



**CONSORTIUM INTERRÉGIONAL**  
SAVOIRS ■ SANTÉ ■ SERVICES SOCIAUX

Le CISSS de la Gaspésie termine une première étape dans le déploiement d'une approche d'organisation apprenante. Soutenue par un partenariat syndical-patronal, cette démarche vise à accroître l'efficacité et la qualité des services offerts ainsi que la satisfaction et le plein épanouissement des membres de l'équipe du CISSS. Cette étape a pris la forme de trois projets organisationnels.

Le Consortium InterS4 a été mandaté pour réaliser un bilan à partir des trois projets dans le but d'encourager la mise en place et la pérennisation de l'approche. Pour y parvenir, la courtière de connaissances s'appuie sur les faits saillants d'une recension d'écrits récents et pertinents ainsi que sur l'avis de 25 acteurs clés impliqués à différents niveaux dans les projets. Il résulte de cet exercice une liste d'actions à préconiser, présentées dans la séquence du cycle de Deming.

De telles balises pourront contribuer à faciliter la mise en place de projets d'organisation apprenante et à accroître leur potentiel de succès au bénéfice des usagers et des membres de l'équipe.

## BALISES DE DÉPLOIEMENT DE PROJETS DANS UNE APPROCHE D'ORGANISATION APPRENANTE

Savoirs inspirés des acteurs clés de trois projets d'organisation apprenante au CISSS de la Gaspésie

Line Moisan et Isabel Bastille

Une publication de l'Équipe du Consortium InterS4 en collaboration avec le CISSS de la Gaspésie

MISE À JOUR DU 20 AOÛT 2024

Le **Courtage de connaissances** est un outil du transfert de connaissance « qui vise, via un intermédiaire, à favoriser les relations et les interactions entre les différents acteurs en promotion de la santé (chercheurs, acteurs de terrain, décideurs) dans le but de produire et d'utiliser au mieux les connaissances basées sur les preuves. Les actions de cet intermédiaire peuvent être multiples et variées selon le contexte, mais visent toutes à créer du lien et de la communication, à valoriser les connaissances et les compétences de chacun (sans critère de priorisation ou de hiérarchisation) et à améliorer les pratiques. » (Munerol, Cambon et al. 2013)

Le **Consortium InterS4** regroupe les Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, des Îles, de Chaudière-Appalaches et de la Gaspésie, ainsi que le Centre intégré universitaire (CIUSSS) du Saguenay-Lac-Saint-Jean, en collaboration avec les Universités du Québec à Chicoutimi (UQAC), à Rimouski (UQAR) et en Abitibi-Témiscamingue (UQAT). Il a pour mission de répondre aux besoins spécifiques des établissements en région grâce à un partenariat appuyé sur l'utilisation stratégique des meilleures connaissances. Pour ce faire, les membres du Consortium partagent une plateforme de courtage de connaissances.

#### **Auteurs**

Line Moisan, M.Serv.soc., M.Sc., DBA, Agente de recherche, Consortium InterS4, écrivez à : [line\\_moisan@uqar.ca](mailto:line_moisan@uqar.ca)

Isabel Bastille, B.A.A., M.Sc., Responsable de l'offre de services, Consortium InterS4, écrivez à : [isabel\\_bastille@uqar.ca](mailto:isabel_bastille@uqar.ca)

#### **Collaborateurs**

France C. Fleury, M. Sc., coordonnateur, Consortium InterS4 - écrivez à : [francecharles\\_fleury@uqar.ca](mailto:francecharles_fleury@uqar.ca)

Jean-Luc Gendron, chargé de projet en organisation apprenante, CISSS de la Gaspésie

Suzanne Daigle, consultante externe en organisation du travail, CISSS de la Gaspésie

Nancy Cousin, chargée de projet SIIIEQ, CISSS de la Gaspésie

Catherine Rioux, chargée de projet SIIIEQ, CISSS de la Gaspésie

#### **Demandeurs**

Martin Pelletier, président-directeur général, CISSS de la Gaspésie

Pier-Luc Bujold, président du SIIIEQ, CISSS de la Gaspésie

#### **Collaboratrice à la révision linguistique des textes**

Monique Bourget, Réd. A., B. Arch., M.A., agente de recherche, Consortium InterS4

#### **Intention de la synthèse des écrits**

Le présent ouvrage cherche à répondre aux préoccupations du demandeur sur les meilleures pratiques applicables à son contexte. Il se centre sur des écrits scientifiques et gris récents ainsi que sur des pratiques inspirantes. La présentation s'attache à résumer les sources consultées en vue d'inspirer les membres du comité responsable de la planification du changement. Le demandeur soumettra les connaissances acquises à l'épreuve de la faisabilité et de l'acceptabilité dans son organisation, en fonction de ses priorités.

#### **Niveau de fiabilité**

Les connaissances produites en courtage de connaissances doivent être comprises en fonction du mandat des demandeurs et du contexte de réalisation. Le document peut avoir franchi différentes étapes de validation. Le fait de le préciser permet au lecteur d'apprécier la valeur des conclusions.

- ☒ Le présent ouvrage reflète les travaux et l'analyse des auteurs. Il n'engage qu'eux.
- ☐ Le présent ouvrage reflète l'opinion des auteurs et des personnes suivantes qui en ont validé les termes et les contenus
- ☐ Le présent ouvrage est validé par les personnes suivantes, membres du groupe (préciser le nom du groupe et l'organisation)

#### **Citation suggérée**

Moisan, L., Bastille, I. Balises de déploiement de projets dans une organisation apprenante – Savoirs inspirés des acteurs clés de trois projets d'organisation apprenante au CISSS de la Gaspésie, Avril 2024, Consortium InterS4, <https://consortiuminters4.uqar.ca/> 47 p.

**Vous pouvez utiliser cet ouvrage en tout ou en partie sans l'approbation des auteurs. Nous vous demandons seulement d'en citer la source.**

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>                                                               | <b>IV</b> |
| <b>1. MESSAGES CLÉS .....</b>                                                                 | <b>1</b>  |
| 1.1. Fondements et effets de l'organisation apprenante.....                                   | 1         |
| 1.2. Balises pour le déploiement de projets en organisation apprenante .....                  | 4         |
| <b>2. MISE EN CONTEXTE .....</b>                                                              | <b>7</b>  |
| <b>3. MÉTHODE DE RECENSION.....</b>                                                           | <b>8</b>  |
| 3.1. Recension d'écrits.....                                                                  | 8         |
| 3.2. Une histoire inspirante tirée d'acteurs clés.....                                        | 8         |
| <b>4. SOMMAIRE DE LA RECENSION DES ÉCRITS .....</b>                                           | <b>10</b> |
| 4.1. L'organisation apprenante .....                                                          | 10        |
| 4.2. Les disciplines interdépendantes de l'organisation apprenante : le modèle de Senge ..... | 10        |
| 4.3. Les stratégies pour implanter une organisation apprenante .....                          | 12        |
| 4.4. La gestion de projet .....                                                               | 13        |
| 4.5. L'équipe de projet.....                                                                  | 14        |
| 4.6. Le leadership dans une organisation apprenante .....                                     | 14        |
| <b>5. SAVOIRS TIRÉS D'UN PREMIER GRAND CYCLE PDCA .....</b>                                   | <b>16</b> |
| 5.1. Planification (PDCA).....                                                                | 16        |
| 5.2. Déroulement (PDCA) .....                                                                 | 20        |
| 5.3. Contrôler (PDCA) .....                                                                   | 23        |
| 5.4. Amélioration (PDCA).....                                                                 | 24        |
| <b>6. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES .....</b>                                  | <b>27</b> |
| 6.1. Valeurs et limites du document.....                                                      | 27        |
| 6.2. Utilisation potentielle des connaissances .....                                          | 27        |
| <b>RÉFÉRENCES.....</b>                                                                        | <b>28</b> |
| <b>ANNEXE A – STRATÉGIE DE RECHERCHE.....</b>                                                 | <b>31</b> |
| <b>ANNEXE C – RÉSUMÉ DES CONNAISSANCES COLLIGÉES .....</b>                                    | <b>32</b> |

## 1. MESSAGES CLÉS

---

Le CISSS de la Gaspésie amorçait en 2023 la mise en œuvre d'une approche d'*organisation apprenante* (OA) à partir de trois projets paritaires portant sur l'augmentation du soutien et la reconnaissance par des rétroactions saines et constructives dans le cadre d'une gestion de proximité, l'optimisation du parcours d'apprentissage des employés 0-3 ans et la mise en place de comités d'amélioration continue de la qualité des soins et des services.

Après une année d'expérimentation, et au-delà des suivis habituels de gestion de projet, le CISSS souhaite dresser le bilan des apprentissages réalisés et transférer les connaissances acquises à partir desquelles il pourra planifier ses prochaines actions.

À partir d'une recension d'écrits et de l'expérience vécue, les messages clés qui suivent se rapportent aux fondements et aux effets de l'OA, c'est-à-dire aux balises mêmes qui sont apparues les plus avantageuses pour les acteurs clés consultés.

### 1.1. Fondements et effets de l'organisation apprenante

Qu'est-ce qu'une organisation apprenante?

1. L'approche d'une OA n'est pas un programme, ni un ensemble d'outils d'amélioration de la qualité, ni une solution miracle. Il y a autant de définitions qu'il existe d'organisations.
2. Il n'y a pas de consensus quant à la définition de l'OA. Cependant, des éléments communs apparaissent dans l'ensemble des définitions recensées :
  - a. L'apprentissage en continu sur le lieu de travail;
  - b. Le partage et le transfert des connaissances;
  - c. La mobilisation de l'ensemble des employés;
  - d. La résolution de problèmes;
  - e. Le leadership orienté vers la collaboration.
3. Le CISSS de la Gaspésie a adopté la définition suivante à la suite d'un exercice consensuel réalisé auprès d'acteurs clés :

« Afin d'améliorer la qualité de ses services aux usagers en continu, de développer à leur plein potentiel ses ressources humaines et d'accroître sa capacité d'innovation :

- LE CISSS DE LA GASPÉSIE ASPIRE À DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE...
  - En cultivant l'apprentissage au quotidien tant chez l'individu, l'équipe que l'organisation;
  - En optimisant la contribution de son personnel et son autonomie à partir d'une vision collective;
  - En encourageant la collaboration et le travail d'équipe;
  - En impliquant les usagers;
  - Et en développant son adaptabilité.

Pour y parvenir, le CISSS exploite des systèmes qui capturent, analysent et partagent les connaissances, puis en optimise l'utilisation grâce à la formation continue. Ces connaissances comprennent des données sur la

performance de ses activités, des données sur la satisfaction des usagers comme des employés, ainsi que des données probantes. »

4. La mise en place d'une OA nécessite de considérer cinq disciplines dans la gestion du changement (Senge, 1990) :
  - a. Pensée systémique : permet l'intégration des différentes disciplines dans l'obtention de résultats cohérents avec la vision énoncée;
  - b. Maîtrise personnelle : considère la personne en soi comme une OA en miniature;
  - c. Processus mentaux : amène à remettre en question ses habitudes : *GO! Passer à l'action!*;
  - d. Vision partagée : communique la vision organisationnelle pour nourrir un sentiment d'engagement au sein des équipes;
  - e. Apprentissages en équipe : favorise la collaboration de l'équipe et l'utilisation de ses compétences pour résoudre des problèmes avec un coffre à outils bien garni.
5. Ces cinq disciplines permettent à une organisation de s'adapter continuellement, d'apprendre de ses erreurs, d'explorer différentes occasions de développement et d'optimiser la contribution de son personnel dans le but ultime d'améliorer sa performance dans un environnement en perpétuel changement.

### L'organisation apprenante comme levier de performance organisationnelle

6. La philosophie d'amélioration continue soutient l'OA par la création et la distribution de valeur dans l'organisation, le tout au bénéfice de toutes les parties prenantes.
7. Les organisations qui adoptent un système de gestion tel l'OA atteignent des performances plus élevées par rapport aux organisations qui ne font pas ce choix.
8. La performance n'est pas seulement une mesure des réalisations passées. Elle est avant tout une mesure du potentiel de mise en œuvre des prochaines actions pour atteindre les objectifs de l'organisation.

### Les effets sur l'organisation du point de vue du potentiel humain

9. On constate une amélioration de la confiance manifestée par le personnel envers l'administration et envers leur propre équipe de travail. Les changements proposés par les gestionnaires sont mieux perçus et reçus :
  - a. Un climat de confiance favorisant la réduction du stress et des conflits au sein des équipes de travail;
  - b. Une meilleure satisfaction au travail par une meilleure conciliation travail-vie personnelle;
  - c. Une plus grande interdépendance entre les membres d'une équipe;
  - d. Une meilleure rétention et une fidélisation des employés avec, pour conséquence, une stabilité accrue des équipes.
10. On constate également un engagement significatif des personnes impliquées dans un projet d'OA. Celles-ci manifestent le souhait d'atteindre leur plein potentiel en partageant avec leurs collègues la vision d'un même objectif qu'elles jugent valable.

### Des facteurs favorables dans la mise en place et la pérennité de l'organisation apprenante

11. Le développement d'une capacité organisationnelle à faire rayonner les succès respectifs des équipes auprès de l'ensemble des parties prenantes, en temps opportun, est requis pour favoriser la contamination positive essentielle à la pérennité de l'OA. En ce sens, la communication constitue le système nerveux d'une OA. Elle

contribue à éveiller l'intérêt des parties prenantes à générer de nouvelles connaissances, à éclairer la prise de décision et à faire émerger l'innovation.

12. La réussite de la mise en œuvre et le soutien d'une OA implique d'adopter plusieurs stratégies et actions structurantes au sein de l'organisation.
13. Outre l'adoption des cinq perspectives de Senge, l'établissement doit soutenir le passage vers une OA en développant une manière formalisée d'appréhender toute gestion du changement à l'aide de la pensée scientifique de Deming (Planification – Déroulement – Contrôle – Amélioration ou PDCA).
14. L'établissement passera par plusieurs cycles d'apprentissage et d'amélioration au cours desquelles les connaissances et les expériences seront continuellement traitées pour créer de nouvelles informations.
15. Le passage d'un leadership traditionnel – où l'autorité est souvent attribuée aux dirigeants et aux gestionnaires – à un leadership distribué ou partagé favorise la collaboration dans un contexte où les apprenants doivent être des participants actifs au processus d'apprentissage.
16. L'adoption d'un cadre de formation en leadership ainsi que l'appropriation d'outils d'aide à la décision et à la résolution de problèmes contribuent également à la réussite.
17. Une implication tangible de la haute direction permet de motiver les parties prenantes à aborder le changement avec confiance, une telle posture préconisant une écoute active des employés et encourageant les employés à apprendre et à proposer des idées innovantes.
18. Les usagers, leurs proches aidants et les citoyens doivent être invités à un engagement actif qui mise sur leur autodétermination en regard de leur propre santé, de la reconnaissance et l'importance des savoirs de chacun, dont le savoir expérientiel.
19. Le déploiement d'une approche en OA soulève un défi de cohérence quotidien de la gestion auquel il faut rester attentif, principalement sur les plans de :
  - a. L'inadéquation entre les comportements et les valeurs véhiculées;
  - b. L'honnêteté des gestionnaires dans la démonstration de leur engagement, lequel peut prendre la forme d'un énoncé de vision lié à l'avancement de la mission.
20. La mise en œuvre d'une OA est exigeante pour les gestionnaires et les employés. Il faut donc porter une attention particulière aux exigences suivantes à l'aide de moyens concrets pour contribuer au succès de l'initiative :
  - a. L'apprentissage en continu;
  - b. La remise en question des façons de faire ou l'intégration de la pratique du *penser en dehors de la boîte*;
  - c. La capacité à être innovant;
  - d. L'engagement indéfectible de tous les acteurs à exercer leur responsabilité face à leur propre développement;
  - e. L'ouverture manifeste à apprendre avec et grâce aux membres de l'équipe.
21. L'utilisation d'indicateurs et d'outils stimule l'amélioration et la planification des prochaines étapes du PDCA. Sans ces outils, il est difficile d'apprécier le chemin parcouru et celui qui reste à franchir pour atteindre la situation souhaitée.

