

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la
personne au sein de cinq établissements de santé et de services sociaux québécois : le
rôle de l'équipe de professionnels du Réseau Planetree Québec

par

Marie-Claude Giroux

Mémoire présenté à la Faculté d'administration

En vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences

Maîtrise en administration

Concentration en Intervention et changement organisationnel

24 avril 2014

© Marie-Claude Giroux, 2014

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

Le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la
personne au sein de cinq établissements de santé et de services sociaux québécois : le
rôle de l'équipe de professionnels du Réseau Planetree Québec

par

Marie-Claude Giroux

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Julie Béliveau

Directrice de recherche

Madeleine Audet

Membre du jury

Jacqueline Dahan

Membre du jury

SOMMAIRE

Un mouvement visant l'amélioration des soins de santé et des services sociaux est perceptible au Canada. Toutefois, le réseau de la santé et des services sociaux québécois fait face à des enjeux divers : allocation des ressources financières et grandes orientations provenant du ministère, vieillissement de la population, pénurie de main-d'œuvre, attraction et rétention du personnel, détérioration des conditions de travail dans le réseau, responsabilisation de la population informée et exigeante et paradigmes en évolution. C'est dans ce mouvement que s'inscrit l'approche Planetree comme réponse à ces enjeux. Le Réseau Planetree Québec (RPQ) est une organisation jeune et en croissance qui soutient ses établissements membres dans leur démarche de transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne, l'approche Planetree. Cette approche vise à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les employés et l'amélioration de l'expérience client.

La littérature sur le transfert de connaissances explique le processus, les capacités et les facteurs qui influencent le transfert de l'approche Planetree. Les écrits sur les courtiers de connaissances et les communautés de pratique mettent en relief des stratégies de transfert. La littérature sur la structure en réseau illustre les relations interorganisationnelles entre les membres du RPQ. C'est dans ce contexte et compte tenu de la littérature actuelle sur le sujet qu'il apparaît opportun de cerner le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ, de même que les stratégies qu'elle offre à ses membres dans le transfert de l'approche Planetree et leurs effets perçus.

Cette étude a pour but principal de comprendre le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree au sein des établissements membres et d'identifier les stratégies utilisées par cette équipe pour favoriser la dissémination de l'approche Planetree ainsi que leurs effets perçus. Une étude de cas multisites de type qualitative est utilisée, combinant plusieurs sources et méthodes de collecte de données afin d'assurer la validité de la recherche. Ainsi, des entrevues suivies de groupes de discussion sont d'abord privilégiées. Ensuite, l'observation et l'analyse de la documentation pertinente complètent et enrichissent la collecte de données. Grâce à l'étude de cas multisites, il est possible de présenter un portrait qui rend compte de la complexité du rôle du RPQ selon des perspectives différentes et une multiplicité de regards. L'étude de cas comporte six sites : le Centre de réadaptation en déficience physique InterVal, le Centre gériatrique Maimonides Donald Berman, le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement de Chaudière-Appalaches, le Centre de santé et de services sociaux de La Mitis, le Centre de santé et de services sociaux de Québec-

Nord et l'équipe de professionnels du RPQ. L'échantillonnage par choix raisonné a été utilisé pour faciliter la collecte auprès d'un petit nombre de sujets. Ainsi, 30 participants par établissement ont participé à l'étude, de même que sept membres de l'équipe de professionnels du RPQ.

Cette étude a permis d'identifier trois rôles majeurs joués par l'équipe de professionnels du RPQ dans le processus de transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne. Ce processus comprend quatre phases : démarrage, arrimage, ancrage et recadrage. Le rôle d'expert est dominant aux phases de démarrage et de recadrage. Celui de partenaire entre en jeu aux phases d'arrimage et d'ancrage. Enfin, le rôle de parrain de la communauté de pratique est joué dans l'ensemble des quatre phases. Un grand nombre de stratégies sont utilisées par l'équipe de professionnels du RPQ dans le but de disséminer l'approche Planetree au sein des établissements membres. Ces stratégies peuvent être associées spécifiquement à l'un des trois rôles nommés précédemment grâce à l'analyse des effets perçus. La stratégie qui semble la plus porteuse dans l'ensemble des sites est d'exiger la présence d'un coordonnateur Planetree au sein de l'établissement membre. Celui-ci joue le rôle de courtier de connaissances entre le RPQ et sa propre organisation. Cette stratégie est identifiée comme force motrice du transfert de connaissances.

Les contributions théoriques de ce mémoire concernent : 1) l'amélioration des connaissances sur le processus de transfert interorganisationnel d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne du point de vue d'une équipe de professionnels au sein d'un réseau, plus particulièrement du processus de dissémination, 2) une meilleure compréhension du rôle d'une équipe de professionnels dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne en tant que firme pivot, 3) une meilleure compréhension des types de relations interorganisationnelles au sein d'un réseau engagé dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne et 4) l'identification des effets du courtier de connaissances dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne. Au plan pratique, cette étude a permis de faire émerger des pistes de réflexion et d'action utiles à l'équipe de professionnels afin d'améliorer ses capacités de transfert, de dynamiser la communauté de pratique et d'effectuer des suivis de la formation des maîtres-animateurs.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| SOMMAIRE | 3 |
| LISTE DES TABLEAUX | 10 |
| LISTE DES FIGURES | 11 |
| LISTE DES SIGLES, DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES | 12 |
| REMERCIEMENTS | 13 |
| INTRODUCTION | 14 |
| PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE | 16 |
| 1. SURVOL DES ENJEUX DU RESEAU DE LA SANTE ET DES SERVICES SOCIAUX QUEBÉCOIS | 16 |
| 1.1. Structure du réseau de la santé et des services sociaux québécois et allocation des ressources financières | 18 |
| 1.2. Vieillesse de la population | 20 |
| 1.3. Pénurie de main-d'œuvre, attraction et rétention du personnel..... | 21 |
| 1.4. Détérioration des conditions de travail dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois | 22 |
| 1.5. Responsabilisation de la population informée et exigeante..... | 23 |
| 1.6. Paradigmes dans le secteur de la santé et des services sociaux..... | 24 |
| 2. APPROCHE PLANETREE COMME REPOSE A CES ENJEUX | 24 |
| 3. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION A L'ETUDE : LE RPQ | 28 |
| 3.1. Défis à relever au sein du RPQ | 34 |
| 4. PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE | 37 |
| 5. SYNTHÈSE DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| DEUXIÈME CHAPITRE - CADRE THÉORIQUE..... | 40 |
| 1. TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET CONCEPTS DE BASE | 41 |
| 1.1. Quelques définitions importantes en transfert de connaissances..... | 41 |
| 1.2. Modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités | 44 |
| 1.3. Dissémination des connaissances..... | 47 |
| 1.4. Facteurs d'influence du transfert de connaissances..... | 53 |
| 1.5. Mécanismes de transfert de connaissances | 59 |
| 2. DEUX OUTILS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES UTILISES PAR LE RPQ | 61 |
| 2.1. Courtier de connaissances | 61 |
| 2.2. Communauté de pratique | 65 |
| 3. STRUCTURE EN RESEAU | 72 |
| 4. SYNTHÈSE DU CADRE THÉORIQUE..... | 83 |
| 5. QUESTIONS DE RECHERCHE | 85 |
| | |
| TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE..... | 86 |
| 1. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE..... | 86 |
| 2. CONSIDÉRATIONS ONTOLOGIQUES ET ÉPISTEMOLOGIQUES..... | 87 |
| 2.1. Paradigme de recherche | 87 |
| 2.2. Type de recherche | 87 |
| 3. CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES | 88 |
| 3.1. Stratégie de recherche | 88 |
| 3.2. Échantillonnage..... | 90 |
| 3.3. Collecte des données..... | 91 |
| 3.3.1. Entrevues semi-dirigées..... | 93 |
| 3.3.2. Observations..... | 94 |
| 3.3.3. Groupes de discussion | 95 |
| 3.3.4. Feedback final | 96 |
| 3.3.5. Documentation | 97 |
| 3.4. Stratégie d'analyse des données..... | 97 |

| | | |
|----|----------------------------------|-----|
| 4. | CONSIDERATIONS DE VALIDITE | 100 |
| 5. | CONSIDERATIONS ETHIQUES | 103 |

