

## FICHE SYNTHÈSE DE PRATIQUE<sup>1</sup>/STRATÉGIE

Prometteuse

Exemple



**CONSORTIUM INTERRÉGIONAL**  
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX

# STRATÉGIE STRUCTURÉE ET LUDIQUE DE TRANSFERT ET D'APPLICATION DES CONNAISSANCES POUR DÉMYSTIFIER L'ORGANISATION APPRENANTE ET LA MISSION UNIVERSITAIRE

### SYNTHÈSE DE PRATIQUE

L'organisation apprenante et la mission universitaire sont des concepts parfois perçus comme trop théoriques, abstraits et éloignés de la réalité terrain. Afin de démystifier ces concepts, l'équipe de la Direction de la recherche et de l'enseignement universitaire (DREU) du CISSS Chaudière-Appalaches a conçu, dans une démarche de co-construction, une activité structurée et rigoureuse, tout en étant ludique, animée lors d'une rencontre d'équipe leadership, qui impliquait environ 200 gestionnaires de différents niveaux. L'activité de transfert et d'application des connaissances, préparée dans une approche humaine du changement, impliquait un questionnaire interactif en ligne et une activité inspirée du bingo. Depuis cette expérience, en mai 2019, plusieurs autres directions ont proposé des activités similaires pour aborder des sujets qui pouvaient comporter des défis d'animation et de transfert de connaissances, par exemple pour de nouvelles politiques et procédures.

### OBJECTIFS

- Donner des assises communes de compréhension de l'organisation apprenante et de la mission universitaire ;
- Rendre les chantiers, liés à la mission universitaire, concrets et accessibles ;
- Démontrer qu'il y a déjà une intégration de ces concepts dans la pratique des gestionnaires et des équipes terrain ;
- Faire naître ou accroître le sentiment de fierté, d'accomplissement et d'appartenance en lien avec l'organisation apprenante et la mission universitaire ;
- Accroître l'adhésion à ce positionnement organisationnel ;
- Recueillir des données de base (temps « 0 ») sur la connaissance de l'organisation apprenante et sur l'intégration d'actions concrètes relatives à la mission universitaire, qui serviront à l'élaboration du plan d'action et de communication.

### EFFETS PERÇUS

Organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmentation de la connaissance, de la compréhension et de l'adhésion à la mission universitaire et à l'organisation apprenante.</li><li>• Recension des réalisations liés à la mission universitaire et à l'organisation apprenante.</li><li>• Plans d'action structurés et appuyés sur des données concrètes.</li><li>• Amélioration de la communication entre directions, au sujet des travaux en cours liés à la mission universitaire et à l'organisation apprenante.</li></ul>
Intervenant	<ul style="list-style-type: none"><li>• ↗ de la capacité des gestionnaires à expliquer le positionnement de l'organisation apprenante.</li><li>• ↗ de la prise de conscience de la contribution actuelle des gestionnaires aux chantiers de la mission universitaire.</li><li>• ↗ du soutien des gestionnaires envers l'organisation apprenante.</li></ul>

<sup>1</sup> Pratique prometteuse ou exemplaire sélectionnée par une direction d'un établissement de Santé et Services sociaux : Pratique prometteuse : Expérience novatrice qui semble donner des résultats intéressants, Pratique exemplaire : Expérience novatrice qui a été formellement évaluée par une organisation externe.

Utilité du document : La fiche synthèse de pratique prometteuse ou exemplaire permet de donner un aperçu général d'une pratique en place dans un établissement de santé et de services sociaux. Les personnes intéressées à obtenir des détails de cette pratique sont invitées à contacter la personne-ressource.

Citation suggérée : Jean, E. Fiche synthèse de pratique « Démystifier l'organisation apprenante et la mission universitaire », Consortium InterS4, novembre 2019  
<https://consortiuminters4.uqar.ca/>

## PROCESSUS ET ACTIVITÉS

### PRÉPARER LE CHANGEMENT

#### Développer la stratégie

1. Élaboration et lancement d'un communiqué organisationnel annonçant le positionnement d'organisation apprenante pour le CISSS-CA.
2. Co-construction du chantier d'application des connaissances avec les directions de soutien expertes, notamment avec la directrice scientifique de la recherche pour structurer la démarche de collecte et d'analyse de données. Présentation de la stratégie d'animation à la directrice de la DREU et à la direction générale
3. Approbation de la stratégie par les deux paliers décisionnels.

#### Développer le matériel

1. Pour chaque chantier de l'organisation apprenante<sup>1</sup> l'équipe de la DREU a établi une gradation en cinq points des actions attendues<sup>2</sup>.
2. Les chantiers et leur gradation ont été organisés visuellement en carte inspirée d'une carte de bingo.
3. Un petit questionnaire en ligne, pouvant être utilisé pendant la rencontre en simultané par les participants, a été développé comme stratégie brise-glace et moyen de prendre une première mesure de collecte des données (Questions Kahoot)<sup>3</sup>.
4. Développement du guide de l'animation et de la présentation PowerPoint.
5. Préparation des animateurs et arrimage entre eux.