## 1.2. Balises pour le déploiement de projets en organisation apprenante

Dans une perspective de soutien à l'appropriation des messages clés présentés précédemment, cette section présente, sous la forme d'une grille d'autoévaluation, les éléments qui contribuent à favoriser le déploiement de projets en OA. Les pratiques favorables et les exemples d'action qui s'y trouvent sont issus de la recension des connaissances réalisée ainsi que de l'expérience des acteurs clés du CISSS de la Gaspésie.

Adopter ces balises dans le lancement de nouveaux projets en OA pourrait ajouter au potentiel d'atteinte des objectifs.

*Tableau 1 : Les pratiques et les actions jugées les plus favorables au succès selon le cycle PDCA (Bastille et Moisan 2024)*

| Clé                           | Pratiques favorables                                 | Exemples d'actions envisageables en regard des pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Oui | Non | Améliorations envisageables |
|-------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----------------------------|
| <b>PHASE DE PLANIFICATION</b> |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |     |     |                             |
| Culture et vision             | Culture d'OA portée par la haute direction           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un comité de leaders pour soutenir la mise en place de l'OA</li> <li>Impliquer le comité dans tous les aspects de l'apprentissage</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |     |     |                             |
|                               | Vision claire et largement diffusée                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diffuser la vision et des résultats dans un langage simple</li> <li>Diversifier les moyens de communication</li> <li>Valoriser le fait de penser autrement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |     |     |                             |
| Engagement et leadership      | Équipe de projet dédiée en soutien à l'OA            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir un accompagnement de proximité</li> <li>Réfléchir aux actions permettant de mitiger les obstacles au fur et à mesure</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |     |     |                             |
|                               | Implication soutenue de toutes les parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des nouvelles pratiques et routines pour soutenir la capacité d'utiliser l'apprentissage en vue d'améliorer les performances</li> <li>Cocréer une vision partagée entre les membres de l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques</li> <li>Évaluer les besoins des différents acteurs impliqués dans le changement (chargés de projets, gestionnaires, etc.)</li> </ul> |     |     |                             |

| Clé                     | Pratiques favorables                                                                                               | Exemples d'actions envisageables en regard des pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Oui | Non | Améliorations envisageables |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----------------------------|
| Formation               | Conditions favorables à l'appropriation des principes, valeurs et caractéristiques de l'OA                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir de la formation sur l'OA aux équipes de travail avant même le début d'un projet</li> <li>Mettre en place un <i>cercle de la qualité</i> pour favoriser l'appropriation par des échanges constructifs à partir d'expériences vécues</li> </ul>                                                                                                                      |     |     |                             |
| Structure et suivi      | Utilisation d'un outil pour mesurer le changement dans la pratique et la culture d'apprentissage organisationnelle | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser le <i>Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i> avant le début du projet, puis sur une base annuelle</li> <li>Dialoguer en équipe autour des résultats du questionnaire</li> <li>Cibler les forces ayant le plus grand impact dans la poursuite de la mise en place de l'OA</li> </ul>                                                           |     |     |                             |
|                         | Indicateurs en soutien à l'atteinte des objectifs organisationnels                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cibler en équipe des indicateurs parlants permettant de soutenir l'atteinte des objectifs organisationnels</li> <li>Communiquer les indicateurs de façon à ce que toutes les parties prenantes se les approprient</li> <li>Mettre en place des actions structurantes permettant de faire le suivi de ces indicateurs et de diffuser par la suite les résultats</li> </ul> |     |     |                             |
| PHASE DE DÉROULEMENT    |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |     |     |                             |
| Soutien organisationnel | Actions structurantes pour favoriser l'entraide et le soutien organisationnel                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un réseau de soutien approprié pour les gestionnaires, les chargés de projet et les membres des équipes ciblées</li> <li>Varié les occasions d'échange et de soutien</li> <li>Normaliser les difficultés liées au changement de posture de gestion dans un contexte de transformation</li> </ul>                                                          |     |     |                             |
|                         | Développement des capacités d'apprentissage                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Demeurer à l'affût des besoins d'orientation, d'encadrement et de soutien afin de soutenir le développement des capacités d'apprentissage et de maintenir la mobilisation du personnel</li> </ul>                                                                                                                                                                         |     |     |                             |

| Clé                  | Pratiques favorables                                                                                    | Exemples d'actions envisageables en regard des pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Oui | Non | Améliorations envisageables |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----------------------------|
| Communication        | Modalités de communication favorables au rayonnement de l'OA                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des mécanismes de communication formels et informels qui pourront être utilisés sur une base récurrente ou ponctuelle selon les besoins de l'OA</li> <li>Saisir toutes les occasions de communiquer les succès liés à l'OA</li> <li>Raconter les histoires à succès</li> <li>Communiquer régulièrement pour maintenir l'intérêt à l'endroit de l'OA</li> </ul> |     |     |                             |
| PHASE DE CONTRÔLE    |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |     |     |                             |
| Ajustements          | Cycles PDCA courts et bien définis pour favoriser des ajustements rapides et des victoires progressives | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder à de petits cycles PDCA (ex. : 3 mois) pour les projets retenus afin de permettre des ajustements rapides et d'atteindre la condition cible</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |     |     |                             |
|                      | Mécanismes de transfert des connaissances favorables aux apprentissages                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir des mécanismes de transfert des connaissances permettant de mousser les apprentissages des différents projets</li> <li>Mettre l'accent sur l'importance du transfert de connaissances dans un contexte d'OA</li> </ul>                                                                                                                                         |     |     |                             |
|                      | Coffre à outils pour favoriser la résolution de problèmes                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre un coffre à outils à la disposition des gestionnaires pour les soutenir dans la résolution de problème notamment par l'animation de consensus</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |     |     |                             |
| PHASE D'AMÉLIORATION |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |     |     |                             |
| Apprentissages       | Indicateurs en soutien à l'atteinte des objectifs organisationnels                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les indicateurs</li> <li>Cibler, en équipe, les zones potentielles d'amélioration et les ajustements possibles</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |     |     |                             |
|                      | Réinvestissement des apprentissages                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réfléchir aux apprentissages réalisés dans le cadre du projet</li> <li>Identifier des modalités pour faire rayonner les apprentissages</li> <li>Cibler les prochaines actions en fonction des enjeux organisationnels en tenant compte des apprentissages réalisés</li> </ul>                                                                                          |     |     |                             |

## 2. MISE EN CONTEXTE

---

*I never lose. I either win or learn. Nelson Mandela*

Le printemps 2022 marque l'arrivée d'un nouveau président-directeur général (PDG) à la barre du CISSS de la Gaspésie. Au même moment, un contexte favorable s'installe grâce à un financement inattendu provenant du Conseil patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux (CPNSSS) dans le cadre d'un appel à proposition visant des projets au bénéfice de la catégorie 1 du Syndicat des infirmières, infirmières auxiliaires et inhalothérapeutes de l'Est-du-Québec (SIIIEQ). Saisissant cette occasion, une rencontre entre le président du SIIIEQ et le PDG du CISSS est organisée et amène ces derniers à la décision de collaborer étroitement au déploiement de trois projets paritaires portant sur l'augmentation du soutien et la reconnaissance par des rétroactions saines et constructives dans le cadre d'une gestion de proximité, l'optimisation du parcours d'apprentissage des employés 0-3 ans et la mise en place de comités d'amélioration continue de la qualité des soins et des services. En cours de route, différents imprévus liés notamment au caractère inédit de cette approche amènent les acteurs clés à investir différemment ces projets en vue d'optimiser leur potentiel de transférabilité à l'échelle de l'établissement.

Les échanges mettent de l'avant une préoccupation commune de mobiliser les équipes, de les impliquer dans l'organisation du travail et de bonifier la qualité des interventions. Les projets considérés devaient soutenir le souci d'accroître la satisfaction au travail et l'efficacité des processus, ainsi que celui du développement des compétences des équipes ciblées dans le cadre du financement obtenu jusqu'en avril 2024. La mise en place d'une approche d'OA répondait à ces impératifs et constituait un modèle favorable pour soutenir une culture d'amélioration continue de la qualité tout en impliquant et en valorisant les équipes pour créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes du CISSS.

C'est dans ce contexte qu'au début de l'été 2022, le PDG du CISSS interpelle le Consortium InterS4 et le mandate pour appuyer l'orientation de l'OA, notamment par le soutien :

- Au développement des compétences en matière d'OA;
- Au développement des compétences en gestion du changement axée sur l'implication des parties prenantes;
- À la structuration efficiente du projet en regard des disponibilités des acteurs impliqués et des défis de préservation du service;
- À l'animation des rencontres auprès des groupes de travail locaux;
- Conseil sur le choix des outils de mesure (ex. : satisfaction, charge de travail, autonomie professionnelle, sentiment de reconnaissance, soutien social, etc.);
- À l'identification d'experts sur les meilleures pratiques en organisation du travail professionnalisante et sur l'approche collaborative en gestion.

En mars 2023, une formation est offerte par le Consortium InterS4 au comité de pilotage du projet sur l'OA. Dans la foulée, un mandat de courtage de connaissances est réalisé et, depuis novembre 2023, une recension des écrits permet de bien cerner les grands concepts de l'OA ainsi que les concepts associés. En janvier et février 2024, plus de 25 entretiens d'acteurs clés ayant participé aux projets d'OA ont permis de capter l'expérimentation des 12 derniers mois dans cette nouvelle culture organisationnelle. Les sections qui suivent décrivent le concept d'OA, ses composantes, sa mise en œuvre et les principaux défis. La gestion de projet est également abordée puisque, concurremment avec l'actualisation du rôle des gestionnaires, elle a été en quelque sorte le catalyseur de toute la démarche.

### 3. MÉTHODE DE RECENSION

---

Les choix concernant la méthode de recension visent avant tout à mettre en lumière les avis des acteurs clés ayant participé aux projets. Ils sont motivés par le souci d'identifier des balises applicables et favorables au succès de la démarche, lesquelles pourront être employées dans d'autres secteurs et services du CISSS.

#### 3.1. Recension d'écrits

La recension couvre les écrits scientifiques et gris publiés entre 2015 et 2023, sauf pour quelques publications plus anciennes dont les contenus exposent des fondements théoriques toujours pertinents. À la lumière des balises énoncées, 44 publications sont apparues pertinentes pour répondre au besoin du demandeur dans le temps disponible.

En employant les plateformes de recherche spécialisées (ABI\INFORM (ProQuest), EbscoHost, ...) et publiques (GOOGLE), la recherche a été réalisée en français et en anglais. L'annexe A précise la stratégie employée.

De plus, pour soutenir l'organisation de la recension, la courtière de connaissances a consulté Mme Christine Arsenault, experte en OA au CSSS Baie-des-Chaleurs, qui a été intégrée à l'intérieur du CISSS de la Gaspésie en 2015. Son savoir éclairé, sa disponibilité et sa générosité ont été des atouts précieux dans le cadre des travaux réalisés par le Consortium InterS4.

#### 3.2. Une histoire inspirante tirée d'acteurs clés

Les histoires interpellent le côté émotif des gens et elles peuvent facilement rendre compréhensibles des sujets extrêmement complexes. Sans conteste, il y a une tendance qui porte les gens à mémoriser les histoires, car elles sont reliées aux expériences quotidiennes, notamment au contexte des environnements de travail. Il n'est donc pas surprenant que les histoires représentent un moyen idéal pour transmettre des connaissances et convaincre les collègues de nouvelles idées.

Ainsi, ce sont les histoires de 25 personnes qui ont alimenté la détermination des balises favorables au succès de la démarche, lesquelles sont applicables dans la réalité d'un établissement comparable au CISSS de la Gaspésie. Les entretiens individuels ont été menés à l'aide d'un guide élaboré sur la base de la recension des écrits et du besoin du demandeur. Chaque entretien était d'une durée maximale d'une heure. Tous les entretiens ont été réalisés en janvier et février 2024.

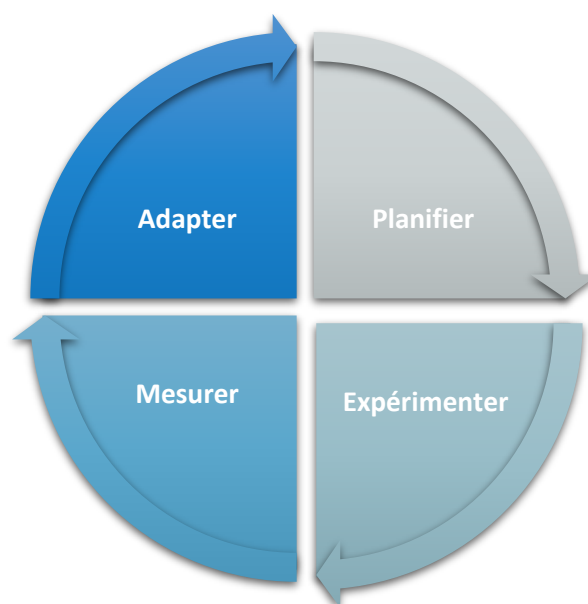
Le choix des participants a été assuré par l'équipe de projet du CISSS. Bien que des critères de représentativité aient été précisés par la courtière, le nombre de personnes à interviewer n'était pas limité. L'équipe de projet a opté pour capter l'avis du maximum de personnes impliquées et tenait à s'assurer de la plus grande représentativité possible de tous les titres d'emplois, des niveaux hiérarchiques et des territoires pouvant contribuer à écrire l'histoire organisationnelle du CISSS de la Gaspésie.

Ce bilan a été fait *avec* les gens et non *sur* les gens. Il s'est notamment concentré sur l'action et sur le besoin de changement, représentant ainsi un point de départ pour les cycles d'amélioration.

## Une structuration de l'expérience des acteurs clés basée sur les étapes du cycle de Deming

Le Consortium InterS4 a travaillé en étroite collaboration avec les représentants du CISSS de la Gaspésie. Malgré un environnement contingent, tous ont œuvré dans un esprit collaboratif à bâtir un plan d'action ayant pour objectif le déploiement de l'OA, et ce, en empruntant le PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT-Planifier-Expérimenter-Mesurer-Adapter) popularisé par Deming (figure 1). Les balises puisées à même les histoires des acteurs clés sont donc rapportées au sein même de chacune des étapes du cycle.