QUATRIÈME CHAPITRE - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

| | | |
|--------|--|-----|
| 1. | ANALYSE INTERSITE..... | 106 |
| 1.1. | Éléments contextuels au transfert de l'approche Planetree communs à l'ensemble des sites | 106 |
| 1.2. | Perception des participants du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree | 110 |
| 1.3. | Perception des stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree, de même que leurs effets perçus | 129 |
| 1.3.1. | Formation et présence du coordonnateur Planetree | 133 |
| 1.3.2. | Rencontre des membres | 136 |
| 1.3.3. | Séminaire de leadership | 137 |
| 1.3.4. | Séminaire du personnel et formation des maîtres-animateurs | 139 |
| 1.3.5. | Table de réflexion-action..... | 141 |
| 1.3.6. | Site Internet et outils informatiques | 142 |
| 1.4. | Synthèse des rôles et des stratégies de dissémination..... | 143 |
| 2. | PRESENTATION D'UN PROCESSUS DE DISSEMINATION DE L'APPROCHE PLANETREE | 148 |

CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION.....

| | | |
|--------|--|-----|
| 1. | CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE..... | 156 |
| 1.1. | Contributions théoriques de la recherche | 158 |
| 1.1.1. | Contributions à l'amélioration des connaissances sur le processus de transfert interorganisationnel d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne du point de vue d'une équipe de professionnels au sein d'un réseau, plus particulièrement du processus de dissémination | 158 |
| 1.1.2. | Contributions à une meilleure compréhension du rôle d'une équipe de professionnels dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne en tant que firme pivot | 160 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 1.1.3. | Contributions à une meilleure compréhension des types de relations interorganisationnelles au sein d'un réseau engagé dans le transfert d'une approche de gestion, des soins et de services centré sur la personne..... | 161 |
| 1.1.4. | Contributions à l'identification des effets du courtier de connaissances dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services..... | 161 |
| 1.2. | Contributions pratiques de la recherche | 162 |
| 1.2.1. | Pistes de réflexion et d'actions pour améliorer les capacités de transfert de connaissances de l'équipe de professionnels selon le modèle de Parent et al. (2007) | 163 |
| 1.2.2. | Piste de réflexion et d'actions pour dynamiser la communauté de pratique..... | 167 |
| 1.2.3. | Pistes de réflexion et d'actions pour effectuer un suivi de la formation des maîtres-animateurs du séminaire du personnel..... | 167 |
| 2. | LIMITES DE LA RECHERCHE | 168 |
| 3. | AVENUES DE RECHERCHES FUTURES..... | 169 |
| | CONCLUSION | 171 |
| | RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 173 |
| | ANNEXE A - LISTE DES ETABLISSEMENTS MEMBRES ET DATES D'ADHESION | 174 |
| | ANNEXE B - SERVICES REQUIS, OPTIONNELS ET LES ACTIVITES DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE ANIMEES PAR LE RPQ | 174 |
| | ANNEXE C - RÉSUMÉ DU PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE | 174 |
| | ANNEXE D - TABLEAU DESCRIPTIF DU MODELE SUR LA DYNAMIQUE DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES FONDE SUR LES CAPACITES. | 174 |
| | ANNEXE E - ÉCHANTILLON DU PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE | 174 |
| | ANNEXE F - GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE DE LA DÉMARCHE PCAO DU PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE | 174 |

| | |
|---|------------|
| ANNEXE G - GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE DE LA DÉMARCHE PCAO AUPRÈS DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ..... | 174 |
| ANNEXE H - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES GROUPES DE DISCUSSION DE LA DÉMARCHE PCAO DU PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE | 174 |
| ANNEXE I - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ DU PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE..... | 174 |
| ANNEXE J - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ DU PROJET DE MÉMOIRE DE MAÎTRISE | 174 |
| ANNEXE K - ANALYSE INTRASITE | 174 |
| ANNEXE L - GRAPHIQUE DES OCCURRENCES DES RÉPONSES DES PARTICIPANTS EN FONCTION DE LEUR PERCEPTION DU RÔLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ DANS LE TRANSFERT DE L'APPROCHE PLANETREE..... | 174 |
| ANNEXE M - GRAPHIQUE DES OCCURRENCES DES RÉPONSES DES PARTICIPANTS EN FONCTION DE LEUR PERCEPTION DES STRATÉGIES DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ POUR DISSÉMINER L'APPROCHE PLANETREE | 174 |
| ANNEXE N - CONSTATS DES OBSERVATIONS DES SÉMINAIRES DU PERSONNEL ET DE LA FORMATION DES MAÎTRES-ANIMATEURS.... | 174 |
| ANNEXE O - MATRICE D'EFFETS PERÇUS DES MOYENS ET STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU RPQ PAR SITES..... | 174 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 Processus de dissémination d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne..... | 51 |
| Tableau 2 Mécanismes de transfert de connaissances | 60 |
| Tableau 3 Caractéristiques structurantes d'une communauté de pratique | 70 |
| Tableau 4 Types de communauté de pratique | 71 |
| Tableau 5 Relations paradoxales inhérentes au fonctionnement des réseaux de santé français..... | 77 |
| Tableau 6 Présence sur le terrain et type de collecte de données du projet de recherche IRSC-Planetree | 92 |
| Tableau 7 Critères de rigueur scientifique pour l'analyse qualitative des données .. | 101 |
| Tableau 8 Caractéristiques des sites..... | 106 |
| Tableau 9 Éléments contextuels des sites | 107 |
| Tableau 10 Difficultés rencontrés dans le transfert de l'approche Planetree sur les sites..... | 108 |
| Tableau 11 Objectifs poursuivis par le transfert de l'approche Planetree sur chaque site | 109 |
| Tableau 12 Rôles de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree par site | 111 |
| Tableau 13 Regroupement des rôles de l'équipe de professionnels du RPQ en fonction des trois types de relations interorganisationnelles..... | 117 |
| Tableau 14 Stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree par site | 132 |
| Tableau 15 Parallèle entre les rôles dominants et les stratégies de dissémination de l'équipe de professionnels du RPQ | 144 |
| Tableau 16 Synthèse des effets positifs des stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ cités sur plus de trois sites | 146 |
| Tableau 17 Stratégies de dissémination du RPQ dans le processus de transfert vers les membres | 151 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|-----|
| Figure 1 Organigramme du MSSS | 19 |
| Figure 2 Pyramide des âges..... | 21 |
| Figure 3 Composition du Réseau Planetree Québec | 29 |
| Figure 4 Organigramme du RPQ | 30 |
| Figure 5 Évolution de l'effectif du RPQ | 32 |
| Figure 6 Évolution de l'implantation de l'approche Planetree | 34 |
| Figure 7 Modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités | 45 |
| Figure 8 Continuum des relations interorganisationnelles..... | 73 |
| Figure 9 Types des relations interorganisationnelles hybrides au sein du RPQ | 116 |
| Figure 10 Modèle dynamique des relations interorganisationnelles du RPQ | 123 |
| Figure 11 Processus de dissémination de l'approche Planetree au sein du RPQ | 148 |
| Figure 12 Rôles et stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ dans le processus de dissémination de l'approche Planetree | 154 |
| Figure 13 Pistes d'amélioration des capacités de transfert de connaissances de l'équipe permanente du RPQ..... | 164 |

