanique de pilotage est généralement considérée comme essentielle. Idéalement, cette structure de pilotage doit regrouper différents acteurs (gestionnaire de projet, experts de contenu, agents de changement) et prévoir une démarche qui puisse soutenir ceux qui auront à changer leurs pratiques.

Différents modèles de pilotage ont été expérimentés dans les projets LEGG : certains reposant sur un individu en particulier, d'autres sur un comité de pilotage, alors que d'autres encore y sont allés sous une forme plus collaborative et ont créé plusieurs comités. Bien qu'un pilotage « collectif » puisse faciliter le partage d'informations et permettre une meilleure rétroaction, il ne semble pas y avoir de lien clair entre le type de structure de pilotage, d'une part, et la performance et le dénouement des projets LEGG, d'autre part.

Toutefois, même si la nature de la structure de pilotage semble avoir eu peu d'influence, l'expertise et les rôles exercés par cette structure se sont avérés importants. Ainsi, les projets semblent avoir évolué sous l'effet d'interventions du comité de pilotage touchant autant le contenu du projet que le processus de changement lui-même. En d'autres termes, une structure de pilotage qui maîtrise le sujet du changement et est capable d'y intégrer des connaissances nouvelles est un facteur de succès, notamment en contribuant à sa légitimité. En outre, si la structure de pilotage maîtrise aussi le processus de changement, elle parvient mieux à clarifier les rôles de chacun, à maintenir l'attention des acteurs sur le projet et à intervenir au bon endroit au bon moment afin de donner la rétroaction ou le soutien approprié.

De fait, il est difficile de savoir si l'efficacité du pilotage tient au fait d'avoir libéré un chargé de projet afin qu'il ait suffisamment de temps à investir dans le projet, comme le suggère la documentation sur la question (IHI 2005; Langley et coll. 2009; Nolan, 2007) ou si cela tient à l'engagement des acteurs dans des processus d'amélioration, comme le suggèrent les écrits sur les organisations performantes en santé. Quoi qu'il en soit, force est de constater que la mobilisation des expertises et le partage des connaissances au sein des structures de pilotage ont joué un rôle important pour soutenir les processus de changement et la réalisation des projets.

**En termes fonctionnels ou systémiques**, réaliser un changement nécessite de se doter des capacités et des ressources nécessaires. Au-delà des ressources financières, la formation, l'encadrement, l'accès à des experts, la participation à des communautés de pratique, la production de nouveaux guides de pratique sont différents moyens de développer des compétences, de soutenir les équipes et d'accroître la capacité organisationnelle.

De façon significative, l'intervention du LEGG a apporté une capacité globale aux projets sous forme de ressources (chercheur-accompagnateur, financement, observation externe, mobilisation de connaissances, etc.) et au niveau du processus (démarche de changement, libération de chargés de projet, etc.). Plus particulièrement, cette nouvelle capacité a procuré aux équipes une marge de manœuvre dans l'utilisation des ressources. En outre, la reddition de compte a pris une forme plus souple, davantage axée sur des comptes rendus directs des équipes au comité directeur du LEGG et au directeur scientifique, favorisant une réflexion continue tant sur les moyens de mobiliser les connaissances nécessaires au succès du projet que sur les mécanismes et processus à déployer pour produire le changement.

De l'avis même des participants, les interactions entre les intervenants durant le projet (rencontres cliniques, formations, discussions) ont été des occasions de partage de connaissances qui ont permis aux divers acteurs du changement de développer un langage commun et un climat de confiance. Ces échanges ont également contribué à développer leurs compétences. Ces nouvelles compétences n'ont cependant pas toujours été documentées autant qu'elles auraient pu l'être.

**En termes opérationnels**, réaliser un changement nécessite de la part des acteurs qu'ils sortent de leur zone de confort et acceptent de travailler différemment, d'essayer puis d'adopter de nouvelles pratiques. Cela exige à la fois une disposition et une disponibilité à changer chez les personnes concernées. La période d'expérimentation nécessite une ouverture à des connaissances nouvelles et demande souvent un ajustement des rôles attendus de chacun.