Figure 1 : Cycle PDCA popularisé par Deming (Consortium InterS4, 2023)



## 4. SOMMAIRE DE LA RECENSION DES ÉCRITS

---

### 4.1. L'organisation apprenante

Le modèle de l'OA s'adapte de façon continue à un environnement complexe. L'OA est considérée comme une avenue prometteuse pour générer de la performance en vue de répondre aux enjeux complexes et grandissants du réseau de la santé et des services sociaux. L'approche interpelle des modalités organisationnelles et managériales visant à encourager la participation de tous les employés dans les processus décisionnels et à mettre en place une gestion des ressources humaines en cohérence avec cette vision. Dans cette perspective, la formation continue des employés est devenue au fil des ans un élément fondamental et essentiel pour améliorer l'accès aux services, la sécurité des parties prenantes, la rétention et l'attraction de nouveaux talents, ainsi que la qualité des soins et des services, notamment.

L'approche d'une OA n'est ni un programme, ni un ensemble d'outils d'amélioration de la qualité, ni une solution miracle. Bon nombre d'auteurs ont cherché à définir l'OA et force est de constater qu'il n'y a pas de consensus quant à sa définition. Cependant, des éléments communs se trouvent dans l'ensemble des définitions recensées : l'apprentissage en continu sur le lieu de travail, le partage des connaissances, la mobilisation de l'ensemble des employés et la résolution de problèmes.

Dans le cadre de ce bilan, il est intéressant de retenir la définition de Senge (1990) qui synthétise et popularise le concept d'OA. Son livre fondateur *La cinquième discipline*, définit l'OA comme un lieu de travail dans lequel l'apprentissage est motivé à continuellement accroître les compétences du personnel aux niveaux individuel, d'équipe et organisationnel, le but étant que le personnel réduise l'écart entre l'état actuel et celui désiré dans la planification. Selon Senge, l'apprentissage est intrinsèque à la vie organisationnelle et, ainsi, l'OA est une organisation où il n'est pas possible de ne pas apprendre. Celui-ci insiste sur le fait que l'OA doit être un concept structurant pour les initiatives de changement.

L'adoption d'un système de gestion soutenu par une philosophie basée sur l'amélioration continue est à même de faire évoluer une OA et devient un incontournable pour créer et distribuer de la valeur dans l'organisation. La littérature révèle que les organisations qui adoptent un tel système de gestion atteignent des performances plus élevées par rapport aux organisations qui ne font pas ce choix.

Deming tente de concilier l'apprentissage et l'amélioration continue de la qualité qui ont un caractère unique et se renforcent mutuellement. Une organisation passera par plusieurs cycles d'apprentissage et d'amélioration et signifiera que les connaissances et expériences sont continuellement traitées pour créer de nouvelles informations. De nouvelles informations permettent de conduire à une meilleure compréhension des causes et des effets des problèmes qui surviennent et à l'élaboration des solutions possibles. La mise en œuvre des solutions peut conduire à des améliorations des irritants identifiés. L'apprentissage est considéré comme une recherche continue des meilleures solutions.

### 4.2. Les disciplines interdépendantes de l'organisation apprenante : le modèle de Senge

Abordé précédemment, le concept d'OA a été popularisé par Senge. Il identifie cinq disciplines interdépendantes qui distinguent les organisations apprenantes des autres organisations : pensée systémique, maîtrise personnelle, vision

partagée, apprentissage en équipe et processus mentaux. Il y a OA si des changements positifs ont lieu dans le respect des cinq disciplines. Cela favorise l'apprentissage et permet aux organisations de s'améliorer et de s'adapter continuellement pour réussir dans un environnement constamment en évolution.

### La pensée systémique

La pensée systémique est le catalyseur de l'OA puisqu'elle intègre les quatre autres disciplines. Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels et d'observer les processus de changement, permettant ainsi de voir les phénomènes dans leur intégralité. En effet, le développement des cinq disciplines dans leur ensemble est crucial et c'est la pensée systémique qui les fait fonctionner en harmonie.

**Idée-clé :** Il s'agit d'une compétence clé qui permet de prendre en compte l'intégration des différentes disciplines dans l'obtention de résultats cohérents avec la vision énoncée.

### La maîtrise personnelle

C'est le point de départ pour devenir une OA. La maîtrise personnelle réfère principalement à l'évaluation continue de l'écart entre les compétences actuelles et souhaitées chez l'employé. Pour y arriver, ce dernier doit avoir la capacité de démontrer l'atteinte d'un niveau élevé d'apprentissage et d'autoréflexion critique dans l'intention de participer à la dynamique organisationnelle.

**Idée-clé :** Apprendre, apprendre et encore apprendre ! La personne est en soi une OA en miniature.

### La vision partagée

La vision partagée met l'accent sur un objectif commun. Cette discipline relate que les individus nourrissent un sentiment d'engagement dans un groupe en développant des images partagées de l'objectif qu'ils cherchent à créer collectivement, ainsi que les pratiques directrices permettant d'y arriver.

**Idée-clé :** Il faut créer et communiquer une vision organisationnelle de l'apprentissage nourrissant un sentiment d'engagement au sein des équipes.

### L'apprentissage en équipe

L'apprentissage en équipe est une discipline d'interaction de groupe. Le dialogue et la communication au sein des équipes sont des vecteurs de transformation vers une pensée collective. Lorsqu'une équipe développe une vision commune d'une situation ou d'un problème à régler, cette vision commune fait émerger une énergie harmonisée entre les individus.

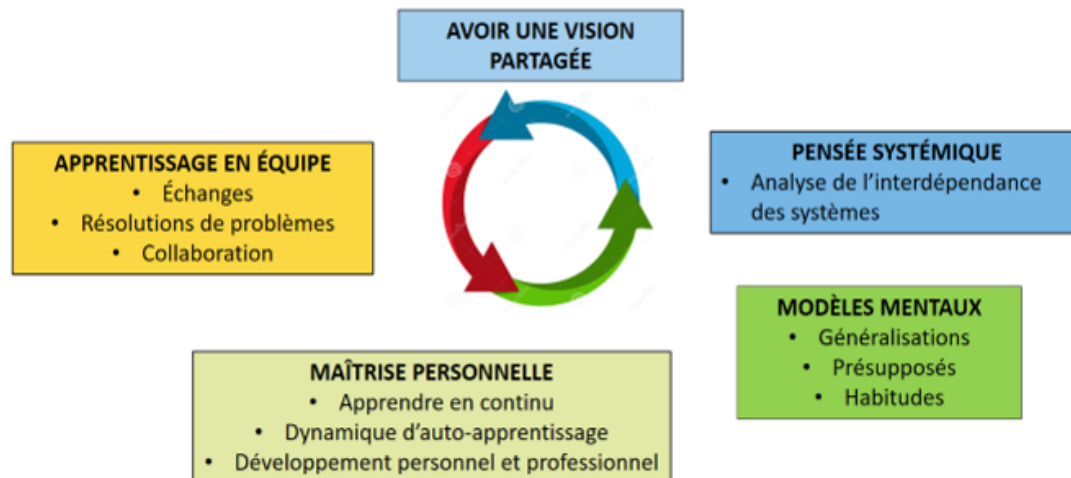
**Idée-clé :** L'équipe collabore et utilise ses compétences pour résoudre des problèmes avec un coffre à outils bien garni.

### Les processus mentaux

Les modèles mentaux représentent la perception et la compréhension globales que possède un individu face à son travail, ainsi que sa capacité de créer une interconnexion entre les emplois de l'organisation.

**Idée-clé :** Penser hors de la boîte! Il faut remettre en question ses habitudes et GO! Passer à l'action!

Figure 2 : Les cinq disciplines de l'organisation apprenante – Intelligence collective au service de la performance (CISSS de la Gaspésie 2024)



En résumé, les personnes qui travaillent au sein d'une OA sont hautement engagées dans leur travail. Elles manifestent le souhait d'atteindre leur plein potentiel en partageant avec leurs collègues la vision d'un objectif valable. Leurs modèles mentaux consolident les apprentissages individuels et les objectifs personnels concrétisent la mission de l'établissement. Ces personnes considèrent leur travail comme faisant partie d'un système où il existe des interrelations et des processus qui sont interdépendants les uns des autres. Elles sont constamment à la recherche d'améliorations favorisant l'identification de solutions durables aux problèmes.

### 4.3. Les stratégies pour implanter une organisation apprenante

Réussir l'implantation d'une OA implique plusieurs stratégies et des actions structurantes tant de la part de la direction que des employés. La recension des écrits réalisée dans le cadre du mandat amène à identifier dix stratégies pour soutenir la transformation vers l'OA et par la gestion de projets.

Tableau 2 : Stratégies pour implanter et soutenir une organisation apprenante (Lavoie, Fleury, 2023)

| Stratégie | Énoncé                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | Adopter le système de gestion de l'OA à partir des cinq disciplines de Senge afin que le partage des connaissances s'appuie sur les points forts de l'organisation                                           |
| 2         | Adopter et former tant les gestionnaires que les équipes au leadership partagé, lequel est lié à l'apprentissage interorganisationnel et est un gage de succès pour la collaboration                         |
| 3         | S'appuyer sur les structures de communication existantes et sur les réseaux de partage pour diffuser l'avancement des connaissances issues des projets organisationnels                                      |
| 4         | Produire des données de qualité et de performance tant stratégiques qu'opérationnelles accessibles en temps opportun (indicateurs et information sur la mise en œuvre) pour améliorer les processus en place |
| 5         | Développer et s'approprier des outils d'aide à la décision et à la résolution de problèmes                                                                                                                   |
| 6         | Soutenir et adopter au quotidien une approche harmonisée en matière de gouvernance, de gestion, de financement et de prestation                                                                              |
| 7         | Consolider une culture d'apprentissage et d'amélioration continue par une démarche organisationnelle rythmée par les quatre étapes du cycle PDCA                                                             |
| 8         | Encourager une structure par projet pour soutenir l'innovation et les connaissances issues de l'OA                                                                                                           |
| 9         | Consolider une culture d'apprentissage en établissant les cycles de travail et pratiquer les routines opérationnelles                                                                                        |
| 10        | Solliciter l'engagement des usagers, des familles et des citoyens engagés                                                                                                                                    |

Outre les stratégies énumérées ci-dessus qui sont à considérer comme des recommandations à privilégier pour favoriser une culture d'OA, il existe des barrières qui peuvent entraver l'émergence des apprentissages et de l'innovation.

Ces barrières résident notamment dans une structure centralisée soutenant la gestion plus traditionnelle, une structure décentralisée encourageant plutôt des changements dans l'action. Les milieux de travail sont plus complexes et davantage centrés sur la gestion de projet nécessitant une collaboration étroite entre les membres d'une équipe donnée et entre les différentes directions ayant une clientèle commune.

Pour atteindre une meilleure collaboration organisationnelle et les objectifs d'un projet donné, le renouvellement du leadership se présente également comme un incontournable. Dans les organisations, la compréhension du leadership a changé, mettant au jour le caractère complémentaire des processus d'influence formels et descendants à des formes de leadership plus latérales et informelles. Il ne s'agit pas de *briser absolument les silos*, mais bien de miser sur des modes d'organisation et de gestion encourageant la cohabitation, la complémentarité entre une gestion verticale, orientée sur l'expertise de chacun et la gestion transversale orientée sur l'utilisateur-partenaire. Le leadership distribué offre une conception renouvelée du leadership au sein de laquelle plusieurs individus assurent différents rôles de leadership, et ce, dans une perspective d'influence collective.

#### 4.4. La gestion de projet

La structure par projet est celle qui montre la meilleure performance dans la construction d'une transformation organisationnelle d'envergure telle l'OA. Dans ce type de projet, l'autonomie du chargé de projet est totale, ayant la possibilité de prendre les décisions dans le meilleur intérêt de la démarche. Considérant que l'ensemble des ressources sont disponibles à temps plein pendant la durée du projet, la collaboration est inévitablement élevée. En d'autres mots, la structure par projet est encouragée pour soutenir l'innovation et pour consolider les connaissances de l'OA. Le chargé de projet détient l'autorité d'un directeur, laquelle lui permet d'exercer un leadership fort, l'absence de dualité éliminant à la source confusion et perte de temps dans la négociation entre les parties en présence.

Un projet est généralement défini comme une tâche unique à accomplir selon des dates de début et de fin qui sont prédéterminées. Un projet présente un ou plusieurs objectifs de performance à atteindre et un certain nombre d'activités différentes à réaliser. En d'autres mots, un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer de la valeur. La nature temporaire d'un projet est souvent associée à une certaine complexité et à une certaine incertitude puisqu'un projet est élaboré de manière incrémentale tout au long de son déroulement. Le projet induit également une gestion des interactions entre les différentes parties prenantes et il devient un outil de changement organisationnel et un espace d'innovation dans l'objectif de créer une meilleure collaboration dans une organisation.

Tout comme les organisations, les projets sont de plus en plus complexes à gérer. En ce sens, certains projets réussissent dans l'atteinte des objectifs initiaux et d'autres échouent dans leur mise en œuvre. La réalité de l'ampleur des échecs est brutale puisqu'environ 70 % des projets organisationnels échouent (Heckmann, N., Steger, T., Dowling, M., 2016). Les raisons de ces échecs semblent dépendre notamment des stratégies de gestion retenues en regard du changement organisationnel, incluant la mobilisation des personnes et le leadership. De faibles habiletés de leadership entravent l'atteinte de résultats positifs puisque le succès d'un projet est fortement lié à la considération des besoins des membres constituant l'équipe de projet. Le succès de la gestion de projet peut être considéré en fonction des parties prenantes qui sont les mieux placées pour évaluer son efficacité (échancier, coûts, portée), son efficience (satisfaction des parties prenantes) et la création de valeur.

#### 4.5. L'équipe de projet

Tout comme les organisations et les projets, les équipes de projet se sont considérablement complexifiées au cours des dernières décennies pour devenir multidisciplinaires, interdisciplinaires, interorganisationnelles, interdirections. Selon l'Institut de gestion de projet (2013), une équipe de projet est composée de personnes provenant d'horizons différents et possédant une expérience professionnelle variée pour soutenir le chargé ou le chef de projet dans la réalisation des différentes activités liées au projet, le tout dans le but d'en atteindre les objectifs fixés au préalable. Il faut bien distinguer l'équipe de projet de l'équipe de soins ou de l'équipe des éducateurs d'une unité de réadaptation. Les membres d'une équipe de soins pourraient être interpellés pour faire partie de l'équipe de projet, et ce, pour une durée déterminée. En ce sens, les employés relèvent d'un leader fonctionnel différent du leader de projet ou du chef de projet.

Au cours de la gestion d'un projet, la composition de l'équipe fluctuera à la faveur des compétences et des habiletés recherchées, apportant ainsi un soutien ciblé au chef de projet pour l'exécution des travaux permettant d'atteindre les objectifs fixés. Il y aura des arrivées et des départs et les parties prenantes qui sont sollicitées ne sont pas nécessairement libérées à temps plein et pourront être appelées à contribuer à un ou plusieurs projets à l'intérieur du même laps de temps. Les équipes de projet présentent la particularité d'être formées par les employés qui détiennent le *savoir*. Ces employés sont des acteurs clés dans leur discipline qui s'unissent pour réaliser un projet. Il est permis d'affirmer que les équipes se trouvent au cœur du succès d'une transformation organisationnelle.