LISTE DES SIGLES, DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES

| | |
|---------|---|
| CEFRIO | Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations |
| CdP | Communauté de pratique |
| CH | Centre hospitalier |
| CHSLD | Centre d'hébergement et de soins de longue durée |
| CI | Cadres intermédiaires |
| CLSC | Centre local de services communautaires |
| CRDI | Centre de réadaptation en déficience intellectuelle |
| CRDITED | Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement |
| CRDP | Centre de réadaptation en déficience physique |
| CRE | Centre de réadaptation Estrie |
| CRRF | Centre de rééducation et de réadaptation fonctionnelle |
| CSSS | Centre de santé et de services sociaux |
| DG | Directeur général |
| DIR | Direction |
| ÉGIPSS | Évaluation globale et intégrée de la performance des systèmes de santé |
| GdD | Groupe de discussion |
| HPS | Hôpitaux promoteurs de santé |
| IRSC | Instituts de recherche en santé du Canada |
| MSSS | Ministère de la Santé et des Services sociaux |
| nb | Nombre |
| OBNL | Organisme à but non lucratif |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économique |
| Perso | Personnel |
| PCAO | Parcours collectif d'apprentissage organisationnel |
| RAC | Résidence à assistance continue |
| RH | Ressources humaines |
| RPQ | Réseau Planetree Québec |
| TC | Transfert de connaissances |
| TIC | Technologies de l'information et de la communication |
| vs | <i>versus</i> |

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma directrice de recherche, Madame Julie Béliveau, pour son appui tout au long de l'aventure qu'est la recherche. Sa grande disponibilité, sa cordialité, sa bienveillance, son esprit critique et son acharnement au travail, afin de ne viser rien de moins que la perfection, m'ont guidée, rassurée et inspirée tout au long du parcours. Un merci tout spécial à l'équipe de recherche IRSC-Planetree au moment de la première boucle de collecte, Louise Leclerc et Anne-Marie Corriveau, elles ont été des collègues exceptionnelles, particulièrement lors de la collecte de données. Faire un bout de chemin à leur côté fut très agréable. Leurs critiques ont amélioré ma capacité d'analyse. Le travail d'équipe n'aurait pu se dérouler de façon plus harmonieuse. Votre rencontre est la cerise sur le *sundae*! J'ajoute un merci pour les lectrices et membres du jury, Mesdames Madeleine Audet et Jacqueline Dahan : merci d'accorder du temps à la lecture et à l'évaluation de ce mémoire.

Merci à l'équipe de professionnels et aux membres du RPQ qui m'ont réservé un accueil chaleureux. Ils ont eu le souci de répondre à mes besoins et interrogations avec beaucoup d'empressement. Merci à Madame Cristina Soroceanu pour les nombreuses communications échangées.

Finalement, merci à mes collègues Marjolaine et Émilie pour leur encouragement et leur soutien. Un merci spécial à mon entourage, ma famille, mes amis, mon conjoint. Bien que loin du projet, votre amitié et votre amour me permettent de traverser tout ce que j'entreprends et de vivre un quotidien rempli de chaleur humaine. Merci Francine de t'être intéressée de près à ce projet.

INTRODUCTION

Il y a quelque chose de noble dans la volonté d'améliorer l'expérience client des utilisateurs du système de la santé et des services sociaux, et c'est ce qui anime le Réseau Planetree Québec (RPQ). Les activités du RPQ s'articulent autour de l'approche Planetree, qui a germé de l'insatisfaction d'une patiente américaine lors d'une hospitalisation. Cette approche a été développée comme une philosophie de soins centrée sur la personne. Inspirés par l'expérience de centaines d'établissements américains l'ayant adoptée, des établissements du réseau de la santé et des services sociaux québécois ont souhaité implanter eux aussi l'approche Planetree. Ensemble, ils ont créé le RPQ¹ afin d'échanger leurs meilleures pratiques humanistes. Depuis sa création, en 2009, le RPQ s'est structuré. Il emploie maintenant une équipe de professionnels qui soutient les établissements membres dans le processus d'implantation de l'approche Planetree. Ce mémoire porte sur le rôle de cette équipe de professionnels dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne. Il vise également à identifier les stratégies de dissémination de l'approche Planetree mises en place par l'équipe de professionnels, de même que leurs effets perçus. Étant une organisation jeune et en croissance, l'équipe de professionnels du RPQ souhaitait grandement participer au projet de recherche afin d'être en mesure de repositionner sa mission et de revoir son offre de services.

Ce mémoire vise à apporter une contribution utile, tant au plan théorique que pratique. Il est constitué de cinq chapitres. Le premier chapitre détaille la problématique managériale à l'étude grâce à un survol des enjeux du réseau de la santé et des services sociaux, à une description de l'approche Planetree comme réponse à ces enjeux, à une description de l'organisation à l'étude (le RPQ) et la mise en contexte du projet de recherche dont fait partie le présent mémoire. Le deuxième

¹ Pour de plus amples informations, consultez le site Internet du RPQ : <http://reseauplanetree.org/>

chapitre comprend une recension des écrits pertinents pour approfondir la compréhension de la problématique managériale. Cette recherche s'attarde à la littérature portant sur le transfert de connaissances, sur deux outils de transfert de connaissances utilisés par le RPQ, soit les courtiers de connaissances et les communautés de pratique et la littérature sur la structure en réseau. C'est en fait le peu d'écrits scientifiques sur le rôle d'une équipe au sein d'un réseau engagé dans le transfert de connaissances interorganisationnel et la problématique managériale caractérisée par l'unicité du RPQ qui ont mené au choix d'une approche de recherche qualitative et exploratoire, située dans le paradigme naturaliste. Une étude de cas multisites a été effectuée auprès de six sites : cinq organisations membres du RPQ et l'équipe de professionnels du RPQ. Ces éléments sont détaillés dans le troisième chapitre qui présente le cadre opératoire : les objectifs de recherche, les considérations ontologiques et épistémologiques, méthodologiques, de validité et éthiques. Le quatrième chapitre contient la présentation et l'analyse des résultats. Tout d'abord, il présente une description riche du contexte des sites. Ensuite, il expose la perception des participants à l'égard du rôle du RPQ, des stratégies utilisées pour soutenir les membres. Enfin, l'analyse des résultats de la recherche permet de proposer un modèle illustrant le processus de dissémination de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne au sein du RPQ. Le cinquième et dernier chapitre, celui de la discussion, expose les contributions théoriques et pratiques, les limites de la recherche et les avenues de recherche futures.

PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Ce chapitre sur la problématique managériale vise à comprendre de façon approfondie le contexte de l'équipe de professionnels du RPQ afin de dégager les défis du transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne vers les établissements membres de ce réseau. La première section présente un survol de six enjeux du secteur de la santé et des services sociaux québécois : 1) structure du réseau de la santé et des services sociaux québécois et allocation des ressources financières, 2) vieillissement de la population, 3) pénurie de main-d'œuvre, attraction et rétention du personnel, 4) détérioration des conditions de travail dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois, 5) responsabilisation de la population informée et exigeante et 6) paradigmes dans le secteur de la santé et des services sociaux. La deuxième section s'attarde à l'approche Planetree présentée comme une réponse pour faire face à ces enjeux. La troisième section de ce chapitre fait la description de l'organisation à l'étude, le RPQ, afin d'en comprendre le fonctionnement et de mieux cerner ses défis à relever. La quatrième section situe le présent mémoire dans un projet de recherche plus large financé par les Instituts de recherche en santé du Canada (projet de recherche IRSC-Planetree). Enfin, dans la cinquième section, une synthèse de la problématique managériale à la base de ce mémoire termine ce chapitre.

1. SURVOL DES ENJEUX DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX QUÉBÉCOIS

Un survol des enjeux du réseau de la santé et des services sociaux québécois s'impose afin d'approfondir le contexte entourant le transfert de l'approche Planetree du RPQ vers ses membres. Le système de la santé et des services sociaux québécois, tel qu'on le connaît, prend naissance dans la loi constitutionnelle de 1867, qui place la

santé sous juridiction provinciale. Depuis, la structure du réseau a évolué au fil des ans. Par contre, malgré les virages et les réformes qui ont été tentés par les dirigeants publics, aucune révolution ne l'a bouleversé complètement. Fondamentalement, le réseau s'appuie sur des orientations qui s'enracinent dans une même lignée historique (Lemieux, Bergeron, Bégin et Bélanger, 2003). Or, le réseau de la santé et des services sociaux québécois rencontre aujourd'hui de nouveaux enjeux. Au début des années 2000, de nombreuses parties prenantes du réseau, tant au provincial qu'au fédéral, soulignaient les défis à surmonter (Association canadienne des médecins d'urgence et la *National Emergency Nurses Affiliation*, 2001; Clair, 2000; Romanow, 2002). Voici un aperçu des points saillants de la Commission Clair (2000) en ce qui concerne la situation de la main-d'œuvre dans le système de la santé et des services sociaux québécois tel que résumé par Lemieux *et al.* (2003) :

- pénurie de main-d'œuvre dans diverses catégories d'emploi;
- répartition géographique inadéquate des effectifs;
- vieillissement de la main-d'œuvre;
- précarité de l'emploi;
- diminution de la qualité de vie des travailleurs du réseau;
- difficultés de recrutement et de rétention du personnel;
- perception négative par les employés et les cadres du réseau de leur travail et de l'ambiance de travail;
- inadéquation de divers aspects du système de régulation des professions par rapport aux nouvelles exigences d'organisation du travail.

La section actuelle débute par une présentation de la structure du réseau de la santé et des services sociaux québécois et de l'allocation des ressources financières. Puis, sera effectué un survol de certains des enjeux soulevés par la Commission Clair (2000), qui sont toujours d'actualité : le vieillissement de la population, la pénurie de la main-d'œuvre, l'attraction et la rétention du personnel, de même que la détérioration des conditions de travail dans le réseau. Finalement, il est approprié de parler de la responsabilisation de la population québécoise, qui est mieux informée et

plus exigeante que jamais, ainsi que des paradigmes en présence dans le domaine de la santé et des services sociaux.

1.1. Structure du réseau de la santé et des services sociaux québécois et allocation des ressources financières

« Au Québec, l'offre de services de santé de première ligne est définie à l'échelle locale, mais l'allocation des ressources et la définition des grandes orientations des politiques de santé se décident à une autre échelle » (Fleuret et Apparicio, 2010, p.144). Dans ce sens, les établissements québécois du réseau de la santé et des services sociaux relèvent du Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et doivent suivre les grandes orientations qui leur sont dictées, même si celles-ci semblent en contradiction avec des décisions prises localement dans le but d'améliorer la qualité des soins et des services à la clientèle. Cet état de fait est illustré à la figure 1 Figure 1, par l'organigramme du MSSS.

Or, le ministère est dans un contexte de réduction des dépenses. Selon Lemieux *et al.* (2003), donner priorité à la maîtrise des coûts entraîne une vision à court terme du système de la santé et des services sociaux, dont il est difficile d'anticiper les impacts sur les ressources humaines. Plus précisément, la définition de nouvelles priorités, l'annonce de fusions, de fermetures ou l'assainissement des finances peuvent modifier les effectifs disponibles, leurs conditions et leurs relations de travail ou encore les pratiques professionnelles. Par exemple, en juin 2010, la loi 100 visant le retour à l'équilibre budgétaire adoptée à l'Assemblée nationale a mis le couperet dans les budgets de formation des établissements et suscité des inquiétudes (Assemblée nationale, 2010). D'ailleurs, le Conseil interprofessionnel du Québec (2010), qui regroupe 45 ordres professionnels, soutient que cette réduction des dépenses en formation compromet la capacité des professionnels de la santé et des services sociaux à maintenir leurs compétences. En outre, plusieurs experts estiment

que le système de la santé et des services sociaux est inefficace et que son rendement doit être amélioré (Deraspe, 2011).

Figure 1
Organigramme du MSSS



Source : <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls/>

Au Québec, le MSSS prévoyait, dans son plan stratégique 2005-2010, l'élaboration d'un plan de gestion de la main-d'œuvre en santé (Tremblay, 2008). Le plan stratégique 2010-2015 du MSSS poursuit sur la même voie avec l'orientation 5.2 : offrir des conditions de travail et de pratique attractives et valorisantes. Un des objectifs est de « mettre en œuvre des mesures pour améliorer le climat de travail et favoriser la santé et le bien-être du personnel du réseau et du Ministère en s'appuyant sur les programmes de type Entreprise en santé » (MSSS, 2010, p.41). C'est dans cette optique qu'il est devenu nécessaire pour les établissements de viser une désignation dans ce sens, soit Entreprise en santé, Hôpitaux promoteurs de santé, Employeurs de choix ou Planetree. Ainsi, les

exigences se multiplient : MSSS, Agences, Agrément, Lean Santé et autres désignations. Les gestionnaires se retrouvent devant des objectifs qui peuvent alors paraître irréconciliables, créant trop souvent un écart entre le travail prescrit et le travail réel (Tremblay, 2008).