Dans les projets LEGG, on a clairement reconnu cette période de clarification et de façonnement des nouveaux rôles, qui ont tantôt évolué de façon émergente et tantôt été définis plus formellement par la structure de pilotage. Ces deux modes semblent s'être avérés tout aussi efficaces. Par ailleurs, cette période d'expérimentation a bénéficié, semble-t-il, de la présence d'un répondant ou d'un mécanisme mis en place pour accueillir les problèmes et les apprentissages qui surviennent. Un tel mécanisme s'est avéré utile, d'autant plus lorsqu'il permet de susciter des discussions entre acteurs favorisant une meilleure appropriation du changement. En d'autres termes, la période d'expérimentation pendant laquelle de nouvelles pratiques sont déployées devient en quelque sorte une période de « partage de sens » qui accroît la légitimité du changement et facilite à terme son appropriation.

### 4.3 L'appropriation

Même si le concept d'appropriation réfère d'abord au processus individuel d'adoption progressive du changement, l'appropriation comporte également une composante organisationnelle. L'instauration de mécanismes pour reconnaître les acteurs du changement, formaliser les apprentissages et standardiser les nouvelles pratiques constitue un exemple de cette institutionnalisation du changement. L'absence de tels mécanismes peut constituer une lacune importante dans le processus de mise en œuvre d'un changement.

**En termes stratégiques**, l'appropriation du changement par les acteurs concernés nécessite qu'ils en reconnaissent d'abord la valeur. Déjà, l'intérêt et l'engagement manifestés à un projet et à ses résultats constituent une première forme d'appropriation. Si l'on est convaincu que le changement proposé est la bonne chose à faire, on sera plus enclin à y mettre du sien. Le fait de croire dès le départ que le changement peut produire des résultats positifs ou des gains notables peut donc contribuer à son appropriation.

Dans les projets du LEGG, force est de constater que l'anticipation d'avantages professionnels (qualité des soins offerts aux clients, conformité à un idéal de pratique) ou personnels (notoriété, visibilité, incitatifs financiers) facilite l'appropriation du projet. Les projets LEGG qui semblent avoir le plus de succès sont ceux qui apparaissent valorisants pour les acteurs concernés notamment en leur permettant d'améliorer leur environnement et leur pratique, soit par l'adoption de pratiques d'avant-garde, le développement de compétences professionnelles, ou la résolution d'irritants ou de problèmes majeurs auxquels ils sont confrontés. On a de plus observé que la présence d'un leadership clinique, qui fait la promotion de tels bénéfices, constitue un facteur qui facilite l'appropriation du changement. Les données produites par l'évaluation des chercheurs-accompagnateurs ont, dans plusieurs cas, été utilisées dans ce sens.

**En termes fonctionnels ou systémiques**, l'appropriation du changement se produit par son institutionnalisation dans le système en place à travers une démarche qui tient compte du contexte spécifique dans lequel il est introduit. Du point de vue de l'organisation, l'appropriation fonctionnelle renvoie à la formalisation, à la standardisation ou la normalisation de nouveaux processus et de nouvelles pratiques. Cela suppose, bien entendu, qu'on a su capter les nouvelles connaissances et les apprentissages pour ensuite les codifier, les organiser et les opérationnaliser de manière systématique.

Dans le cas des projets LEGG, il faut noter le rôle clé du chercheur-accompagnateur dans la transformation des apprentissages tacites en apprentissages explicites et dans la formalisation de ces apprentissages, ce qui favorise l'institutionnalisation des nouvelles pratiques.

**En termes opérationnels**, l'appropriation d'un changement se fait notamment à travers un constat de progression. En termes individuels, l'appropriation se manifeste par une adoption permanente de pratiques nouvelles et par une volonté d'en peaufiner la maîtrise. Elle est facilitée quand les individus se perçoivent plus efficace en utilisant la nouvelle pratique que lorsqu'ils utilisaient l'ancienne.

Certains projets LEGG se sont servis des mesures développées par les chercheurs-accompagnateurs pour démontrer une telle progression, ce qui semble contribuer à cette appropriation opérationnelle.

Du point de vue organisationnel, la mise en place d'un système d'amélioration continue permet d'outiller cette volonté d'apprendre et de progresser. Une appropriation opérationnelle peut aussi se traduire par des ajustements au niveau des processus ainsi qu'au niveau des rôles, responsabilités et tâches de certains acteurs, de façon à assurer la pérennité du changement.