#### 4.6. Le leadership dans une organisation apprenante

La rapidité et la complexité dans lesquelles les environnements organisationnels évoluent font émerger une conception actualisée du leadership. Le fait de considérer le leadership comme étant la propriété d'une seule et même personne se révèle limitatif et peu adapté aux environnements de travail de plus en plus complexes. L'approche managériale doit se renouveler au sein d'une OA. Une nouvelle génération de médecins, de professionnels et d'employés arrive dans les organisations de santé, avec des attentes différentes à l'endroit de la gestion de celles des

générations précédentes. Dans cette perspective, le leadership distribué ou partagé est un concept de plus en plus indispensable pour assurer la performance d'une OA. Ce leadership partagé se distingue du leadership transactionnel ou transformationnel et soutient, en complémentarité, la mise en place de l'OA.

Les équipes évoluant au sein d'une OA travaillent en collaboration interprofessionnelle et soutiennent le besoin d'options au modèle de leader unique qui ne peut plus tout connaître ni tout contrôler. Comme mentionné précédemment, dans les organisations, la compréhension du leadership a changé, mettant au jour le caractère complémentaire des processus d'influence formels et descendants à des formes de leadership plus latérales et informelles. Le principe de leadership organisationnel doit être pris en compte puisqu'il est basé sur l'aide offerte aux individus pour atteindre les objectifs de l'organisation. En ce sens, l'apprentissage organisationnel doit être soutenu par des dirigeants qui montrent une ouverture, acceptent la prise de risque et encouragent la réflexion quant aux leçons apprises. De tels dirigeants portent et communiquent une vision convaincante de l'OA et consolident l'aide auprès des équipes dans les apprentissages et dans la capacité de changer et de se développer.

Ainsi, le *chef* n'est plus le seul à motiver, à mobiliser, à déterminer et à résoudre les problèmes. Les membres du groupe ont la responsabilité de se mobiliser et de s'influencer mutuellement afin de réaliser leur mission commune. L'influence réciproque est un élément central de l'OA.

Les équipes dans lesquelles est distribué le leadership devraient, à bien des égards, bénéficier d'une meilleure coordination et d'une collaboration suscitant un engagement accru des membres de l'équipe et une augmentation de la satisfaction au travail. Les équipes où le leadership est distribué sont généralement moins conflictuelles, sont en mode *recherche de consensus* et affichent une plus grande confiance et une meilleure cohésion entre les membres de l'équipe.

## 5. SAVOIRS TIRÉS D'UN PREMIER GRAND CYCLE PDCA

---

Pour Deming, rien ne peut remplacer la connaissance puisqu'elle est source d'apprentissage. À cet effet, les apprentissages issus de la démarche d'OA au CISSS de la Gaspésie sont présentés ici sous la forme d'un cycle PDCA. Ils pourront servir de pierre angulaire pour projeter les prochaines étapes et atteindre l'objectif initial du projet d'OA.

### 5.1. Planification (PDCA)

Comme signalé précédemment, le projet d'OA a bénéficié d'un financement obtenu par le SIIIEQ visant la catégorie 1. Ce financement est venu insuffler un nouvel élan à la collaboration entre le syndicat et le CISSS. Pour soutenir la démarche, le PDG a mis en lien le président du syndicat avec une personne experte en OA présente au sein du CISSS. Cette ressource a développé son expertise alors qu'elle œuvrait au CSSS de la Baie-des-Chaleurs, qui a vécu au rythme de l'OA de 2005 à 2015.

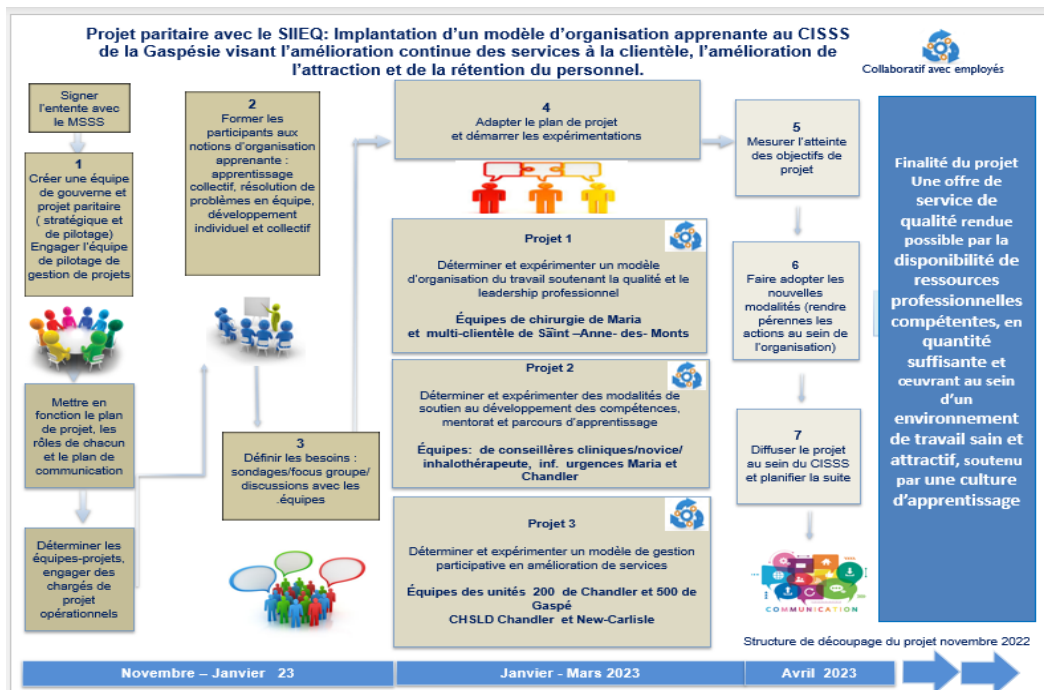
La finalité de projets ambitieux et complexes réside dans une offre de service de qualité rendue possible par la disponibilité de ressources compétentes, en quantité suffisante, et œuvrant au sein d'un environnement sain et attractif, soutenu par une culture d'apprentissage (voir figure 3).

Selon le réseau local de services (RLS), l'historique organisationnel en matière d'amélioration continue ajoutait aux défis inhérents au changement de culture majeur que suppose l'implantation de l'OA. Bien que désireux de contribuer à la construction de la nouvelle approche, nombre d'acteurs clés estiment qu'un effort plus soutenu de valorisation et de diffusion des réalisations aurait été de nature à bonifier la réceptivité à l'initiative, notamment dans la perspective d'une prise de conscience du chemin parcouru.

Une fois le financement confirmé, un comité paritaire de gestion de projet a été mis en place pour opérationnaliser le projet auprès des équipes ciblées, à savoir :

- Les équipes de chirurgie Maria et multiclientèles de Sainte-Anne-des-Monts;
- Les équipes des urgences de Maria et de Chandler;
- L'équipe de l'unité 200 de Chandler et celles des unités 500 et 700 de Gaspé (fusionnées pendant le projet);
- Les équipes du CHSLD Cap-Chat, du CHSLD de la Villa Pabos et du CHSLD de New-Carlisle.

Figure 3 : Projet paritaire SIIEQ et CISSS de la Gaspésie (CISSS de la Gaspésie, 2023)

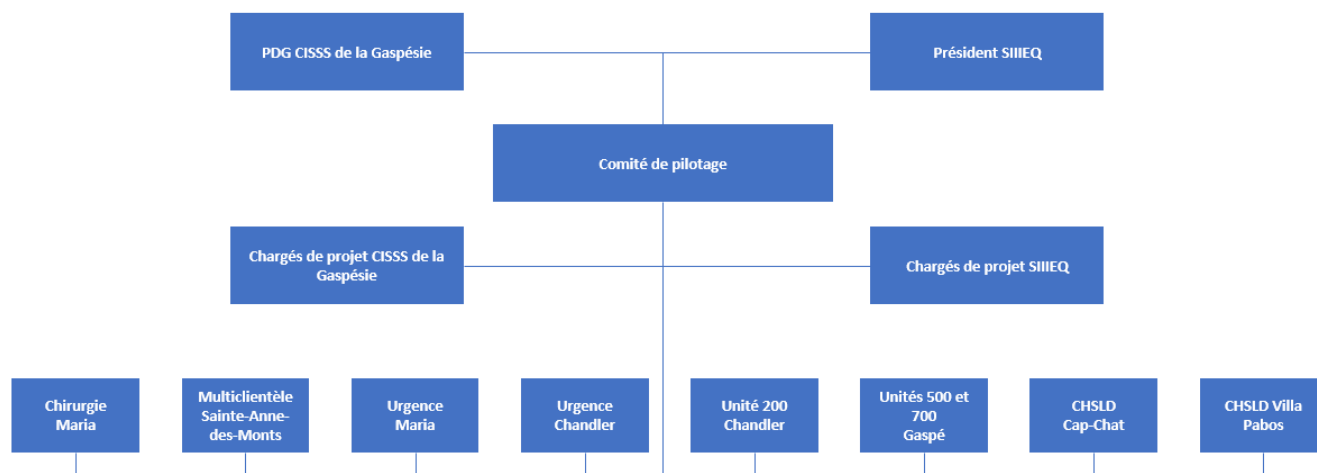


Les projets d'OA offrent l'occasion à des employées de s'engager différemment au travail et de se sentir fières et reconnues pour leur participation à la transformation organisationnelle. Deux chargées de projet sont recrutées et représentent le SIIEQ, et ce, à temps complet. Sélectionnées dans un contexte marqué par une certaine précipitation, ces deux personnes faisaient l'unanimité, leur crédibilité dans leurs milieux de travail respectifs étant acquise.

Ces chargées de projet assurent une continuité et un accompagnement de proximité auprès des équipes de travail. Elles travaillent en collaboration avec deux chargés de projet principaux et des chargés de projet terrain qui œuvrent dans les départements (infirmières ou infirmières auxiliaires). Elles sont libérées deux jours par semaine, cette libération du temps de travail constituant une bonne pratique à adopter en gestion de projet. Cette façon de faire favorise notamment une attention constante de leur part puisqu'elles travaillent à temps plein dans l'unité. L'engagement des chargées de projet aura permis un bon démarrage de l'approche de l'OA.

Les deux chargées de projet travaillent en étroite collaboration avec deux consultants externes choisis par le PDG. L'un détient une expertise en OA et l'autre une expérience significative en organisation du travail. Se sont également joints à l'équipe de pilotage de l'OA l'adjoint à la Direction des soins infirmiers ainsi que l'adjoint à la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques. Il est à noter que ces derniers n'étaient pas libérés de leurs tâches quotidiennes et cumulaient plutôt ce surplus de tâches en s'impliquant au sein de l'équipe de pilotage.

Figure 4 : Organigramme du projet (Moisan, 2024)



À l'automne 2022, le PDG fait appel au Consortium InterS4 pour mettre en place l'OA. En mars 2023, après avoir exploré différentes avenues de collaboration, le CISSS informe le Consortium InterS4 qu'un groupe de travail formé de 18 représentants de l'employeur et du syndicat entend se donner une vision commune de l'organisation apprenante. À l'instar des bonnes pratiques que chaque organisation devrait former sa propre définition » (Webber, 2001, cité dans Lehoux, 2017), le Consortium InterS4 anime une rencontre où l'organisation se mobilise pour former sa propre définition, le mot *projet* prend tout son sens, permettant au groupe de se projeter vers l'avant dans sa vision qui suit :

« Afin d'améliorer la qualité de ses services aux usagers en continu, de développer à leur plein potentiel ses ressources humaines et d'accroître sa capacité d'innovation :

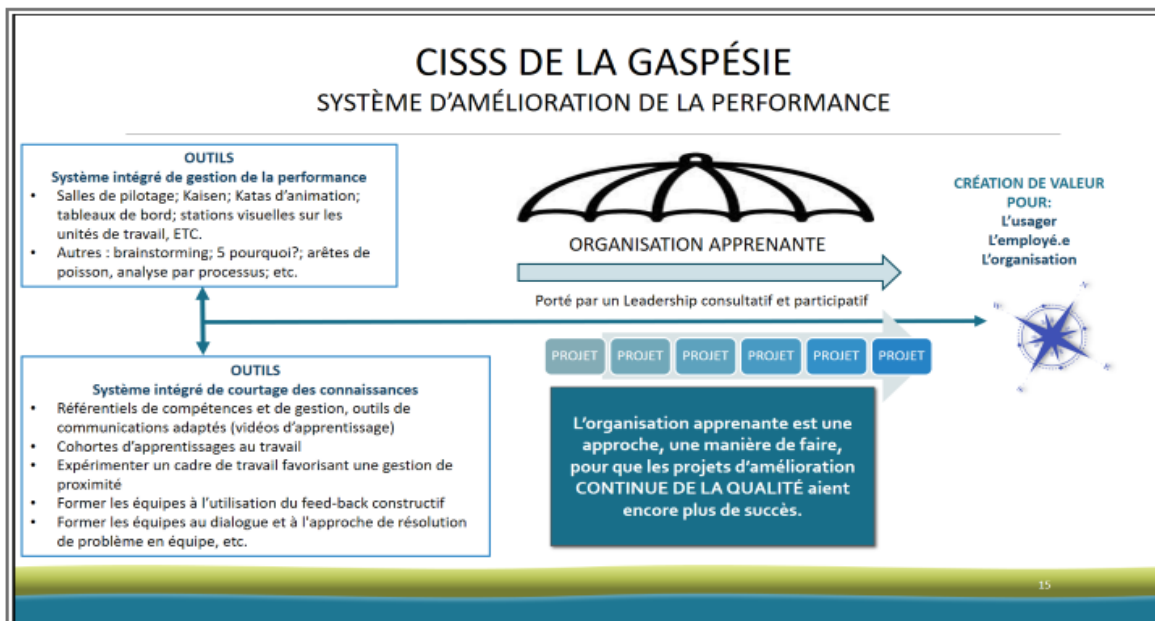
- LE CISSS DE LA GASPÉSIE ASPIRE À DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE...
  - En cultivant l'apprentissage au quotidien tant chez l'individu, l'équipe que l'organisation;
  - En optimisant la contribution de son personnel et son autonomie à partir d'une vision collective;
  - En encourageant la collaboration et le travail d'équipe;
  - En impliquant les usagers;
  - Et en développant son adaptabilité.

Pour y parvenir, le CISSS exploite des systèmes qui capturent, analysent et partagent les connaissances, puis en optimise l'utilisation grâce à la formation continue. Ces connaissances comprennent des données sur la performance de ses activités, des données sur la satisfaction des usagers comme des employés ainsi que des données probantes.

Ensemble, soyons un CISSS apprenant! »

Dans le but de mettre en lien tous les éléments qui pourront éventuellement documenter les projets d'OA, la figure qui suit a été élaborée par les consultants externes et les chargées de projet de l'organisation. Elle a servi notamment lors de la formation offerte en 2024 pour permettre l'intégration des différentes composantes de l'OA.