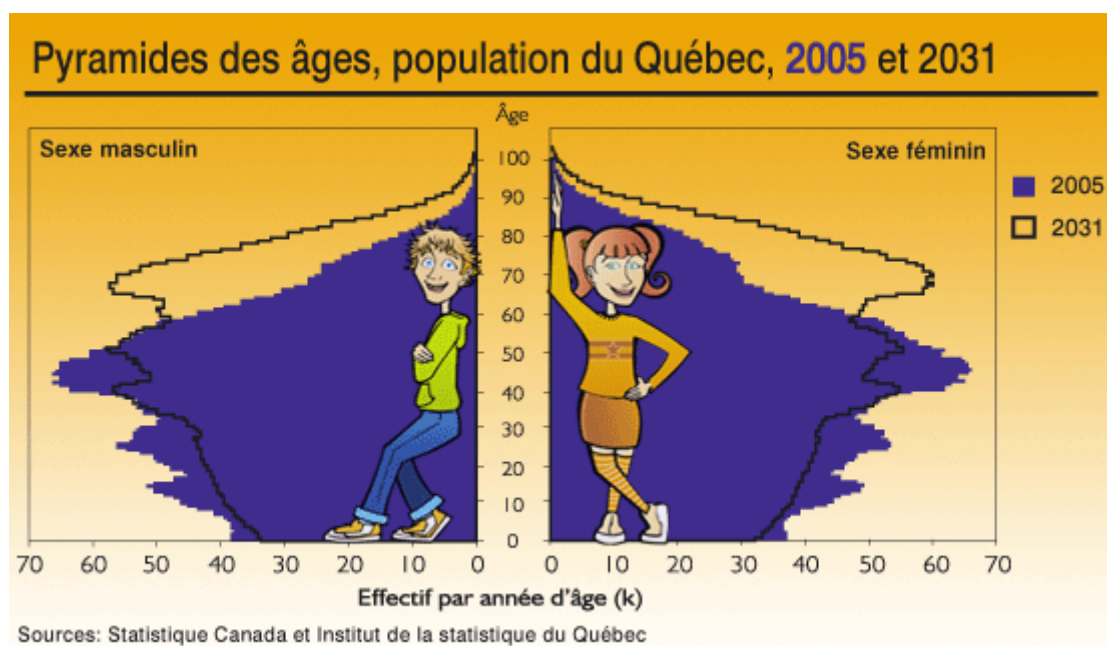
Parmi les autres parties prenantes du réseau de la santé et des services sociaux québécois, on retrouve les médecins, qui ont un grand pouvoir d'influence sur l'État, les patients, de même que les autres professionnels de la santé et des services sociaux (Lemieux *et al.*, 2003). Ces mêmes auteurs soulignent aussi l'impact du syndicalisme, qui vise la protection et l'amélioration des conditions de travail de leurs membres.

1.2. Vieillesse de la population

Selon les démographes, le vieillissement de la population sera l'un des phénomènes sociaux les plus importants de la prochaine moitié du 21^e siècle; les dynamiques de travail et de retraite seront en transformation et les besoins en matière de soins et de services de santé évolueront (Albert et Freeman, 2010). L'évolution démographique met également une pression sur le réseau de la santé et des services sociaux au Québec. En 2010, 13,3 % de la population du Canada étaient âgés de 65 ans et plus (*Ibid.*). Ce phénomène démographique, loin de se résorber, continuera d'évoluer selon les prévisions de Statistique Canada et de l'Institut de la statistique du Québec. À partir de 2012 et pour les dix à vingt prochaines années, le vieillissement s'accélénera jusqu'à ce que près de 30 % de la population soit âgée de 65 ans et plus (Méthot, 2012). Cela signifie plus de personnes âgées qui vivent plus longtemps et dont les besoins augmentent en ce qui a trait aux soins et aux services de santé (Albert et Freeman, 2010; Lemieux *et al.*, 2003; Tremblay, 2008). Il s'agit là d'un changement important que les démographes illustrent grâce à la pyramide des âges.

La figure 2Figure 2 présente le phénomène de l'aplanissement de la pyramide des âges ainsi qu'une projection de l'évolution pour les années à venir. La distribution de l'âge s'est déplacée vers les tranches d'âges plus avancées, ce qui crée un aplanissement pouvant s'accroître jusqu'à devenir un inversement de la pyramide. Il devient évident qu'en 2031 le nombre d'individus âgés de plus de 65 ans aura augmenté de façon significative.

Figure 2
Pyramide des âges



1.3. Pénurie de main-d'œuvre, attraction et rétention du personnel

Le vieillissement de la population accentue la pénurie de main-d'œuvre et augmente le défi d'attraction et de rétention de personnel qualifié et compétent dans le domaine de la santé et des services sociaux parce que tout comme la population, la main-d'œuvre est vieillissante et les départs à la retraite vont en augmentant. Les professionnels de la santé n'échappent pas à cette tendance (Basu et Gupta, 2007,

dans Tremblay, 2008). Le réseau de la santé et des services sociaux québécois employait 6,8 % de la population active en 2010-2011, soit 287 230 personnes (MSSS, 2011). De ce nombre, la profession d'infirmier et d'infirmière représente la profession la plus importante en nombre et en présence terrain (Lemieux *et al.*, 2003). En effet, 62 000 infirmiers et infirmières sont inscrits à l'Ordre des infirmiers et infirmières du Québec et, dans plusieurs contextes, leur travail s'effectue 24 heures par jour, 365 jours par année. « Au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde, on constate l'aggravation de la pénurie de professionnels de la santé, plus particulièrement de médecins, d'infirmières et d'infirmiers » (Tremblay, 2008, p.1).

Il n'y a donc pas suffisamment de professionnels de la santé pour offrir des services de qualité en quantité suffisante (Luyet, 2005, dans Tremblay, 2008). Cette pénurie peut créer un problème d'accès aux soins et services, à moins d'y trouver des solutions (Organisme de coopération et de développement économique [OCDE], 2004). L'attraction et la rétention du personnel constituent donc des enjeux majeurs (Lemieux *et al.*, 2003). Différents auteurs parviennent à la conclusion qu'un des meilleurs moyens d'atténuer la pénurie des professionnels de la santé passe par l'amélioration de la gestion des ressources humaines (RH) (Tremblay, 2008). Cette amélioration est d'autant plus importante puisque la production des services, l'atteinte des objectifs et la performance des systèmes dépendent directement de la performance du personnel de soins et de services (Lemieux *et al.*, 2003).

1.4. Détérioration des conditions de travail dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois

Au cours des dernières années, les conditions de travail dans le réseau québécois de la santé et des services sociaux se sont détériorées. Pour Tremblay (2008), la pénurie du personnel signifie bien souvent un travail en mode réactif plutôt

que préventif puisque les urgences sont à mettre en priorité. Plus clairement, des effectifs réduits manquant d'expérience ont à faire face à des cas de plus en plus lourds (Lemieux *et al.*, 2003). Les ressources limitées empêchent souvent d'offrir les soins et services dont les patients ont réellement besoin. Cela entraîne également des conditions de travail difficiles, qui réduisent la qualité de vie et la satisfaction au travail. Puisque les professionnels qui s'absentent ou qui quittent leur emploi ne peuvent être remplacés, cela ajoute encore à la pression exercée sur ceux qui demeurent au travail (Basu et Gupta, 2007, dans Tremblay, 2008). Cet environnement augmente le stress, expose davantage aux blessures graves, accroît le taux d'absentéisme et d'invalidité ainsi que le taux de roulement chez les employés (Lemieux *et al.*, 2003; Tremblay, 2008). L'ensemble des conditions de travail donne mauvaise presse aux métiers reliés à la santé et aux services sociaux, nuisant ainsi à l'attraction de nouveaux candidats (Marleau, 2010).