La reconnaissance externe de plusieurs projets (prix AQESSS, pratiques exemplaires reconnues durant l'agrément) et la diffusion de leurs résultats sont d'autres leviers qui ont eu un effet positif pour soutenir la pérennisation du changement et assurer la progression.

En résumé, l'appropriation prend normalement plus de temps que la légitimation et la réalisation, car il s'agit de pérenniser le changement. Au terme du projet d'évaluation, la plupart des projets LEGG n'avaient pas encore atteint ce stade. Un des projets a produit un changement considéré comme étant intégré de manière permanente à l'organisation, probablement parce que l'équipe de mise en œuvre a su progresser par petits pas, en consolidant les succès obtenus les uns après les autres. La poursuite des autres projets semble encore tributaire du leadership continu d'une ou de quelques personnes clés.

## 5 CONSTATS GLOBAUX SUR LE PROCESSUS DE CHANGEMENT

En ce qui concerne les processus de changement observés dans la mise en œuvre des projets LEGG, les principaux apprentissages découlant de l'analyse transversale des cinq projets locaux sont les suivants :

- La pertinence reconnue du projet est fondamentale, elle peut découler d'un contexte externe ou naître d'une intention interne, elle est portée par un acteur crédible et se traduit en une légitimité interne partagée; le dispositif LEGG et son processus de sélection et d'évaluation des projets a eu un impact important sur la légitimation du projet et sa pertinence perçue par les acteurs.
- La mobilisation des acteurs n'est pas un pré requis au changement; la mobilisation se construit *pendant* le changement. Dans plusieurs projets LEGG, on a débuté une expérimentation concrète sans pour autant que tous les acteurs soient convaincus de la pertinence du projet; la capacité à démontrer objectivement des résultats positifs contribue à construire la mobilisation.
- Le mode de communication avec les acteurs utilisé dans les différents projets a une incidence sur la légitimation et sur la résistance au changement. Une communication dialogique favorise davantage la légitimation qu'une communication unidirectionnelle, mais n'est pas en soi suffisante pour produire le changement.
- Il n'y a pas de démarche de changement qui peut s'appliquer dans toutes les situations; l'expérience du LEGG confirme que le changement est contextualisé par les conditions spécifiques de l'environnement et des enjeux propres à chaque situation; cependant, un effort de structuration du changement en mode de gestion par projet avec l'explicitation d'un modèle d'intervention et d'un devis d'expérimentation est un facteur déterminant de la production du changement.
- On ne peut identifier de structure de pilotage qui montre invariablement sa supériorité en termes de réalisation du changement.
- Pour établir de nouveaux rapports de collaboration nécessaires au changement, les équipes ont besoin d'une marge de manœuvre pour expérimenter de nouvelles pratiques et pour négocier et redéfinir les rôles de chacun ainsi que les modalités de collaboration. La disponibilité d'un espace-temps, l'autonomie des acteurs et la flexibilité des structures organisationnelles facilitent l'échange de connaissances et l'expérimentation de nouveaux rôles.
- La mise en place d'un dispositif comme le LEGG fait en sorte que le changement se trouve placé « en vitrine », ce qui canalise les efforts des équipes et maintient l'attention des acteurs et le rythme de la réalisation de leur projet.
- La réalisation du changement et le succès des projets sont tributaires d'un leadership soutenu, et ce, jusqu'à ce que l'on atteigne une formalisation des processus et une standardisation des pratiques.

## 6 CONSTATS GLOBAUX SUR L'APPORT DES CONNAISSANCES

En ce qui concerne l'apport observé des connaissances dans la mise en œuvre des projets LEGG, les principaux apprentissages découlant de l'analyse transversale sont les suivants :