Figure 5 : Système d'amélioration de la performance au CISSS de la Gaspésie (CISSS de la Gaspésie 2023)



Prévue initialement en janvier 2023, la formation sur l'OA destinée aux différentes parties prenantes a été offerte, par Teams, en janvier et février 2024, c'est-à-dire environ un an après l'amorce du projet. Cette contrainte temporelle a eu une influence certaine sur le niveau de préparation des gestionnaires et des équipes, générant différents défis d'implantation et de mise en œuvre. La formation a été donnée par les deux consultants œuvrant au CISSS de la Gaspésie.

Dans l'éventualité d'un accompagnement d'une autre organisation souhaitant implanter l'approche de l'OA, l'implication de l'ensemble des parties intéressées semble être un catalyseur ancré dans leur désir de contribuer à la création de valeur tant pour les usagers que pour les employés.

- L'accès à une formation en OA dès les premiers jalons du projet comme moteur de la démarche auprès des différentes parties prenantes;
- La tenue de rencontres de mobilisation en présence pour avoir la possibilité de dégager de véritables consensus à partir de points de vue variés; d'assurer une courbe d'apprentissage optimale; d'accueillir spontanément les réactions visant l'accueil de nouvelles informations et connaissances;
- La pertinence de consacrer une rencontre des cadres intermédiaires à une préparation visant à accueillir la synthèse des *irritants*<sup>1</sup> recensés auprès de leurs employés, à partager entre eux leurs défis et aspirations du quotidien et à nourrir une mobilisation collective de type *mode solution* qui soit bénéfique à leurs équipes, à l'organisation et aux usagers.

Sur ce dernier point, Alfred Chandler (*La main visible des managers*, ouvrage phare de la littérature managériale) illustre bien l'importance des cadres intermédiaires au sein des organisations. Ceux-ci jouent un rôle crucial dans le fonctionnement de l'OA. Concrètement, dans une organisation empreinte d'une culture d'amélioration continue, le

<sup>1</sup> Utilisé par les employés visés par les projets d'OA pour désigner les éléments méritant une attention prioritaire dans une perspective d'amélioration continue, le terme « irritant » a volontairement été retenu et maintenu par les chargés de projet et l'établissement dans toutes les communications associées au déploiement de la démarche.

cadre intermédiaire agit comme courroie de transmission entre le terrain et la haute direction. Il permet notamment la cascade-escalade de l'information qui favorise à son tour la rapidité d'action. Le cadre intermédiaire apporte aussi de l'oxygène à son équipe, lui permettant d'en galvaniser sa capacité d'amélioration.

Malgré un démarrage de projet atypique, tant les gestionnaires que les employés insufflent un mouvement positif au projet en apprenant à mieux travailler ensemble. En dépit des différents soubresauts du projet, les gestionnaires manifestent une ouverture réelle à faire les choses autrement, le tout sans insécurité ressentie pour une éventuelle transformation de leurs rôles. Ils souhaitent cependant être davantage impliqués dans la transformation.

Dans le but de tirer un maximum de bénéfices de la formation sur l'OA, divers mécanismes d'apprentissage mutuel et de soutien au transfert de connaissances seraient à privilégier auprès des équipes ciblées. Le développement du leadership chez les employés se révèle par ailleurs un passage obligé dans le développement d'un leadership partagé au sein d'une équipe. Le rôle des employés, tout comme celui des gestionnaires, aura à évoluer dans le contexte de l'implantation d'une OA.

Le leadership du PDG est remarqué par les employés. Celui-ci porte le flambeau de l'OA depuis les débuts et assure une crédibilité non négligeable aux projets déployés. Ce leadership favorise un renouveau dans la confiance manifestée par les employés.

## 5.2. Déroulement (PDCA)

Une première étape dans la gestion des trois projets consiste à identifier les irritants vécus au sein des équipes ciblées. L'identification des irritants permet de donner plus de marge de manœuvre à ceux et celles qui ont une connaissance intime liée à leur titre d'emploi et à leur environnement professionnel. Cette action revêt un caractère fondateur pour la mise en place d'un environnement ouvert favorable soutenant l'OA au sein du CISSS. Cet environnement a créé les conditions de sécurité favorables pour que les employés s'expriment sans crainte de jugement. Plus encore, les employés se sont sentis écoutés.

Les chargées de projet représentant le syndicat invitaient les employés de la catégorie 1 à venir s'exprimer librement au cours d'une rencontre formelle à laquelle le gestionnaire n'était pas invité. Une fois l'exercice terminé, une liste d'irritants était constituée. Cette liste soutenait l'identification des priorités communes. Lors d'une rencontre des chargées de projet terrain avec les chargés de projet de la haute direction, la liste des irritants vécus était présentée et remise au gestionnaire des équipes ciblées. Ce gestionnaire (un cadre intermédiaire) devait être à l'écoute et se mettre en action pour assurer une prise en charge appropriée des irritants pouvant être réglés à son niveau. D'autres irritants étaient communiqués à d'autres interlocuteurs en vue d'obtenir un traitement adéquat.

L'OA vient bousculer les rôles et les responsabilités des gestionnaires. Le recours à l'initiative et à la créativité des employés a remis en question les rôles de gestion et de leadership traditionnellement dévolus aux gestionnaires. Cette bousculade, il faut la considérer positivement. Le gestionnaire normé et le pilotage centralisé ne seront plus de rigueur au sein du CISSS. Au contraire, le gestionnaire soutiendra le travail en collaboration, l'abolition des frontières entre les différents professionnels, le tout permettant à toutes les catégories de personnel d'innover et d'expérimenter de nouvelles manières pour faire face à la complexité grandissante de l'environnement de travail du RSSS.

Chez les cadres intermédiaires, le déroulement de la démarche a, tantôt fait place à une phase de *leçons apprises*, tantôt suscité des remises en question. Les gestionnaires suggèrent la mise en place d'une communauté de pratique pour partager leurs préoccupations et leur passion pour la gestion à partir de leurs connaissances et de leur expertise. Cette communauté de pratique aurait pu faire émerger de nouvelles idées en propulsant une réflexion sur le rôle du gestionnaire en pleine mutation.

L'exercice portant sur l'identification des irritants a permis une ouverture chez plusieurs employés de développer une vision positive de leur organisation et de leur gestionnaire. Cette identification des irritants privilégie une *approche dans l'action*. La solution est essayée et corrigée rapidement si elle ne fonctionne pas.

L'OA laisse ainsi beaucoup de place à l'informel, conférant souplesse et rapidité dans la mise en œuvre d'une solution appropriée pour chaque irritant identifié. Malgré les gains observés sur le plan de la collaboration, une confusion s'est installée progressivement quant à la participation et à la collégialité dans la prise de décision. En effet, la participation des employés mettant à profit leur expertise ne signifie pas pour autant qu'ils se substituent aux gestionnaires en place pour prendre les décisions.

Les entretiens réalisés révèlent des gens fiers de raconter leur histoire d'engagement pour offrir une meilleure qualité de vie aux usagers tout en améliorant leurs conditions de travail. L'autonomisation et la collaboration sont des dimensions importantes de l'OA et ont permis aux membres des équipes de devenir, chacun à leur niveau, des acteurs de changement détenant une incroyable force d'agir. Des relations et une confiance améliorée avec le gestionnaire et les collègues de travail figurent parmi les gains les plus significatifs signalés par les employés. L'autonomisation est un indicateur tangible que le leadership est distribué au sein de l'équipe. L'accès facile et informel à la haute direction concrétise à tout le moins l'impression d'être écouté et constitue un trait distinctif du projet. En conséquence, on note une hausse de la confiance manifestée par le personnel envers l'administration, favorisant une perception et une réception améliorée des changements proposés. Plus encore, dorénavant, de tels changements seront même recherchés.

Par cette mobilisation à travers toutes ces initiatives, les équipes ciblées dans l'implantation de l'OA ont participé au développement d'une culture du changement au sein du CISSS.

Le principal constat issu des 25 entretiens individuels réside dans le fait que le travail d'équipe a créé la synergie humaine nécessaire à un environnement collaboratif. L'OA conduit à des attitudes plus positives liées à la confiance des compétences de chacun. Les changements observés dans les comportements et les attitudes des différentes parties prenantes ont eu un impact significatif sur l'engagement, la satisfaction au travail et une amélioration des services aux patients.

Les équipes observent de meilleurs comportements et attitudes chez les collègues. Il y a un effet décuplé d'une collaboration qui donne un sens à l'engagement, à la satisfaction au travail et à une amélioration des soins et des services aux patients.

*Encadré 1 – Quatre exemples d'histoires à succès racontées dans les entrevues avec les employés du CISSS de la Gaspésie (Moisan 2024)*

« Les patients hospitalisés, s'ils le veulent, peuvent manger à la chambre. Il y en a pour qui c'est plus facile de manger dans un contexte de socialisation où ils peuvent rencontrer des amis, de la famille ou d'autres patients. Ça aide à stimuler l'appétit. Donc, vers 11h, le patient a le choix d'aller au salon et il peut même passer sa journée à cet endroit si c'est ce qu'il désire. Auparavant, il n'y avait pas ce type de salon. C'est une idée de l'équipe. On voulait un emplacement proche du poste. On a regardé et on a trouvé. Maintenant, le salon est à proximité du poste pour assurer une surveillance, on a décoré avec de l'ameublement trouvé et acheté. On a tout décidé ensemble avec notre gestionnaire. Tout le monde est de bonne humeur avec l'organisation apprenante. »

« On a revu notre fonctionnement de fond en comble. L'infirmière auxiliaire ne pouvait faire tous les actes liés à l'utilisation de la pharmacie d'urgence en CHSLD. Je pouvais distribuer un narcotique, mais je n'avais pas accès à la pharmacie qui est sous clé. Avec le projet, on a regardé pour uniformiser les pratiques et maintenant, j'ai accès à l'armoire, ce qui facilite la distribution. »

« Pour les commandes, on a refait le catalogue de commandes, on a simplifié et on a regardé ce qu'on utilise. On a récupéré une grosse armoire pour que les commandes soient bien placées. Maintenant, c'est l'adjointe administrative en poste qui fait les commandes. On lui a montré et, maintenant, elle est super bonne. On a fait ça ensemble. »

« Avec le projet apprenant, on va mettre un mur temporaire, à faible coût puisque le milieu physique le permet. On va étayer la bonne pratique pour explorer la solution pour qu'elle devienne permanente. Ceci permet d'assurer une meilleure sécurité à nos usagers errants »

L'apprentissage en équipe contribue au développement d'une OA, ce processus permettant aux membres de l'équipe, par leurs interactions et la création de sens, d'explorer et d'exploiter de nouvelles connaissances dans un processus aligné sur sa capacité à créer des résultats qu'elle désire réellement.

Un vecteur fondamental de succès de l'OA réside dans la communication. La facilitation de la circulation de l'information à travers les différents secteurs de l'organisation est absolument essentielle dans une OA. Elle en constitue même le système nerveux. Malgré une volonté manifeste d'informer et d'impliquer l'ensemble des employés du CISSS lors du démarrage des projets, les entretiens montrent qu'il aurait été intéressant que le projet fasse davantage écho dans l'organisation pour s'assurer d'une plus grande contamination et pour éveiller l'intérêt à générer de nouvelles connaissances, à contribuer à la prise de décision et à favoriser l'émergence de l'innovation. Les résultats des entretiens mettent en relief la timidité des stratégies de communication entourant la nouvelle culture en émergence.

Les employés qui ont participé aux projets d'OA ont raconté leur propre histoire organisationnelle à leurs collègues de travail dans les autres RLS. *Raconter une histoire* a permis des échanges informels fertiles entre collègues pour s'approprier et engager le changement.

À un niveau plus opérationnel, les équipes ciblées perçoivent que les communications étaient bien présentes par les courriels, les groupes Facebook, les différentes notes de service et le cartable où les membres de l'équipe pouvaient avoir accès à une multitude de renseignements utiles. En revanche, la rareté des rencontres était un irritant régulièrement soulevé par les équipes. Les projets d'OA ont permis un ajustement en ce sens, notamment par la mise en place d'un calendrier de rencontres visant à accroître la circulation d'information ainsi que l'amélioration dans l'expression des irritants et des solutions émergentes.

Dans la mise en place d'une OA soutenant davantage des processus collaboratifs, la direction du CISSS a souhaité profiter du *momentum* pour amorcer une réflexion quant à l'introduction d'une gestion différente et plaider en faveur

d'une transformation graduelle du rôle et des responsabilités du personnel d'encadrement et des membres d'une équipe donnée. Une formation sur le leadership a été offerte aux gestionnaires par le service de formation continue de l'Université du Québec à Rimouski. *Le leadership : ça commence par moi!* propose une démarche qui permet de prendre du recul sur son style de gestion et de développer de nouvelles compétences en leadership. La formation privilégie une forme d'apprentissage dans l'action permettant au leader de prendre conscience de ses comportements et d'envisager de les modifier en fonction de ses objectifs. La formation propose également différents outils ciblant les actions de mobilisation des personnes. Une formation a également été offerte aux assistantes du supérieur immédiat (ASI) par l'Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec (OIIQ). Basée essentiellement sur le modèle LEADS, cette formation s'ajuste parfaitement aux principes de l'OA. Un élément fondamental du cadre LEADS est le souci pour les autres. C'est ce qui distingue celui-ci des autres cadres de leadership et qui constitue le dénominateur commun de la formation offerte aux assistantes du supérieur immédiat.

Le travail d'un gestionnaire au sein d'une OA est similaire à un travail d'artiste : un leader crée du sens autour des actions entreprises, il sait mobiliser, soutenir les forces vives en chacun et créer un environnement de travail, et ce, en collaboration avec les membres de son équipe, au sein de laquelle il fait bon travailler. Tout l'art du gestionnaire repose sur son habileté à découvrir et à faciliter l'émergence des initiatives pour permettre aux membres de son équipe de continuer à donner un sens à leur action et à créer collectivement, au fil des jours, le milieu dans lequel ils aiment travailler et auquel ils s'identifient.

### 5.3. Contrôler (PDCA)

Au sein des équipes, la confiance s'est améliorée tout en créant et en consolidant un environnement de travail où la collaboration contribue à une meilleure gestion des interdépendances. C'est plus particulièrement le cas dans le projet d'autogestion des horaires.

Miser sur l'équipe de travail est essentiel pour assurer le dialogue, la communication et la collaboration dans un contexte de changements fréquents. Un climat de confiance peut réduire le stress et les conflits associés au temps supplémentaire obligatoire ou à la présence de main-d'œuvre indépendante. L'autogestion des horaires réalisée dans le cadre du projet d'OA à l'Hôpital de Maria peut être envisagée comme une méthode de travail agile. Les résultats obtenus sont tout à fait remarquables et assurent une stabilité des équipes, la rétention du personnel, la conciliation travail et vie personnelle, etc. Le tableau qui suit résume le tout.