1.5. Responsabilisation de la population informée et exigeante

De nos jours, la population est de plus en plus informée et exigeante envers les soins et les services qu'elle reçoit et doit se responsabiliser vis-à-vis de sa santé et du vieillissement. Méthot (2012) parle d'un défi sociétal plus large, qui dépasse les frontières du réseau de la santé et des services sociaux, parce que le citoyen a été habitué à un État-providence qui ne sera plus en mesure de jouer ce rôle. D'un autre côté, la population est plus que jamais informée et consciente qu'il existe de multiples possibilités d'améliorer encore le système de la santé et des services sociaux. L'opinion publique presse les autorités compétentes à améliorer les performances dans la prestation de soins et de services à la population et la gestion des établissements de santé et de services sociaux (OCDE, 2004). De ce fait, la population québécoise est plus exigeante, exprimant des attentes plus élevées envers le système de la santé et des services sociaux (Tremblay, 2008).

1.6. Paradigmes dans le secteur de la santé et des services sociaux

Plus globalement, Albert et Freeman (2010) soulignent la présence de deux paradigmes en santé. Le courant de pensée traditionnel de la santé est l'absence de maladie. Dans la société occidentale, la santé de la population se mesure donc par des indicateurs comme le taux de mortalité. L'objectif du réseau de la santé et des services sociaux est alors le prolongement de la vie et se situe dans un paradigme de guérison. Pour sa part, le paradigme de la qualité de vie considère la santé d'une façon plus globale et la mesure davantage sous forme de capacités. L'évolution du premier paradigme vers le second demande de revoir les pratiques de gestion, de soins et de services dans le réseau de la santé et des services sociaux. C'est dans la mouvance de ce changement de paradigme que s'inscrivent l'approche Planetree et le Réseau Planetree Québec.

2. APPROCHE PLANETREE COMME RÉPONSE À CES ENJEUX

Pour faire face à tous les enjeux mentionnés dans la section précédente, les établissements du secteur de la santé et des services sociaux québécois peuvent se tourner vers différentes approches menant ultimement à des certifications ou désignations. Parmi ces approches, certaines visent uniquement les soins pour des champs d'expertise spécifiques : le *Caring* (soins infirmiers) et le Projet cible Qualité (santé mentale), pour ne nommer que ceux-là. D'autres correspondent davantage à des outils de gestion : Entreprise en santé, Employeur de choix, Employeur remarquable, Défi meilleurs employeurs. Pour sa part, l'approche Planetree inclut ces deux éléments, soit la qualité des soins et services et la gestion des RH. Tout comme Planetree, d'autres démarches comme celles des Hôpitaux promoteurs de santé (HPS) et d'Agrément Canada tendent également vers une transformation de la culture par

une approche holistique². Planetree et HPS « sont centrés sur la qualité des soins et la satisfaction du patient; ce sont leurs manières de faire qui varient » (Déraps, Alarie et Côté, 2009, p.38). D'une certaine façon, les différentes approches peuvent être considérées comme complémentaires. Voyons maintenant plus précisément en quoi consiste l'approche Planetree.

Le terme anglophone Planetree se traduit par sycomore ou platane, l'arbre sous lequel Hippocrate enseignait à ses étudiants. C'est en 1978, à la suite d'une expérience d'hospitalisation traumatisante, qu'Angelica Theriot propose l'idée d'un modèle de soins holistiques centré sur l'humain (Frampton et Charmel, 2009). Au fil du temps, l'organisme Planetree s'est structuré en organisme à but non lucratif (OBNL) et l'approche Planetree s'est précisée, définissant autour de dix composantes les soins centrés sur le patient grâce à de nombreux groupes de discussion avec des patients, des familles et des professionnels de la santé³ :

- Valoriser les interactions humaines;
- Inclure les proches;
- Humaniser l'environnement physique;
- S'associer la communauté;
- Stimuler par l'alimentation;
- Partager l'information;
- Cheminer par les arts;
- Communiquer par le toucher;
- S'ouvrir aux thérapies complémentaires;
- Soutenir la quête de sens.

Ces dix composantes visent la personnalisation, l'humanisation et la démystification de l'expérience des soins de santé. Leur intégration dans le quotidien nécessite un changement fondamental de la culture organisationnelle (traduction libre)⁴. Pour soutenir ce changement, l'organisme Planetree mise sur l'éducation et

² RPQ (2010). Comparaison des approches similaires à Planetree. Document inédit.

³ Réseau Planetree Québec. *Guide sur les composantes Planetree : Dix façons de teinter nos actions.* (s.d.) Saisi le 29 juin 2012, de <http://www.reseauplanetree.org/materiels-promotionnels.php>

⁴ Organisation internationale Planetree, saisi le 2 juillet 2012 de http://planetree.org/?page_id=510

l'information au sein de sa communauté d'établissements membres (traduction libre)⁵.

La réalité du système de santé américain place les établissements, dont plusieurs sont des entreprises privées, en situation de concurrence. Dans ce contexte, améliorer l'expérience client devient incontournable pour attirer une nouvelle clientèle (Leatherman, 2002). L'organisme Planetree vise à demeurer un chef de file de façon à promouvoir le développement et l'implantation de soins innovateurs qui accompagnent le patient dans sa globalité (traduction libre)⁶. À ce jour, le groupe Planetree forme un réseau de plus de 500 établissements, aux États-Unis, au Canada, au Brésil, aux Pays-Bas, au Japon, en Australie et en France. Certains établissements affiliés au groupe Planetree, comme le *Griffin Hospital*, le *Longmont Hospital* et le *Hackensack University Medical Center*, figurent parmi les organisations reconnues pour leur excellence dans leur pays et outre-mer. Ces hôpitaux ont réussi à fidéliser leur personnel en maintenant leurs coûts de main-d'œuvre dans la moyenne ou plus bas et en obtenant des taux très élevés de satisfaction de la clientèle (Frampton et Charmel, 2009).

Ainsi, les premières expériences d'implantation de l'approche Planetree aux États-Unis ont été concluantes. Martin, Deihl, Conrad, Davis, Leickly et Perrin (1997), à la suite du projet du *California Pacific Medical Center*, ont analysé les résultats et ont qualifié le projet d'exemple de réussite de soins centrés sur le patient ayant le potentiel d'améliorer la qualité des soins. Bien que les études plus récentes portant sur les soins et les services centrés sur la personne se soient multipliées, encore peu de recherches viennent confirmer la validité de l'approche Planetree ou apporter un éclairage sur le processus d'implantation. De plus, la majorité de ces

⁵ Organisation internationale Planetree, saisi le 21 février 2013 de http://planetree.org/?page_id=510

⁶ Organisation internationale Planetree, saisi le 3 avril 2013 de http://planetree.org/?page_id=510

études ont été effectuées aux États-Unis. Toutefois, Coulmont, Roy et Dumas (2013) ont réalisé une analyse coût-bénéfice au Centre de réadaptation Estrie (CRE), établissement désigné Planetree au Québec. Leur étude conclut que les bénéfices sont plus importants que les coûts dans l'adoption de l'approche Planetree au sein de cet établissement, et ce, malgré le contexte du CRE, différent de celui des établissements américains.