- ▀ Les connaissances tacites et celles issues de la recherche ou de la mesure sont des ingrédients critiques de l'accompagnement et sont déterminants de la capacité des acteurs à atteindre leurs objectifs. Dans un projet d'amélioration ou d'innovation, le rôle et le type des connaissances qui sont utiles et pertinentes évoluent dans le temps.
- ▀ En début de projet, les connaissances scientifiques sont un facteur de robustesse de la vision, qui aide à la rendre convaincante; elles jouent un rôle important dans la légitimation des projets auprès des acteurs, en particulier auprès des professionnels. À mesure qu'on expérimente, les savoirs expérientiels, les données contextuelles et administratives et les résultats d'évaluation sont des connaissances mises à profit dans le processus de changement et qui incitent les acteurs à poursuivre les démarches et à s'approprier le changement.
- ▀ Le dispositif LEGG donne lieu à une dynamique locale de quête, de développement et de partage de connaissances entre professionnels, gestionnaires et chercheurs-accompagnateurs. Il contribue fortement à la production et à la mobilisation des connaissances dans le processus de renouvellement des pratiques. Cette observation renforce l'importance du rôle des chercheurs-accompagnateurs car, dans les cas étudiés, ce rôle d'activation et de mise à profit des connaissances ne s'est pas manifesté naturellement au sein des équipes.
- ▀ La mise en vitrine par un colloque régional, autre niveau de partage de connaissances prévu par le LEGG, incite à une formalisation, une valorisation et une diffusion plus large au profit d'un réseau d'organisations; cette capacité à formaliser les connaissances fait appel à une convergence des rôles du chercheur-accompagnateur et du courtier de connaissances et influence la culture et la dynamique systémique.
- ▀ La présence d'un chercheur-accompagnateur crédible et impartial renforce la capacité des acteurs à utiliser les connaissances pour augmenter la réceptivité et l'engagement de l'organisation à l'égard du changement.

## 7 SYNTHÈSE SUR L'EXPÉRIENCE LEGG

Le LEGG a déployé trois leviers majeurs, chacun contribuant activement à l'accompagnement du processus de transformation au sein des organisations étudiées : une mise en œuvre du changement en mode gestion de projet, une mobilisation poussée des connaissances et une modalité de direction axée sur la production délibérée de changement. Même s'il existe un corps de connaissances bien articulé autour de chacun de ces leviers, la force du LEGG est d'avoir combiné ces trois leviers dans un même dispositif.

### 7.1 Une mise en œuvre du changement en mode gestion de projet

Les observations de la mise en œuvre du LEGG confirment que la gestion de projet rigoureuse est peu intégrée à la culture des établissements locaux de santé. L'identification d'objectifs mesurables, la définition des livrables et le respect des échéanciers sont des paramètres importants pour le succès de l'exécution d'un projet; de manière générale, ces pratiques étaient insuffisamment maîtrisées par les équipes.

Dans certains projets, les chercheurs qui détenaient une expertise en gestion du changement ont été sollicités pour des formes d'accompagnement qui dépassaient le rôle initial prévu pour le chercheur-accompagnateur. On observe donc qu'il existe aussi des besoins d'accompagnement pour les aspects plus spécifiquement reliés à la gestion du changement ainsi qu'à la gestion de projet.

La présence d'un accompagnateur ou d'un observateur externe aide à respecter les exigences d'une bonne gestion de projet. De plus, les rencontres prévues au programme avec le comité directeur du LEGG, le directeur scientifique ou le chercheur-accompagnateur ont imposé un rythme et contraint au respect des échéances, activités qui sont souvent déficientes dans la mise en œuvre de changement.

## 7.2 Une mobilisation poussée des connaissances

Malgré certaines réticences reliées principalement à la crainte d'augmenter la charge de travail des intervenants pour répondre aux impératifs de la recherche, l'évaluation des équipes des projets du LEGG fait ressortir le haut niveau de satisfaction des équipes en ce qui concerne l'accompagnement qu'elles ont reçu de la part des chercheurs. Trois éléments ressortent plus particulièrement.

D'abord la présence des chercheurs-accompagnateurs a permis d'assurer une **plus grande rigueur dans la réalisation des projets**. En effet, dans la plupart des projets du LEGG, le chercheur a eu un impact sur la manière dont s'est déroulée l'implantation du projet ainsi que sur les façons de penser et de faire des membres de l'équipe de pilotage.

Ensuite, l'implication d'un chercheur associé à une institution universitaire semble avoir eu, dans la plupart des cas, un **impact sur la légitimité du projet et la crédibilité des résultats d'évaluation**. À l'interne, par exemple, le fait que les résultats d'évaluation soient présentés, de façon nuancée, par un chercheur neutre et impartial, peut avoir un effet favorable sur la mobilisation au sein de l'organisation.