Tableau 3 : Observations sur la réduction de la main-d'œuvre indépendante au CISSS de la Gaspésie (Moisan 2024)

| Période d'observation  |               | Nombre d'acteurs issus de la main-d'œuvre indépendante | Nombre de plages horaires non comblées par le personnel du CISSS |
|------------------------|---------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Antérieures au projet  | Novembre 2023 | 6                                                      | 71                                                               |
|                        | Décembre 2023 | 4                                                      | 58                                                               |
| Postérieures au projet | Janvier 2024  | 2                                                      | 53                                                               |
|                        | Février 2024  | 1 temps complet et 1 temps partiel                     | 15                                                               |
| Écarts                 |               | Diminution de 80 %                                     | Diminution de 70 %                                               |

Pour reprendre les propos de Senge (1990), l'apprentissage en équipe dans le projet de l'autogestion des horaires représente un type particulier d'apprentissage à un niveau individuel. C'est à partir de la maîtrise personnelle que chaque apprenant de l'équipe a fait preuve d'une autoréflexion critique dans l'intention d'améliorer l'interdépendance dans l'équipe et de participer à l'autogestion des horaires malgré certaines réticences. À ce

moment, l'engagement prend tout son sens dans la vision partagée d'une nouvelle leader, au profil collaboratif au département de chirurgie de l'Hôpital de Maria. L'équipe impliquée dans le projet d'autogestion des horaires a réaffirmé l'importance d'un esprit de collaboration de l'équipe, qui passe par la création de sa propre dynamique et de son propre élan de changement. Ce changement est basé sur une modification des habitudes de chaque apprenant. Dans une évaluation plus globale, les entretiens révèlent que les projets d'OA ont apporté une meilleure satisfaction au travail et, selon toute vraisemblance, une meilleure rétention du personnel.

## 5.4. Amélioration (PDCA)

Le mandat de l'équipe de pilotage (constituée en décembre 2022) consiste à planifier le travail, à prendre les décisions soutenant l'avancement des différentes expérimentations, à motiver les équipes, à évaluer éléments contingents et à apporter des solutions, à communiquer avec la direction et le syndicat lorsque des enjeux émergent, à assurer le suivi de l'information auprès des équipes, à assurer le suivi et la diffusion des indicateurs de performance et à rédiger un guide d'implantation facilitant le transfert des connaissances. L'équipe se rencontrait une fois par semaine pour broser un état de situation et planifier les prochaines actions.

Cette approche du changement présente des avantages importants notamment dans l'ajustement des actions face aux embûches, et ce, au fur et à mesure qu'elles apparaissent et semblent susceptibles de nuire à l'introduction de l'OA au sein du CISSS. La valeur ajoutée la plus tangible de ce projet a été de renouer les liens de collaboration et de confiance entre l'établissement et l'instance syndicale SIIEQ. L'expérience vécue par le personnel syndiqué engagé dans un des projets aura permis d'atténuer des irritants identifiés depuis plusieurs années, de renforcer les liens entre les membres d'une même équipe et d'améliorer le dialogue avec le gestionnaire de chacune des équipes visées par les projets.

Cette stratégie d'introduction graduelle du changement a laissé de la place aux initiatives et à la créativité des équipes, permettant au changement de se déployer au sein de l'établissement. Les projets ont essaimé dans l'organisation et leur caractère exemplaire a contribué à faire mousser l'importance du changement. Les acquis réalisés par l'équipe d'autogestion des horaires pourront être éventuellement transférés à d'autres unités et à l'ensemble de l'organisation.

De plus, dans la perspective d'ancrer le changement vers l'OA, l'adjoint à la Direction des soins infirmiers a modifié les affichages de poste au sein de la Direction des soins infirmiers en libellant ainsi le nouveau profil recherché :

« Vous appliquerez les principes de l'OA dont une approche de gestion de proximité mettant de l'avant les valeurs organisationnelles du CISSS [à savoir] la prévoyance, la bienveillance, la collaboration, la compétence et le respect ».

Pour compléter le cycle PDCA, 11 grands leviers d'action encourageant une réponse optimale aux besoins de transformation d'une OA sont énoncés ci-dessous. Il est important de souligner que les leviers reflètent l'avis de la courtière<sup>2</sup> du Consortium InterS4. Cette dernière s'appuie notamment sur les connaissances colligées à partir d'une recension non exhaustive des écrits et par le contenu livré par 25 acteurs clés s'étant engagés au sein des trois projets de l'OA au cours de la dernière année.

---

<sup>2</sup> Il convient de préciser que la courtière, en plus de son doctorat en administration des affaires, cumule plusieurs années d'expérience comme cadre supérieure et hors-cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux.

1. L'utilisation du *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) est recommandée pour mesurer le changement dans la pratique et la culture d'apprentissage organisationnel, et ce, à tous les ans. Cet outil encourage le dialogue d'une équipe donnée pour identifier les forces ayant le plus grand impact dans la poursuite de la mise en place de l'OA. Dès lors, un deuxième cycle PDCA peut être envisagé.
2. Une formation ou la mise en place d'un *cercle de la qualité* sur les principes, les valeurs et les caractéristiques de l'OA est disponible avant même le début des projets. Une appropriation par des échanges constructifs entre les différentes parties prenantes est à préconiser. Pendant la première année d'expérimentation, le manque de clarté relative au concept d'OA ainsi que les différentes définitions et visions qui se sont chevauchées entre les équipes ciblées et non ciblées ont créé un manque de consensus sur le sujet, dépeignant l'OA comme étant quelque chose de flou, de peu concret, de difficile à comprendre et à mettre en place.
3. Le principe fondamental de l'OA est que le changement doit se produire à tous les niveaux et doit se traduire par de nouvelles pratiques et routines qui permettent et soutiennent la capacité d'utiliser l'apprentissage pour améliorer les performances, le principal véhicule pour la création d'une vision partagée étant le leader. Ce dernier encourage le collectif à façonner une vision plutôt que d'imposer sa propre vision aux membres de l'organisation. Tous les membres de l'organisation sont impliqués dans la mise en œuvre d'une vision commune. Il serait opportun que tous les directeurs soient formés à l'OA dans les meilleurs délais puisqu'ils auront, tôt ou tard, à soutenir des initiatives d'apprentissage et de transfert de connaissances.
4. Il est important de terminer le cycle PDCA de la première année d'implantation de l'OA avant d'en débiter un autre. Une étape du cycle escamotée freine souvent la capacité des acteurs à apprendre de l'expérience, à penser de manière scientifique et créative, à identifier les problèmes, etc. Cette étape est celle des décisions d'ajustement et ces dernières doivent être visibles, se traduisant par une modification d'un processus ou par l'élaboration d'une autre solution marquant le début d'un nouveau cycle.
5. Il faut mettre en place un réseau de soutien approprié au profit des gestionnaires, des chargés de projet et des membres des équipes ciblées. Le changement organisationnel porté par l'OA est important. Le besoin d'orientation, d'encadrement et de soutien vient affirmer ce changement ambitieux. Si l'aide aux individus est insuffisante, cela réduit l'efficacité de l'initiative de changement, empêche le développement des capacités d'apprentissage et diminue l'enthousiasme et la volonté de chacun à s'engager, ce qui ralentit ou éteint complètement l'initiative de changement en freinant la mise en place d'initiatives générées par l'OA.
6. La légitimité du PDG dans la gestion du projet est importante. La création, par le PDG, d'un groupe de leaders pour soutenir la poursuite de la mise en place de l'OA constitue une condition centrale au succès et à la pérennisation de la démarche. À long terme, cette structure de gouvernance devrait être davantage décentralisée. Ce groupe de leaders doit être présent et impliqué dans tous les aspects de l'apprentissage et de la galvanisation de l'innovation afin de donner confiance aux parties prenantes pour autoriser de penser *en dehors de la boîte*. Ce groupe doit reconnaître le succès obtenu par les équipes et accorder une valorisation aux apprentissages réalisés. Il devra assurer la diffusion des résultats dans un langage simple et accessible et diversifier les moyens de communication utilisés. Dans le but de tenir informé le PDG de façon hebdomadaire, l'utilisation du rapport d'état pourrait représenter une valeur ajoutée dans la recherche d'une communication de proximité. La libération des chargées de projet présente une grande valeur ajoutée et permet un soutien de qualité auprès des équipes.

Le rapport d'état est un outil d'amélioration continue utilisé par le gestionnaire afin de structurer les échanges avec les membres de son équipe. Le rapport d'état vise la maîtrise des opérations au quotidien grâce à la gestion de proximité dans laquelle s'insère son utilisation. Le gestionnaire peut ainsi soutenir son équipe dans

l'offre de services et dans la mise en œuvre des moyens pour en assurer la qualité et l'accessibilité et dans l'amélioration de la satisfaction au travail. Le rapport d'état permet d'aborder certaines problématiques avec ouverture et humilité en exerçant un rôle de type coaching plutôt que de type expert.

7. L'adoption d'une vision commune du leadership organisationnel est un idéal à atteindre. Une réflexion sur le renouvellement du leadership, tant chez les gestionnaires que chez les membres des équipes, est à poursuivre.
8. La démarche scientifique soutenue par le PDCA invite à explorer un coffre à outils à l'intention des gestionnaires ciblés par un projet d'OA et des chargés de projet sur les outils de résolution de problèmes et sur les techniques d'animation visant la démarche d'OA. Ces outils forment un répertoire de pratiques qui montrent des avantages réels lorsqu'ils répondent à une problématique ou à un objectif précis.
9. Il convient de définir des procédures pour rendre compte des nouvelles connaissances acquises en établissant une collaboration entre les différents projets pour accentuer le transfert des connaissances.
10. Les prochains projets d'OA qui seront menés au sein du CISSS devraient éventuellement solliciter l'engagement des autres syndicats, des conseils professionnels, des comités des usagers et des résidents. L'OA est fondamentalement axée sur l'utilisateur, l'amélioration des soins et des services et le bien-être au travail. Pour cette raison, il est important de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'établissement.
11. Enfin, il faut saisir toutes les occasions de communication (modification des affichages de postes, logo de l'OA, organisation de journées de transfert de connaissances par un événement de type *poster scientifique*, etc.) pour mousser l'OA afin qu'elle contribue à définir l'image de marque du CISSS.

## 6. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES

### 6.1. Valeurs et limites du document

Le courtage des connaissances vise à répondre à un besoin spécifique en identifiant les savoirs les plus probants et les mieux applicables au contexte, des savoirs synthétisés livrés dans le temps souhaité par le demandeur. Le produit présenté peut servir à la prise de décision. Cependant, le lecteur doit considérer les valeurs comme les limites des contenus pour estimer la place que prendront ces connaissances dans sa gestion du changement.

Tableau 4 : Valeurs et limites du document (Moisan 2024)

| Valeurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Limites                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variété de sources scientifiques et grises (n = 44)</li> <li>• Convergence des différentes composantes de l'OA</li> <li>• Captation de plus de 25 histoires individuelles</li> <li>• Nombre important de documents scientifiques de fort niveau de preuve</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biais possible du côté syndical</li> <li>• Biais possible chez les gestionnaires</li> <li>• Peu d'écrits captant des études de cas faisant état des bonnes pratiques sur le sujet</li> <li>• Temps imparti limité pour la lecture d'une recension des écrits abondante et la production du bilan</li> </ul> |

### 6.2. Utilisation potentielle des connaissances

Outre la recension des écrits, le bilan présenté se base sur les 25 entretiens individuels où chaque répondant a eu l'occasion de raconter son histoire d'apprentissage au cours de la dernière année. C'est à partir de la force vive de ces entretiens que ce document ouvre la réflexion sur les prochaines étapes dans le déploiement d'un projet ambitieux d'OA. Pour une organisation qui souhaite s'inspirer des bonnes pratiques, les histoires racontées dans ce bilan sont un catalyseur important dans l'influence positive de la prise de décision.

Les observations reflètent la manière de mettre en place de trois projets d'OA. Ces derniers ont été déployés à géométrie variable, apportant parfois des déceptions en lien avec la vision annoncée.

La prochaine année pourrait avantageusement tirer profit des apprentissages réalisés lors de ce bilan, dont l'essentiel se trouve au chapitre 1 des présentes. Il apparaît judicieux de s'attaquer d'abord à un projet aux ambitions modestes en préconisant des cycles PDCA très courts. Il serait alors possible d'observer rapidement, sur un horizon de 2 à 3 mois, les bonnes pratiques de gestion, les bons comportements et les attitudes harmonisées à la vision à long terme de l'établissement. Par ces petits cycles, dont le déploiement s'inspirerait des savoirs exposés aux présentes, les organisations pourront déployer graduellement dans des projets concrets l'approche d'OA.

Il n'existe pas de recette miracle pour devenir une OA. À la lumière de l'expérience du CISSS de la Gaspésie, d'autres régions pourraient s'inspirer de l'expérience vécue quant aux conditions de réussite de la mise en œuvre d'une telle approche et aux principales compétences de leadership recherchées chez les membres d'une équipe ou chez leurs gestionnaires.

## RÉFÉRENCES

---

- Agbejule, A., et coll. (2022). The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success. *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (7), 124-136.
- Austin, M. J. (2008). Strategies for transforming human service organizations into learning organizations: knowledge management and the transfer of learning. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5 (3-4), 569-596
- Basten, D., Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *Sage Open*, July-September 1-20.
- Benhamou, S. (2021). Promouvoir les organisations apprenantes pour améliorer la qualité du travail et de l'emploi. *L'ENA hors les murs*, 510, 41-44.
- Binesh, F. (2013). The challenges of becoming a learning organization. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(11), 282-287.
- Brunelle, Y. (2009). Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner. *Pratiques et Organisation des Soins*, 40 (1), 39-48.
- Brunet, M., Romero-Torres, A. (2021). La gestion de projets au Québec : des cas pour illustrer une expertise en croissance. 363 pages.
- Chafi, Y.R. (2022). L'organisation apprenante : défis d'implantation et regard critique. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.
- Chandler, Alfred Jr, D. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Čierna, H., Sujová, E., Hąbek, P., Horská, E., Kapsdorferová, Z. (2017). Learning organization at higher education institutions in the EU: proposal for implementing philosophy of learning organization – results from research. *Quality and Quantity Journal*, 51(3), 1305-1320.
- Clauson, M., Wejr, P., Frost, L., McRae, C., & Straight, H. (2011). Legacy mentors: Translating the wisdom of our senior nurses. *Nurse Education in Practice*, 11(2), 153–158.
- Crites, G. E., McNamara, M. C., Akl, E. A., Richardson, W. S., Umscheid, C. A., Nishikawa, J. (2009). Evidence in the learning organization, *Health Research Policy and Systems*, 7(4), 1-13.
- de kok, K., der Scheer, W., Leistikow, I. (2023). Organizational attributes that contribute to the learning & improvement capabilities of healthcare organizations: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 23(505), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09562-w>
- Deming WE. (1986). *Out of the Crisis: Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dirani, K., Baldauf, J., Medina-Cetina, Z., Wowk, K., Herzka, S., Bello Bolio, R., Gutierrez-Martinez, V., Munoz, Ubando, L.A. (2021). Learning organization as a framework for network's learning and collaboration. *The Learning Organization*, 28(4), 428-443.
- Ferdianto, S., Anindita, R. (2023). Reinforcing learning organization by self-directed learning through massive open online courses: a lesson learned from Covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 10, 1-20.
- Fiol, C. M. et Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Fournier, P.L., Moisan, L., Lagacé, D. (2022). Seizing the opportunity: the emergence of shared leadership during the deployment of an integrated performance management system. *BMC Health Services Research*, 22 (285), 1-13.