### RÉALISER L'ACTIVITÉ

Temps	Guide de l'animation
15 min	Le PDG présente les éléments clés du positionnement de l'organisation apprenante dans son contexte plus large. La directrice de la DREU présente les liens entre le positionnement de l'organisation apprenante et la mission universitaire, présente le sens, les visées et les consignes pour l'activité de questionnaire en ligne (Kahoot)
10 min	Les participants sont invités à répondre de manière anonyme au questionnaire interactif en ligne à l'aide de leur téléphone intelligent. Les participants peuvent constater les réponses de l'ensemble du groupe en synchrone.
20 min	La directrice adjointe à la DREU, les deux cadres intermédiaires, ainsi qu'une employée et une stagiaire présentent les consignes de l'activité inspirée du bingo. Elles animent les énoncés pour chaque case de bingo. Les participants soulignent les cases qui sont mises en œuvre actuellement dans leur équipe. Le PDG circule entre les tables, commente sans jugement et incite la participation.
10 min	À la suite de l'activité inspirée du bingo, la directrice de la DREU, à l'aide du sondage interactif en ligne, vérifie l'effet de l'activité sur la compréhension, le sentiment de contribution et la perception du niveau d'aisance à communiquer l'organisation apprenante et la mission universitaire à son équipe. Elle annonce les suivis post-atelier (portrait actuel, fiches et outils d'information et d'animation pour les gestionnaires et leurs équipes)
5 min	Le PDG termine l'activité en présentant les éléments clés des avantages liés à l'organisation apprenante.

### ÉLABORER ET EFFECTUER LE SUIVI

#### Compilation des résultats

1. Utilisation des données pour dresser un portrait global de la participation aux chantiers de la mission universitaire au sein du CISSS de Chaudière-Appalaches.
2. Utilisation des données pour dresser des portraits individualisés auprès des directeurs.
3. Développement d'un visuel approche radar, avec le soutien d'experts en recherche.

#### Analyse et présentations des résultats

1. Présentation et analyse des résultats globaux en comité de direction, juin 2019.
2. Élaboration d'un plan de travail par chantier.
3. Constatation de directions championnes et celles qui pourraient davantage investir.
4. Élaboration de plans de travail par direction.
5. Élaboration d'un plan de communication et d'outils (ex. : fiche d'animation pour les gestionnaires).

## FACILITATEURS

- Communiqué qui positionnait l'organisation apprenante, en cohérence avec le comité de développement de la mission universitaire du conseil d'administration qui appuie la démarche et agit comme catalyseur pour le chantier de mission universitaire «Positionnement / gouvernance»;
- Appui et implication de la direction générale :
  - Avant l'activité : temps alloué pour un atelier d'une heure lors d'une rencontre d'équipe leadership ;
  - Pendant l'activité : incluant la participation active du PDG lors de l'animation, témoignant l'importance accordée au contenu abordé et à l'activité réalisée ;
  - Après l'activité : temps alloué en comité de direction pour un retour sur les données recueillies ;
- Appui et implication de la DREU avant et pendant l'activité, issue d'une démarche de co-construction;
- Appui des personnes en charge de la coordination de l'activité leadership, notamment pour bonifier la structure de l'atelier, la présentation visuelle et la valeur ajoutée de l'activité ludique ;
- Animation par la directrice adjointe, avec participation de membres de l'équipe de la DREU, notamment une employée et une stagiaire ;
- Collaboration avec le centre de recherche du CISSS-CA, le SASSS (Système apprenant en santé et services sociaux), en soutien à la démarche ;
- Audace, goût d'innover ;
- Durée limitée de l'activité ludique encadrée par une mise en contexte qui positionne et donne le sens, avec un retour, conclusion et des suivis post-activité (structure) ;
- Application des bonnes pratiques en matière d'animation d'activité et d'approche humaine du changement ;
- Référent (bingo) que tous connaissent déjà ;
- Représentation visuelle forte permettant de se rappeler les chantiers de mission universitaire, avec l'apprenant au centre de l'organisation.

## OBSTACLES

- Temps et ressources limités pour élaborer l'ensemble de l'activité et du matériel ( $\pm 1$  mois) ;
- Aurait aimé pouvoir sélectionner les activités de mission universitaire attendues et élaborer la gradation en impliquant d'autres personnes-ressources, mais les contraintes de temps limitaient cette possibilité ;
- Nécessite une très bonne compréhension du contenu pour les développeurs de l'activité afin d'être en mesure de vulgariser et de synthétiser ;
- Défis technologiques pour l'application en ligne en lien avec l'utilisation simultanée de 200 personnes.

## PERSONNE-RESSOURCE

Karine Dumont Conseillère-cadre au développement de la mission universitaire	143, rue Wolfe, Lévis (Québec) G6V 3Z1 Direction de la recherche et de l'enseignement universitaire Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches 418 835-7121, poste 4683, karine.dumont@ssss.gouv.qc.ca
---	---

## VALIDATION DE LA SYNTHÈSE DE LA PRATIQUE/ STRATÉGIE

Karine Dumont	Conseillère-cadre au développement de la mission universitaire	2019-11-25
Véronique Boutier	Directrice de la recherche et de l'enseignement universitaire (DREU) du CISSS Chaudière-Appalaches	2019-12-09

<sup>1</sup> : Chantiers de l'organisation apprenante : Application des connaissances/rayonnement, Enseignement, Gouvernance, Pratiques de pointes/ETMISSS, Recherche

<sup>2</sup> : Par exemple pour le chantier « Application des connaissances / rayonnement » l'équipe a déterminé la gradation suivante : 1-Accès aux connaissances, 2-Diffusion des connaissances, 3-Partage des connaissances, 4-Appropriation des meilleures connaissances, 5-Application des connaissances.

<sup>3</sup> : Le questionnaire comportait une première question-test à caractère ludique qui permettait de donner le ton de l'activité tout en vérifiant dans quelles dispositions les participants étaient avant d'amorcer l'activité. Ensuite trois questions vérifiaient la perception du niveau de connaissances en regard de l'organisation apprenante, la prédisposition à contribuer, dans son rôle de gestionnaire, à soutenir l'organisation apprenante, l'autoévaluation de sa contribution actuelle à l'organisation apprenante et à la mission universitaire, ainsi que sa capacité à communiquer ces concepts à son équipe.