De plus, le fait que le projet soit évalué par un chercheur universitaire semble avoir encouragé la production d'articles, la participation à des colloques ou la soumission du projet à des Prix d'excellence. Ainsi deux projets des cinq ayant bénéficié du soutien du LEGG ont présenté leur candidature pour les Prix AQESSS 2011. Les deux se sont retrouvés parmi les finalistes et l'un d'eux a remporté le prix de sa catégorie<sup>3</sup>. Dans un autre cas, le projet a été reconnu comme pratique exemplaire durant le processus d'agrément.

Enfin, le fait d'être accompagné par un chercheur durant toute la durée d'un projet de changement favorise une **meilleure compréhension des approches évaluatives et de leur valeur ajoutée**. En ce sens, ce sont à la fois les résultats de l'évaluation ainsi que le processus d'évaluation lui-même qui ont permis aux équipes de pilotage d'avancer en y intégrant une variété de nouvelles connaissances (Dagenais et coll. 2010). Plusieurs équipes se disent mieux équipées pour mettre en œuvre un nouveau projet.

En somme, l'accompagnement des chercheurs a contribué à un soutien sous deux formes différentes : 1) au niveau des contenus (connaissances du milieu, expertise clinique, évaluation) et 2) au niveau des processus (structurer le projet, avoir recours à des méthodes efficaces, développer une rigueur dans la démarche). Ces deux rôles sont très différents et peuvent survenir à des moments divers dans le processus de conception et de réalisation du projet.

Le tableau suivant reprend les éléments du modèle sur la capacité de changement (Rondeau, 2008) en y intégrant les contributions possibles d'un chercheur qui accompagne une équipe responsable du pilotage d'un changement organisationnel.

---

<sup>3</sup> Il s'agit du Programme de coopération intergénérationnelle du CSSS La Pommeraie qui a reçu le prix de la catégorie « Ressources humaines ».

**TABLEAU 5 : Contributions possibles d'un chercheur-accompagnateur à travers les différentes dimensions d'un processus de changement**

	Légitimation	Réalisation	Appropriation
Opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier, recenser et transférer des connaissances pour appuyer la réflexion stratégique autour du problème considéré.</li> <li>Proposer des objets d'évaluation pertinents pour combler des lacunes au niveau des connaissances ou pour favoriser l'appropriation et la pérennité du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître la crédibilité et la rigueur des travaux de l'équipe de pilotage.</li> <li>Contribuer à l'identification d'indicateurs pour mesurer le changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produire et présenter des résultats d'évaluation (satisfaction des clients, réduction des délais, augmentation de l'accessibilité, économie, etc.) qui pourront servir (ou non) à démontrer la pertinence du changement.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir la formalisation d'un modèle d'intervention et s'assurer de sa cohérence avec les connaissances actuelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au besoin, conseiller au niveau des contenus ou des processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documenter les nouvelles pratiques et les nouveaux processus.</li> <li>Proposer des méthodes pour les codifier et les formaliser.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer des occasions d'échange entre les acteurs concernés par le projet (rencontres d'équipe ou autres) dans le cadre des travaux de recherche (par exemple, entrevues de groupe).</li> <li>Faire ressortir les liens entre les savoirs expérientiels des acteurs et les connaissances scientifiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observer et colliger des informations sur l'évolution du projet et les étapes de mise en œuvre.</li> <li>Capter les nouveaux apprentissages pertinents qui émergent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier des indicateurs pour la surveillance continue des processus et des résultats.</li> <li>Contribuer à la diffusion des résultats.</li> </ul>

### 7.3 Une direction axée sur la production délibérée de changement

La subvention financière octroyée aux projets par le LEGG, bien que modeste (50 000\$ pour les équipes et \$20 000 pour les chercheurs-accompagnateurs), a néanmoins eu un effet de levier important, parce qu'elle a permis d'encadrer une démarche de planification et de réalisation de projet ainsi que d'offrir un accompagnement. Soulignons le fait que ce soutien financier n'a pas été associé à une reddition de compte administrative traditionnelle. Formellement, les équipes ont eu à préparer un bilan de leur projet (sous forme de rapport-synthèse) et une présentation lors du colloque, tandis que les chercheurs ont eu à produire un rapport d'évaluation.