- Gagnon, M.-P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J.-P., Paré, G., Côté, J., Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: a case study. *International Journal of Information Management*, 35(5), 636-642.
- Gearty, M.R., Coghlan, D. (2018). The First-Second-and Third Person Dynamics of Learning History. *Syst. Pract. Action Research*, 31, 463-478.
- Health forum (2018). Créer des systèmes de santé apprenant rapidement au Canada. McMaster University.
- Heckmann, N., Steger, T., Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project management. *Journal of Business Research*, 69 (2), 777-784.
- Jonsson, T.F., Unterrainer, C. M., Kähler, H.G. (2020). Do autonomous and trusting hospital employees generate, promote and implement more ideas? The role of distributed leadership agency. *European Journal of Innovation Management*, 25 (1), 55-72.
- Ju B., Lee, Y., Yoon, S.W., (2021). A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes: Using of Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development Review*, 20 (2), 207-251.
- Klasmeier, K.N., Rowold, J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 915-930.
- Kleiner, A. et Roth, G.L. (1996). *Field Manual for a Learning Historian*, Version 4.0. Cambridge, MA: MIT Center for Organizational Learning.
- Nakanishi, Y. (2023). Strategies for building a learning organization: managing multi level learning dynamics. *The Learning Organization*, 30(4), 501-508.
- Lehoux, M.C. (2017). L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes. CIUSSSMCQ. Collections de l'Institut universitaire en déficience intellectuelle et en trouble du spectre de l'autisme, 36 pages.
- Mailis, N. (2009). Management de la qualité et organisation apprenante. *Journal for Communication Studies*, 2(1).
- Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.
- Moisan, L. (2019). Système intégré de gestion de la performance : catalyseur d'intégration horizontale et de gestion du changement au CISSS de la Gaspésie, thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Moisan L, Fournier P-L, Lagacé D, Landry S. (2021) The Integrated Performance Management System: A Key to Service Trajectory Integration. *International Journal of Integrated Care*, 21(4), 1–11.
- Nakanishi, Y. (2023). Strategies for building a learning organization: managing multi level learning dynamics. *The Learning Organization*, 30(4), 501-508.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles : De Boeck.
- Organisation Mondiale de la Santé. (2010). Framework for Action on Interprofessional Education & Collaborative Practice. Geneva: WHO.
- Pellegrinelli, S. (2011). What's in a name: Project or programme?. *International Journal of Project Management*, 29 (2), 232-240.
- Pihlainen, V., Kivinen, T., Lammintakanen, J. (2016). Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadership Health Services*. 29(1), 95-110.
- Project Management Institute. (2013). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)*. (Se édition éd.). Newtown Square, Pennsylvania: PMI Global Standard.
- Rose, A.-L., Dee, J. and Leisyte, L. (2020). Organizational learning through projects: a case of a German university. *The Learning Organization*, 27(2), 85-99.
- Rupcic, N. (2022). Team Learning in the context of learning organizations. *The Learning Organization*, 29(2), 191-201.

- Scott-Young, C., Georgy, M., Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management* 37, 565–581.
- Senge, P. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Michigan : Doubleday/Currency.
- Tandon, A. (2022). Leading learning and innovation in organizations: a distributed leadership perspective. *Development and Learning in organizations: An International Journal*, 36(2), 5-7.
- Thier, K. (2018). Storytelling in Organizations. A Narrative Approach to Change, Brand, Project and Knowledge Management. Springer, 119 pages.
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14, 152.
- Yeo, R. (2006). Implementing Organizational Learning Initiatives: Integrating Three Levels of Learning. *Development and Learning in Organizations*, 20(3), 10-12.

## ANNEXE A – STRATÉGIE DE RECHERCHE

Tableau 5 – Stratégie de recherche spécifique au mandat (Moisan 2024)

| Type               |                          | Bases de données                                                                                      | Termes de recherche                                                                                                                                                                                                                                    |        |                                                                              |        |                                                                                         | Critères                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                          |                                                                                                       | Concept 1                                                                                                                                                                                                                                              | AND OR | Concept 2                                                                    | AND OR | Concept 3                                                                               | Inclusions                                                                                                           | Exclusions                                                                                                                                                                                                                   |
| Recherche générale | Littérature scientifique | <ul style="list-style-type: none"> <li>ABI Inform</li> <li>EbscoHost</li> <li>Researchgate</li> </ul> | (Organisation apprenante-<br><i>Learning organization</i> )                                                                                                                                                                                            |        | (Leadership distribué -<br><i>Distributed leadership</i> )                   |        | (Gestion de projet - <i>Project management</i> )                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Écrits entre 2015-2023 sauf exceptions</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Écrits antérieurs à 2015 sauf lorsqu'il est manifeste (contenu intemporel ou orientations gouvernementales, par exemple) qu'aucune autre publication plus récente n'existe</li> </ul> |
|                    | Littérature grise        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Google</li> <li>Google Scholar</li> </ul>                      | OR<br>(Apprentissage organisationnel-<br><i>Organization learning</i> )<br>OR<br>(Implantation organization apprenante- <i>Implementing learning organization</i> )<br>OR<br>(Enjeux organisation apprenante- Challenges of the learning organization) |        | OR<br>(Leadership partagé-<br><i>Shared leadership; servant leadership</i> ) |        | OR<br>(Projet – <i>Project</i> )<br>OR<br>(Équipe de projet – <i>Project teamwork</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Provenance d'organisations réputées</li> <li>Haut niveau de preuve</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                              |

## ANNEXE C – RÉSUMÉ DES CONNAISSANCES COLLIGÉES

Tableau 6 : Résumé des connaissances colligées (Moisan 2024)

| Référence                                                                                                                                                                                                                                                 | Intention de la publication                                          | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                         | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Connaissances portant sur l'organisation apprenante</b>                                                                                                                                                                                                |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           |
| Ju B., et coll. (2021). A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes: Using of Learning Organization Questionnaire. Human Resource Development Review, 20 (2), 207-251. | Première méta-analyse quantitative de la recherche utilisant le DLOQ | L'objectif principal de cette étude est de synthétiser la recherche sur l'OA au sein des directions des ressources humaines. L'étude présente chacune des dimensions du DLOQ et réalise une influence distincte sur diverses variables. | Considérant que la création d'une OA est un chemin difficile à emprunter, mise en relief, par extension, l'utilité du DLOQ pour évaluer la performance organisationnelle. |
| Benhamou (2021). Promouvoir les organisations apprenantes pour améliorer la qualité du travail et de l'emploi. L'ENA hors les murs, 510, 41-44.                                                                                                           | Article à saveur éditoriale                                          |                                                                                                                                                                                                                                         | Présentation des grands modèles en organisation du travail, notamment le Lean et autres.                                                                                  |
| Chafi, Y.R. (2022). L'organisation apprenante: défis d'implantation et regard critique. Mémoire de maîtrise. Université de Montréal.                                                                                                                      | Travail dirigé de maîtrise                                           | Cette publication aborde les cadres théoriques de l'OA.                                                                                                                                                                                 | Lecture intéressante quant aux différents modèles.                                                                                                                        |
| Lehoux, M.-C. (2017). L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes. Institut universitaire en déficience intellectuelle et en trouble du spectre de l'autisme.                                           | Recension des écrits                                                 | Cette revue de littérature présente les concepts clés de l'OA.                                                                                                                                                                          | Traduction du questionnaire de Marsick et Watkins (2003).                                                                                                                 |
| Mailis, N. (2009). Management de la qualité et organisation apprenante. Journal for Communication Studies, 2(1).                                                                                                                                          | Revue de la littérature des concepts clés                            | Cette publication est un plaidoyer de l'OA en France, cette approche managériale y étant en plein recul.                                                                                                                                | Recension intéressante malgré le peu d'articles contemporains.                                                                                                            |

| Référence                                                                                                                                             | Intention de la publication | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                       |                             | <p>L'avènement de l'intelligence artificielle, de l'intensification de la concurrence mondiale et du ralentissement économique commanderont une posture d'apprentissage continu pour adapter une organisation à un environnement de plus en plus complexe et instable.</p> <p>La publication propose une introduction au concept d'OA par un portrait des origines et de ses fondements.</p> <p>Il s'agit d'un cadre théorique présentant les difficultés liées à l'implantation et offrant un regard critique.</p>                                                                                                                |                                                                                                                                              |
| Dirani, K. et coll. (2021). Learning organization as a framework for network's learning and collaboration. The Learning Organization, 28(4), 428-443. | Recension des écrits        | <p>Le modèle retenu est celui de Watkins et Marsick (1993; 1996) est davantage pragmatique que le modèle de Senge (1990).</p> <p>Le modèle soutient que le leadership est important pour générer des apprentissages au sein de l'organisation.</p> <p>L'OA est un modèle à forte interaction exigeant un solide engagement des parties prenantes favorisant une pratique de leadership partagé.</p> <p>La publication souligne l'importance de partager les données liées au projet pour combler les lacunes en matière d'information. Importance de développer des mécanismes pour contaminer, influencer les autres équipes.</p> | <p>Éléments à considérer sur l'importance de la collaboration.</p> <p>Par extension, des éléments applicables dans le contexte d'une OA.</p> |
| de kok, K., et coll. (2023). Organizational attributes that contribute to the learning & improvement capabilities of                                  | Étude exploratoire          | La publication identifie les principales composantes contribuant à l'apprentissage organisationnel et aux                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Article très inspirant pour développer éventuellement un cadre de référence.                                                                 |

| Référence                                                                                                                                                                                                              | Intention de la publication          | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| healthcare organizations: a scoping review. BMC Health Services Research, 23(505), 1-14.                                                                                                                               |                                      | capacités d'amélioration : leadership, culture, développement en équipe, suivi du changement et stratégie client.                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Austin, M. J. (2008). Strategies for transforming human service organizations into learning organizations: knowledge management and the transfer of learning. Journal of Evidence-Based Social Work, 5 (3-4), 569-596. | Recension des écrits                 | Cette analyse présente 5 éléments essentiels dans l'élaboration de stratégies visant la transformation d'une organisation traditionnelle en OA.                                                                                                                                                                                                                                      | Article axé sur les données probantes développées par les équipes en lien avec des chercheurs.                                                                                                                                                                                                     |
| Basten, D. et coll. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. Sage Open, July-September 1-20.                                                                                               | Revue systématique de la littérature | Il s'agit d'une recension de 18 pratiques dans 3 domaines axés notamment sur les personnes, les processus et les technologies. Des processus inadéquats peuvent engendrer une piètre performance organisationnelle.                                                                                                                                                                  | Intérêt de la cartographie des différentes approches alignée sur la culture et les processus organisationnels.                                                                                                                                                                                     |
| Binesh, F. (2013). The challenges of becoming a learning organization. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(11), 282-287.                                                                               | Analyse comparative                  | La publication compare les organisations Apple et Ford sous l'angle de la Qualité Totale.<br><br>Apple est un exemple de l'OA et a utilisé les 5 dimensions de Senge pour y arriver.                                                                                                                                                                                                 | Mise en relief d'outils pour résoudre des problèmes, acquérir de nouvelles connaissances au sein des organisations apprenantes.<br><br>Outils favorisant des échanges positifs et une meilleure compréhension de la vision organisationnelle.<br><br>Importance pour une OA de mesurer ses succès. |
| Brunelle, Y. (2009). Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner. Pratiques et Organisation des Soins, 40 (1), 39-48.                                    | Étude descriptive                    | L'article aborde le roulement du personnel infirmier au sein du monde hospitalier. Passé un certain seuil, le roulement du personnel infirmier constitue un indicateur de non-qualité.<br><br>La publication met en évidence le fait que certains hôpitaux sont en mesure de bien recruter et de fidéliser le personnel infirmier alors que d'autres organisations n'y arrivent pas. | Importance d'une gestion par les gestes et l'exemple.<br><br>La confiance est vitale au sein des équipes de travail. Elle favorise l'engagement et l'entraide.                                                                                                                                     |

| Référence                                                                                                                                                                                                                                    | Intention de la publication                                       | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                   | Elle identifie 8 conditions essentielles pour créer un hôpital magnétique.                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                              |
| Čierna, H. et coll. (2017). Learning organization at higher education institutions in the EU: proposal for implementing philosophy of learning organization – results from research. <i>Quality and Quantity Journal</i> , 51(3), 1305-1320. | Étude quantitative longitudinale couvrant la période de 2011-2013 | L'article met en évidence le fait qu'une organisation peut devenir apprenante seulement et si seulement elle adopte un système de gestion qui optimise l'utilisation du potentiel humain. Cette organisation devra créer des conditions favorables à une culture d'apprentissage et d'amélioration continue. | Recherche effectuée dans les établissements supérieurs de l'Union Européenne.<br><br>Présentation des recommandations aux organisations visant à mettre en pratique la philosophie d'OA.                                     |
| Crites, G. E. et coll. (2009). Evidence in the learning organization, <i>Health Research Policy and Systems</i> , 7(4), 1-13.                                                                                                                | Recension des données probantes                                   | La publication présente la démarche d'amélioration du modèle proposé par les auteurs par une rétroaction d'une révision par les pairs.<br><br>On présente sept cadres théoriques pertinents retenus et fondés sur des données probantes.                                                                     | Article intéressant qui peut soutenir les organisations dans l'identification de leurs capacités organisationnelles et dans l'établissement d'un mécanisme de transfert des connaissances basé sur des données probantes.    |
| Ferdianto, S., Anindita, R. (2023). Reinforcing learning organization by self-directed learning through massive open online courses: a lesson learned from Covid-19 pandemic. <i>Cogent Business &amp; Management</i> , 10, 1-20.            | Recherche quantitative par questionnaire                          | Les processus d'apprentissage doivent continuer à se développer, et plus particulièrement la formation en ligne.                                                                                                                                                                                             | Influence positive de l'OA sur la performance dans une perspective d'une amélioration de l'engagement et d'une amélioration de la satisfaction au travail et d'une diminution du taux de roulement chez les employés.        |
| Fiol, C. M. et Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. <i>Academy of Management Review</i> , 10(4), 803–813.                                                                                                                           | Recension des écrits                                              | Il existe un large consensus autour de la notion d'apprentissage organisationnel et de son importance pour améliorer la performance stratégique.<br><br>Il n'existe pas de théorie ou de modèle d'apprentissage organisationnel qui fasse office d'acception.                                                | Conclusion voulant que l'apprentissage aille de pair avec l'expérimentation et encourage les débats soutenus par les points de convergence et de divergence, et ce, pour assurer une survie à long terme d'une organisation. |
| Gagnon, M.-P. et coll. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: a case study. <i>International Journal of Information Management</i> , 35(5), 636-642.                                           | Étude de cas réalisé au Québec                                    | L'OA est considérée comme un choix prometteur pour une meilleure gestion des connaissances. et un développement professionnel en continu chez les infirmières.                                                                                                                                               | L'OA semble affecter positivement l'organisation du travail infirmier sauf sur la rétention.                                                                                                                                 |