Il a été mentionné que le CRE est un établissement désigné, ce qui correspond à la plus haute distinction Planetree. La désignation est un standard d'excellence établi par l'organisme international Planetree afin de reconnaître les organisations qui ont atteint un haut niveau d'intégration de l'approche centrée sur la personne⁷ (Coulmont *et al.*, 2013). Depuis peu, cette désignation peut s'effectuer en trois niveaux distincts : bronze, argent et or. Des critères couvrant toutes les caractéristiques et les spécificités de l'approche Planetree sont associés à chacun de ces niveaux. La désignation or est obtenue lorsque l'ensemble des critères est atteint de façon satisfaisante. Au Canada, le CRE a été le premier établissement à obtenir la désignation Planetree, en 2008. À ce sujet, le coordonnateur Planetree de l'établissement témoigne au nom du CRE qu'un employé heureux et fier de son travail donnera un meilleur service (Poulin, 2007). L'amélioration des indicateurs RH du CRE semble démontrer que l'intégration de l'approche Planetree peut non seulement bonifier la qualité des soins et des services, mais aussi contribuer à faire face aux enjeux d'attraction et de rétention de personnel du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. Voyons plus précisément les éléments relevés à ce sujet par Coulmont *et al.* (2013) dans leur analyse coûts-bénéfices :

- Le taux de rétention de personnel du CRE a augmenté jusqu'à 97,8 %, un taux élevé qui peut être associé à la satisfaction du personnel;
- Le nombre de griefs a chuté de 67 %;
- Les coûts liés au recrutement ont chuté de 82,51 %;

⁷ Désignation Planetree, saisi le 7 mars 2013 de http://planetree.org/?page_id=89

- Une économie de 9 500 \$ au niveau de la CSST a été réalisée;
- Le CRE a maintenant une liste d'attente pour l'embauche, ce qui est surprenant compte tenu de la pénurie actuelle de main-d'œuvre;
- La mobilisation du personnel, évaluée par l'Agrément, s'est également améliorée de façon significative.

Le succès du CRE a inspiré d'autres établissements du secteur de la santé et des services sociaux québécois et français à se lancer dans l'intégration de l'approche Planetree. C'est ce qui sera présenté dans la prochaine section.

3. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION À L'ÉTUDE : LE RPQ

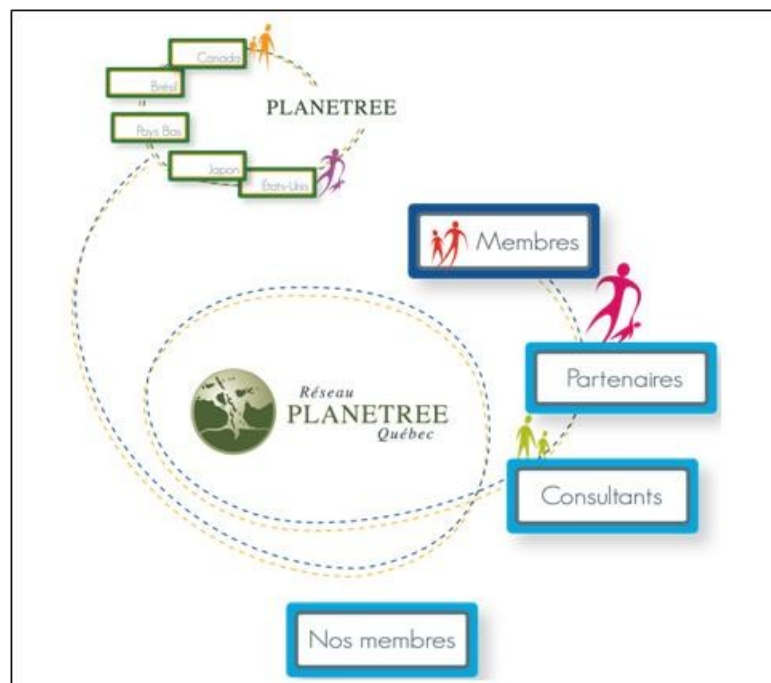
Il faut s'attarder maintenant à la description de l'organisation à l'étude : le Réseau Planetree Québec. En 2008, le RPQ naît de l'association de cinq établissements de soins de santé et de services sociaux québécois qui souhaitent implanter l'approche Planetree, en s'inspirant du succès obtenu par le CRE. Afin de ne pas réinventer la roue, ils misent sur la force de la communauté de pratique (CdP), de l'échange et du transfert de connaissances afin de partager leurs meilleures pratiques humanistes. Le RPQ, dont la mission est d'« être un réseau d'organisations qui collaborent et se soutiennent dans le développement de cultures de soins, de services et de gestion axées sur l'humain »⁸, s'inscrit en continuité avec l'organisation internationale Planetree. Le RPQ a toutefois le souci de prendre en considération les particularités du contexte québécois du secteur de la santé et des services sociaux et d'adapter l'approche Planetree en conséquence. La vision du RPQ consiste à « être le porte-étendard de l'humanisation des soins, des services et de la gestion à travers le Québec et les pays de la francophonie »⁹ en endossant des valeurs d'ouverture, d'innovation et de partage. Le RPQ est en quelque sorte le pont entre les membres francophones et Planetree international, qui offre ses services en anglais seulement.

⁸ Réseau Planetree Québec, saisi le 28 octobre 2013 de <http://reseauplanetree.org/organisation/mission/>

⁹ Réseau Planetree Québec, saisi le 28 octobre 2013 de <http://reseauplanetree.org/organisation/mission/>

Comme l'illustre la figure 3, le RPQ est issu de Planetree international. Les membres, les consultants et les partenaires jouent un rôle important dans l'intégration de l'approche Planetree.