De plus, les équipes ont eu à témoigner de leur progrès et des résultats atteints dans le cadre d'un suivi systématique et des activités de partage des connaissances. Ces activités, incluant en particulier une rencontre de mi-parcours de chaque équipe avec le comité directeur du LEGG, deux rencontres de toutes les équipes ainsi que le colloque ayant marqué la fin des projets, se sont déroulées dans un esprit de pratique réflexive et de délibération visant avant tout l'apprentissage.

Il nous apparaît qu'un tel mode de reddition de compte a eu un impact puissant et mobilisateur sur les équipes. En effet, le regard exercé par le comité directeur, composé de personnes ayant une valeur symbolique et une crédibilité scientifique reconnue<sup>4</sup>, de même que celui des pairs, créait une émulation forte et une volonté de dépassement dans les équipes.

Ces observations renforcent l'importance d'un suivi personnalisé qui est beaucoup plus engageant que la simple rédaction d'un rapport ou une reddition de compte financière.

Pour encourager le partage d'information et la réflexion sur les projets, le LEGG pourrait ajouter une condition additionnelle à son financement : l'obligation pour les équipes de présenter leur projet à différentes instances stratégiques de leur organisation (au comité de direction ou au conseil d'administration de leur établissement par exemple).

## 7.4 En résumé

Agissant dans une volonté délibérée d'être un incubateur d'innovation, le LEGG est un dispositif de gouvernance qui a réussi à réconcilier le paradoxe d'agir à la fois avec un rôle d'autorité et de contrôle tout en apportant d'abord un soutien aux organisations et aux équipes qu'il encadre. En mobilisant et en animant des interactions alliant décideurs, chercheurs et intervenants appartenant à diverses logiques d'action, le LEGG a suscité une dynamique d'accompagnement du changement centrée sur la mise au point et la réalisation d'innovations. Cet accompagnement s'est appuyé sur trois piliers (Figure 1) qui, au terme de l'expérimentation, apparaissent essentiels à la réalisation d'un portefeuille de projets innovants :

Une mise en œuvre du changement en mode gestion de projet (visant les processus) :

- ▾ Spécification et gestion attentive du processus de changement
- ▾ Accompagnement adapté aux réalités du contexte organisationnel

Une mobilisation poussée des connaissances (visant les contenus) :

- ▾ Animation des processus sociaux en vue de l'utilisation des savoirs
- ▾ Valorisation du tacite à l'explicite
- ▾ Co-production de connaissances
- ▾ Accompagnement adapté selon les objectifs du projet

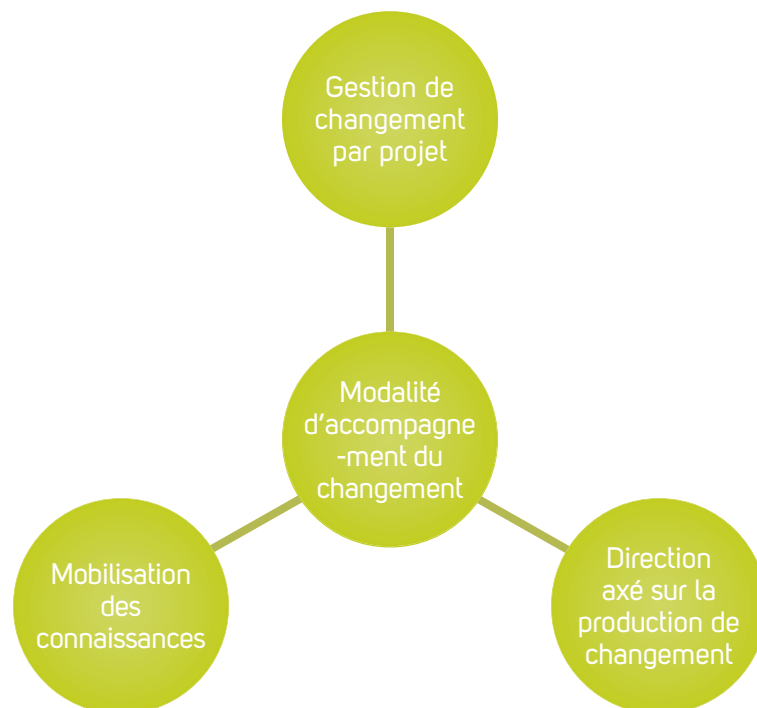
---

<sup>4</sup> La composition du comité directeur se trouve à l'annexe 1.