| Référence                                                                                                                                                                                                                        | Intention de la publication                                         | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Health forum (2018). Créer des systèmes de santé apprenant rapidement au Canada. McMaster University.                                                                                                                            | Synthèse des principaux éléments pour créer des systèmes apprenants | <p>La plupart des écrits consultés n'offrent pas de recette, mais plutôt des stratégies pour mettre en place des systèmes apprenants.</p> <p>Les données sur l'expérience des usagers ne sont pas souvent couplées et partagées en temps opportun pour viser une amélioration rapide des soins.</p> <p>La publication identifie un enjeu national sur la nécessité de développer des normes d'agrément et autres pour développer des systèmes et des organisations apprenantes.</p>                                                                                                                                                                                                                                      | Caractéristiques d'un système de santé apprenant rapidement utilisées pour construire la matrice des stratégies pour implanter et soutenir une OA au CISSS de la Gaspésie.                                                                                                                                               |
| Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire, <i>Advances in Developing Human Resources</i> , 5 (2), 132-151. | Recension des écrits                                                | <p>Certaines organisations cherchent à devenir des organisations apprenantes. Pourtant, la mise en œuvre est complexe et ne repose pas souvent sur des recherches sur ce qui constitue une culture d'apprentissage.</p> <p>Les directions des ressources humaines sont à même d'influencer de manière proactive l'orientation, le rythme et l'importance de l'apprentissage sur les lieux de travail.</p> <p>L'article présente un modèle de changement guidé par un diagnostic d'apprentissage organisationnel qui pourrait être utilisé pour évaluer et guider les interventions et mesurer le chemin parcouru vers l'OA.</p> <p>La publication présente le Dimensions of the Learning Organization Questionnaire.</p> | <p>Questionnaire qui encourage la réflexion sur la manière dont l'organisation soutient l'apprentissage au niveau individuel, de l'équipe et de l'organisation.</p> <p>Permet également d'identifier les forces organisationnelles et les points d'amélioration pour planifier les prochaines étapes du projet d'OA.</p> |
| Moisan, L. (2019). Système intégré de gestion de la performance : catalyseur                                                                                                                                                     | Étude de cas au CISSS de la Gaspésie                                | Il s'agit d'un projet d'intégration pour les services à la jeunesse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Intégration horizontale des soins et des services encouragée par l'apport des                                                                                                                                                                                                                                            |

| Référence                                                                                                                                                               | Intention de la publication                           | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| d'intégration horizontale et de gestion du changement au CISSS de la Gaspésie, thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.                                |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | salles de pilotage et le rapport d'état en bonifiant la gestion de proximité, la participation des équipes dans la recherche de solution et consolide le dialogue.                                                                                                                                                            |
| Moisan L. et coll. (2021) The Integrated Performance Management System: A Key to Service Trajectory Integration. International Journal of Integrated Care, 21(4), 1–11. | Étude de cas réalisée au CISSS de la Gaspésie         | La publication décrit l'expérience de déploiement d'un système intégré de gestion de la performance comme catalyseur dans l'intégration d'une trajectoire pour les enfants en situation de vulnérabilité. Nommé « Jimmy », le projet identifie comment le système intégré de gestion de la performance permet d'améliorer l'accessibilité, la continuité des services entre la 1 <sup>re</sup> et la 2 <sup>e</sup> lignes.                                                                                                                                   | Utilisation d'un système de gestion encourageant la gestion collaborative autorisant la prise en charge à la fois de l'intégration verticale et horizontale dans la trajectoire de services. Utilisation de tableaux du rapport d'état déterminante pour l'intégration du service et le fonctionnement des équipes intégrées. |
| Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. BMC Health Services Research, 14, 152.                         | Recherche quantitative sur la base d'un questionnaire | La connaissance devient de plus en plus importante pour les établissements de santé confrontés à des défis complexes et à des réformes multiples.<br><br>Le personnel hospitalier doit s'engager dans un processus continu d'apprentissage afin d'améliorer ses compétences professionnelles et d'être en mesure d'offrir des services de qualité supérieure à ses patients.<br><br>L'administration hospitalière doit procéder à un marketing interne pour susciter l'engagement du personnel à bâtir une culture d'apprentissage au sein de l'organisation. | Constat voulant que ce soit les employés qui doivent convaincre leurs collègues.                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Connaissances portant sur le leadership partagé-distribué</b>                                                                                                        |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Nakanishi, Y. (2023). Strategies for building a learning organization: managing multi level learning dynamics.                                                          | Recension des écrits                                  | L'article montre un champ très large à l'OA et insiste sur le fait que chaque individu doit devenir un facilitateur qui soutient et harmonise les processus d'apprentissage. Le leadership partagé                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Article intéressant qui soulève l'importance des groupes de communautés de pratique et le repositionnement des directions des ressources humaines qui doivent être                                                                                                                                                            |

| Référence                                                                                                                                                                                                                      | Intention de la publication          | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| The Learning Organization, 30(4), 501-508.                                                                                                                                                                                     |                                      | est un catalyseur d'apprentissage visant à atteindre les objectifs de l'équipe grâce à un mécanisme de collaboration et de coopération entre les membres. L'adoption du leadership partagé pour soutenir l'OA augmente la performance des équipes.                                                                                                                                               | plus intégrées et présentes par des moyens pour soutenir l'apprentissage en équipe et individuel.                                                                                                                                                                       |
| Tandon, A. (2022). Leading learning and innovation in organizations: a distributed leadership perspective. <i>Development and Learning in organizations: An International Journal</i> , 36(2), 5-7.                            | Point de vue éditorial               | Le rôle du leadership dans un processus d'OA est essentiel. Le leadership traditionnel ne peut fonctionner efficacement dans des environnements axés sur l'apprentissage et la collaboration, qui sont des éléments omniprésents. Le leadership traditionnel pourrait nuire au développement d'une OA.<br><br>Développer le leadership n'est pas un processus aisé tout comme l'OA.              | Présente des éléments pour passer d'un leadership traditionnel à un leadership plus agile comme le leadership distribué.                                                                                                                                                |
| Clauson, M. <i>et coll.</i> (2011). Legacy mentors: Translating the wisdom of our senior nurses. <i>Nurse Education in Practice</i> , 11(2), 153–158.                                                                          | Étude de cas qualitative             | On décrit un projet pilote de mentorat où les infirmières de 55 ans et plus sont appelées à devenir mentores. Celles-ci possèdent des connaissances et une passion à partager.<br><br>La pénurie de main-d'œuvre actuelle souligne la nécessité de mettre en place des stratégies énergiques pour retenir les infirmières ayant acquis un bagage de connaissances tout au long de leur carrière. | Des résultats qui reflètent l'amélioration de la rétention des infirmières en raison de la reconnaissance de l'employeur.<br><br>Illustration du mentorat comme pratique de soutien aux environnements en apprentissage améliorant la collaboration interdisciplinaire. |
| Fournier, P.L. <i>et coll.</i> (2022). Seizing the opportunity: the emergence of shared leadership during the deployment of an integrated performance management system. <i>BMC Health Services Research</i> , 22 (285), 1-13. | Étude de cas au CISSS de la Gaspésie | Des systèmes de gestion de la performance ont été implantés dans les établissements de santé et de services sociaux pour améliorer la performance organisationnelle, en favorisant l'émergence de nouveaux comportements de management plus                                                                                                                                                      | Étude de cas qui s'est déroulé au CISSS de la Gaspésie.                                                                                                                                                                                                                 |

| Référence                                                                                                                                                                                                                                    | Intention de la publication   | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                              |                               | ancrés dans des pratiques de gestion collaboratives.<br><br>Cette étude vise à comprendre comment différents styles de leadership émergent par la mise en œuvre d'un système de gestion de la performance et de ses outils associés, et comment ceux-ci peuvent favoriser le leadership distribué.                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Jonsson, T.F. <i>et coll.</i> (2020). Do autonomous and trusting hospital employees generate, promote and implement more ideas? The role of distributed leadership agency. <i>European Journal of Innovation Management</i> , 25 (1), 55-72. | Recension des écrits          | Les employés constituent une source importante d'innovation dans les organisations.<br><br>Les stratégies de gestion doivent galvaniser l'innovation chez les employés en misant sur un climat de confiance de la part de la direction et en accordant une autonomie professionnelle. Le leadership partagé y prend tout son sens.                      | Une des premières à introduire le leadership distribué dans le domaine de la gestion de l'innovation chez les employés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Klasmeier, K.N., Rowold, J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 41(9), 915-930.                                                                  | Recherche quantitative        | La compréhension du leadership dans les organisations a changé. Les processus d'influence hiérarchique et descendante nécessitant une position formelle sont remplacés par des formes d'influence plus latérales et informelles.<br><br>Le leadership partagé au sein des équipes s'ancre comme un processus d'influence émergent, dynamique et mutuel. | La confiance envers les membres de l'équipe et le leadership transformationnel comme moteurs de l'émergence d'un leadership partagé au sein des équipes.<br><br>Soutien des compétences des membres d'une équipe à atteindre les objectifs organisationnels par le leadership partagé dans lequel l'équipe est capable de résoudre des problèmes complexes et de générer des innovations des idées à mesure que la créativité de l'équipe augmente. |
| Pihlainen, V., <i>et coll.</i> (2016). Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. <i>Leadership Health Services</i> . 29(1), 95-110.                                                                 | Revue systématique des écrits | Trois grandes catégories de compétences en leadership et en gestion sont en émergence : celles liées au contexte de soins, aux opérations et à la gestion en général.                                                                                                                                                                                   | Illustration de la nécessité d'une approche intégrée pour développer les approches en leadership.<br><br>Besoin d'un soutien adéquat de la part des gestionnaires, avec des occasions                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Référence                                                                                                                                                                                             | Intention de la publication                                 | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                       |                                                             | Cet article est axé sur les compétences managériales des médecins, des infirmières et des gestionnaires.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | pour réfléchir et évaluer les succès de leur équipe.                                                                                                                                                                                           |
| Scott-Young, C. et coll. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. <i>International Journal of Project Management</i> 37, 565–581. | Revue systématique des écrits                               | <p>Les équipes de projet collaborent en misant sur les compétences de chacun des membres de l'équipe. Cette collaboration encourage le soutien entre les pairs et apporte une opportunité de coordonner les différentes tâches sur l'unité ou le département.</p> <p>Les organisations modernes reconnaissent que chaque membre de l'équipe est un leader dans sa propre sphère de travail et le leadership partagé est un outil précieux de gestion des environnements complexes.</p> | Article assez dense sur le leadership partagé qui permet une compréhension à haut niveau des différentes composantes de ce type de leadership qui permet une gestion plus transversale que verticale. Le modèle emprunté peut être ambidextre. |
| <b>Connaissances portant sur la gestion de projet</b>                                                                                                                                                 |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                |
| Brunet, M., Romero-Torres, A. (2021). La gestion de projets au Québec : des cas pour illustrer une expertise en croissance. 363 pages.                                                                | Étude de cas pour illustrer la gestion de projets au Québec | <p>Ce livre permet de s'intéresser et d'apprendre sur la gestion de projet sous différents angles : pratiques managériales, enjeux éthiques, motivations.</p> <p>Des études de cas relatent notamment le cas de l'implantation du système de gestion intégrée de la performance dans les organisations de santé au Québec.</p>                                                                                                                                                         | Livre de référence qui permet une réflexion, des observations à partir de récits de gestion de projet de différentes organisations.                                                                                                            |
| Rose A.L. et coll. (2020). Organizational learning through projects: a case of a German university. <i>The Learning Organization</i> , 27(2), 85-99.                                                  | Recension des écrits                                        | <p>Les connaissances acquises lors de la gestion de projet peuvent améliorer les performances futures.</p> <p>Acquérir de nouvelles connaissances semble être une tâche assez facile. Trouver des moyens efficaces pour les conserver ou les disséminer est plus ardu.</p>                                                                                                                                                                                                             | <p>Texte pertinent et pratique.</p> <p>Peut inspirer l'élaboration d'un cadre de référence sur l'OA.</p>                                                                                                                                       |

| Référence                                                                                                                                                     | Intention de la publication                                                                                                          | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                               |                                                                                                                                      | L'amnésie organisationnelle est onéreuse pour une organisation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                        |
| Rupčić, N. (2022). Team learning in the context of learning organizations: Implications for Practitioners. <i>The Learning Organization</i> , 29(2), 191-201. | Recension des écrits sur les moyens les plus efficaces pour utiliser les connaissances recueillies lors de projets organisationnels. | <p>L'équipe de projet est un bon moyen de gérer un projet. Cependant, une fois le projet terminé, l'équipe est disséminée et il y a une perte de connaissances importante, et ce, malgré les meilleurs mécanismes de transfert des connaissances. De plus, le contexte de pénurie de main-d'œuvre entraîne son lot de défis quant à la rétention des connaissances.</p> <p>Avant même que l'équipe de projet ne soit disséminée, il y aurait des avantages à garder du temps pour donner aux membres de cette équipe une pause pour réfléchir aux connaissances acquises et préparer la prochaine action pour poursuivre la transformation.</p> <p>L'OA est vue à partir du prisme du travail d'équipe. Les équipes sont devenues une pierre angulaire dans un contexte de changements rapides dans les environnements organisationnels contemporains.</p> <p>Bien que la gestion de projet puisse être source de nouvelles connaissances et d'apprentissages, ces dernières sont malheureusement sous-utilisées.</p> | Texte très riche pour bien saisir l'importance des apprentissages en équipe.                           |
| Pellegrinelli, S. (2011). What's in a name: Project or programme?. <i>International Journal of Project Management</i> , 29 (2), 232-240.                      | Recension des écrits                                                                                                                 | La gestion de projet a transformé le fonctionnement de nombreuses organisations. La gestion de projet est dorénavant une méthode de travail privilégiée. Les projets et la gestion de projet sont devenus des éléments                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Article universitaire qui décrit la coexistence entre la gestion de programme et la gestion de projet. |

| Référence                                                                                                                                                                                                                                   | Intention de la publication | Faits saillants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Conclusions et commentaires [Auteurs] ou [Courtier]                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                             |                             | omniprésents et bien ancrés dans la vie organisationnelle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                    |
| Agbejule, A. <i>et coll.</i> (2022). The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success. <i>International Journal of Organizational Analysis</i> , 30 (7), 124-136.7 | Recension des écrits        | <p>Dans la gestion de projet, le travail d'équipe est essentiel et encourage notamment une meilleure communication, de la collaboration, de la confiance et de la motivation chez les employés.</p> <p>La gestion traditionnelle de gestion de projet met l'accent sur des méthodes de planification, notamment par les plans d'action à réaliser. Cette approche est plus efficace dans un environnement stable et où les exigences sont bien connues.</p> <p>À la différence de la gestion traditionnelle, la gestion agile est considérée comme étant la plus efficace dans les projets à fort niveau d'incertitude. En utilisant des cycles courts, l'organisation s'adapte et ce, à toutes les phases d'un projet.</p> | Article très intéressant pour adopter une gestion de projet agile. |



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