Une direction axée sur la production délibérée de changement :

- Orientation claire
- Allocation de capital de risque
- Soutien à la réalisation du changement
- Médiation-arbitrage
- Reddition de compte axée sur la réalisation du changement et le partage des apprentissages

**FIGURE 1 : Trois composantes essentielles du dispositif LEGG**



## CONCLUSION

L'évaluation de l'expérience de la première cohorte des projets LEGG démontre qu'un dispositif de gouvernance alliant direction et soutien peut devenir un levier puissant pour mobiliser du changement. Malgré ces résultats positifs, la reconduite du dispositif LEGG pour une deuxième cohorte de projets n'a pas été automatique.

Au moment de clore la première cohorte des projets LEGG et avant de lancer la seconde cohorte, la région montréalaise a accusé plusieurs changements significatifs dans sa gouvernance qui ont eu un impact sur la capacité de renouveler l'expérience du LEGG. Mentionnons, entre autres, le départ du président-directeur général et du directeur de la gestion de l'information et des connaissances qui avaient initié le LEGG, ainsi que le départ de plusieurs directeurs généraux d'établissements, dont l'un qui faisait partie du comité directeur du LEGG. Ces départs ont eu pour conséquence de fragiliser momentanément ce nouveau dispositif de gouvernance. Une initiative telle que le LEGG suppose en effet que la gouvernance régionale est à l'aise de soutenir l'innovation, en exerçant un rôle d'encadrement et d'inspiration plus que de leader ou de contrôle du processus.

Il faut aussi savoir que les mouvances de la gouvernance se sont produites en même temps que d'autres évolutions contextuelles : quasi-abolition des développements budgétaires, déploiement d'une planification stratégique régionale très fortement calquée sur le modèle promulgué par les autorités ministérielles, lancement de plusieurs projets d'optimisation requérant des réductions budgétaires significatives pour tous les établissements. Dans un tel contexte, l'enthousiasme en faveur de projets issus de la base, tel que valorisé dans le cadre du LEGG, avait diminué. Le symposium qui concluait le cycle d'activités du LEGG a cependant eu un impact favorable sur les perceptions quant à la place que l'innovation et le transfert de connaissances doivent occuper dans la région. Ainsi, quelques jours avant la tenue du symposium, un aval a été obtenu de la part du comité de direction quant au lancement d'une seconde cohorte de projets LEGG. Compte tenu de la pression exercée par les projets d'optimisation du MSSS et l'obligation de générer des économies substantielles par le déploiement de ceux-ci, il a été convenu d'enligner la prochaine cohorte des projets LEGG sur les mêmes axes que les projets d'optimisation afin d'exercer un effet de levier.

La transformation des systèmes de santé représente un travail de longue haleine. La mise à l'essai d'un dispositif d'accompagnement combinant direction, systématisation des processus et mobilisation des connaissances s'est avérée profitable dans le contexte de la région étudiée. Le LEGG est en effet apparu comme un facteur déterminant de l'émergence et la production de changements éclairés par les données probantes. Un tel dispositif d'accompagnement des transformations nous apparaît présenter de l'intérêt pour un déploiement plus large en vue d'accélérer la mise au point et la diffusion d'innovations en santé ailleurs au Québec et au Canada.

## RÉFÉRENCES

Dagenais, C., Briand-Lamarche, M. et le Comité de projet BLITZ. (2010) Projet Blitz : Rapport d'évaluation.

Denis, Jean-Louis & Pascale, Lehoux (2009). « Organizational theory. Section 4. Theories and Models of knowledge to action » in S. E. Straus, J. Tetroe and I. D. Graham. eds. *Knowledge translation in health care: moving from evidence to practice*. Wiley-Blackwell, Oxford, UK.

Institute for Healthcare Improvement (2005). *Going Lean in Health Care*, IHI Innovation Series 2005 white paper, Cambridge, MA.

Langley, G.J., R.D. Moen, K.M. Nolan, T.M. Nolan, C.L. Norman, L.P. Provost (2009). *The Improvement Guide; A practical Approach to Enhancing Organizational Performance*, 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco, Jossey-Bass.

Nolan, T.W. (2007). *Execution of Strategic Improvement Initiatives to Produce System-Level Results*. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, MA : Institute for Healthcare Improvement.

Rondeau, Alain (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, vol. 14, no 3, p. 1-12.