Figure 3
Composition du Réseau Planetree Québec

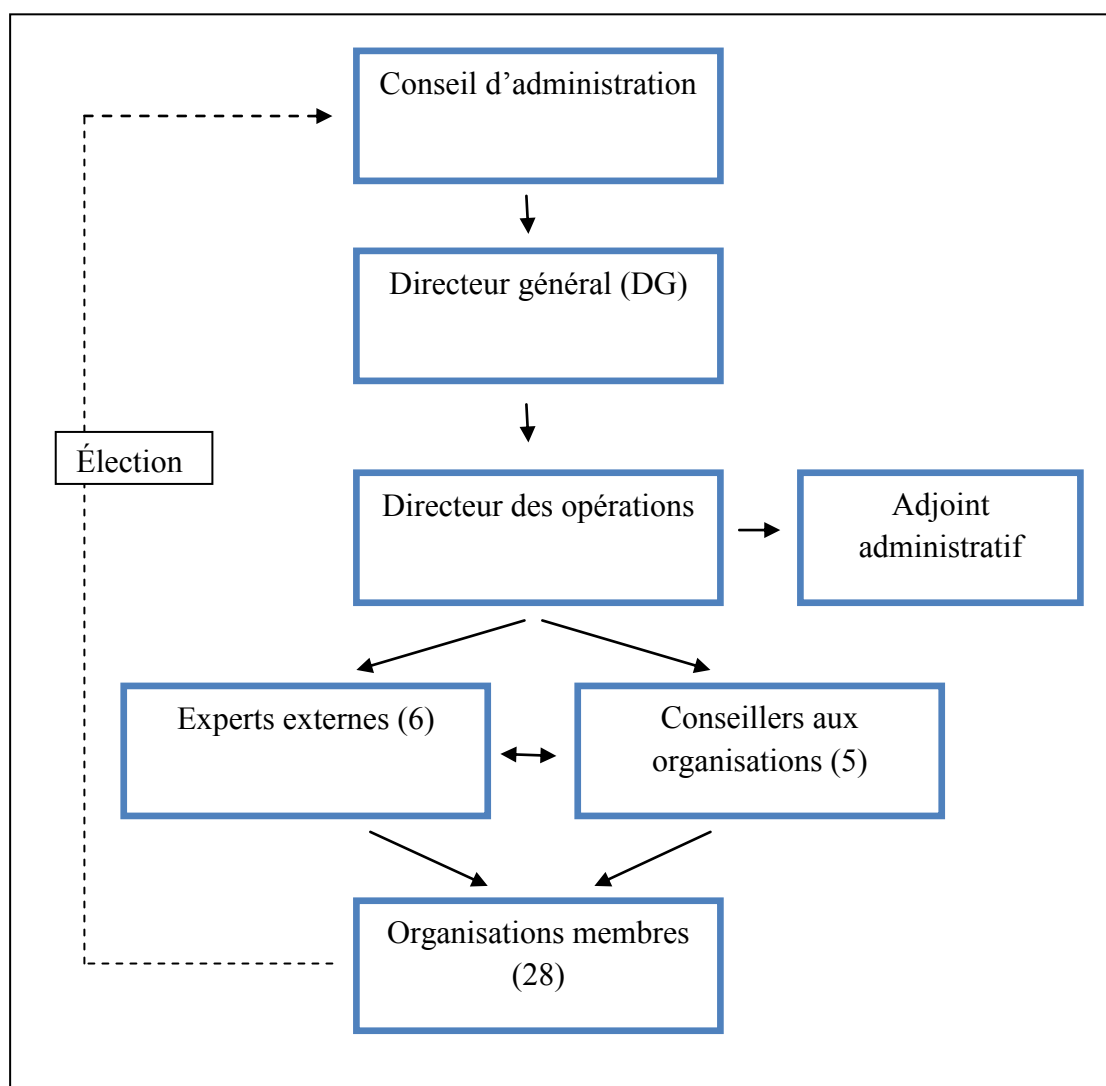


Source : <http://reseauplanetree.org/organisation/modeles/>

Une distinction s'impose ici entre le réseau des établissements membres du RPQ et l'équipe de professionnels du RPQ. Au moment de la collecte de données, le RPQ employait un groupe de huit personnes formant l'équipe permanente : deux directeurs, cinq conseillers et un adjoint administratif. L'équipe permanente fait appel à six experts externes pour offrir le soutien nécessaire aux membres sur des sujets plus précis, tels que l'architecture, la gestion des RH, la relation médecin-patient, les médecines douces ou parallèles, l'accompagnement en gestion et l'évaluation

organisationnelle. Toute cette équipe de professionnels travaille en soutien aux établissements membres et au développement du réseau de membres. Le réseau de membres du RPQ forme également une CdP qui vise à favoriser l'échange des meilleures pratiques humanistes. L'ensemble du RPQ prend la structure d'un OBNL administré par un conseil d'administration élu par les membres (figure 4).

Figure 4
Organigramme du RPQ



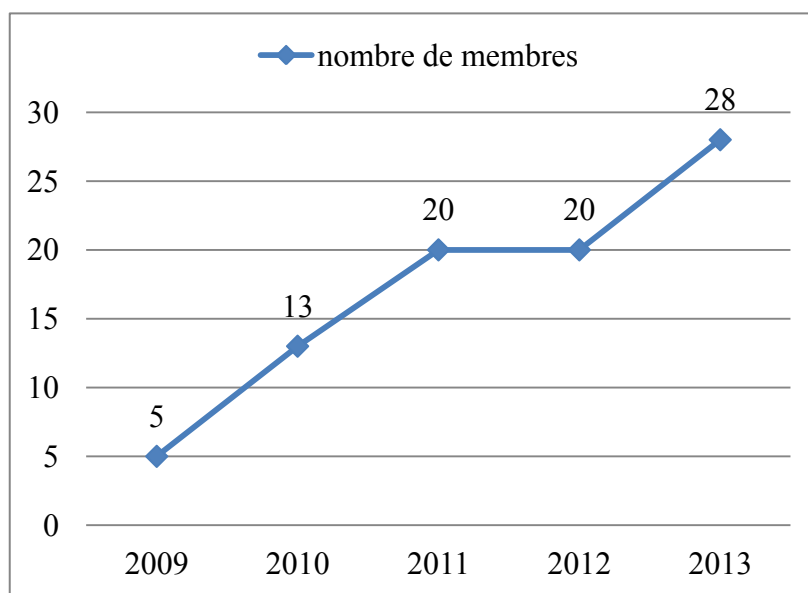
Source : Réseau Planétree Québec

Il existe trois types de membres : affiliés, désignés et entreprises. Les membres affiliés sont des établissements de santé et de services sociaux, publics ou privés conventionnés, qui sont en démarche d'intégration de l'approche Planetree. Les membres désignés sont des établissements affiliés ayant atteint les normes et les critères d'excellence Planetree. Les membres entreprises sont des organisations privées ou publiques provenant d'autres secteurs que celui de la santé et des services sociaux et relèvent d'un projet pilote visant à évaluer la possibilité d'adapter l'approche Planetree à d'autres types d'organisations.

De cinq membres au moment de sa création, le RPQ compte maintenant près de 30 établissements membres (pour la liste complète des membres, voir l'annexe A, et pour l'évolution de l'effectif, voir la figure 5). C'est en 2009, 2010 et 2013 que la croissance de l'effectif a été la plus importante. Le RPQ aspire à poursuivre sa croissance. Dans cette optique, l'équipe de professionnels a l'intention, dans l'année qui vient, de multiplier les démarches de développement du volet francophone international tout en poursuivant l'arrimage de l'offre de services avec les besoins du réseau actuel. Pour ce faire, l'équipe du RPQ veillera au développement de l'expertise à l'interne et à la promotion accrue de l'approche Planetree. Elle compte également faire évoluer les structures de communication et les outils de transfert de connaissances afin d'améliorer le partage de bonnes pratiques entre les membres¹⁰.

¹⁰ Réseau Planetree Québec. (2012). *On s'attache à la cohérence* (Rapport annuel 2011-2012). Sherbrooke : Réseau Planetree Québec, saisi le 7 mars 2013 de : <http://reseauplanetree.org/boite-a-outils/livres/>

Figure 5
Évolution de l'effectif du RPQ



Source de données : Réseau Planetree Québec

Un contrat lie les organisations membres et le RPQ. Une contribution financière est établie en fonction de la masse salariale de l'établissement membre. Le paiement de la cotisation comprend l'accès à l'image de marque de Planetree, aux rencontres bisannuelles des membres, aux tables de réflexion-action, au site Internet, au Wiki, à l'expertise de l'équipe de professionnels, ainsi qu'à la documentation abondante sur l'approche Planetree, le processus d'intégration, les pratiques innovatrices et les données probantes. De plus, les relations entre l'établissement membre et l'équipe de professionnels du RPQ reposent sur une entente de services qui survient dès l'engagement de l'établissement au sein du réseau.

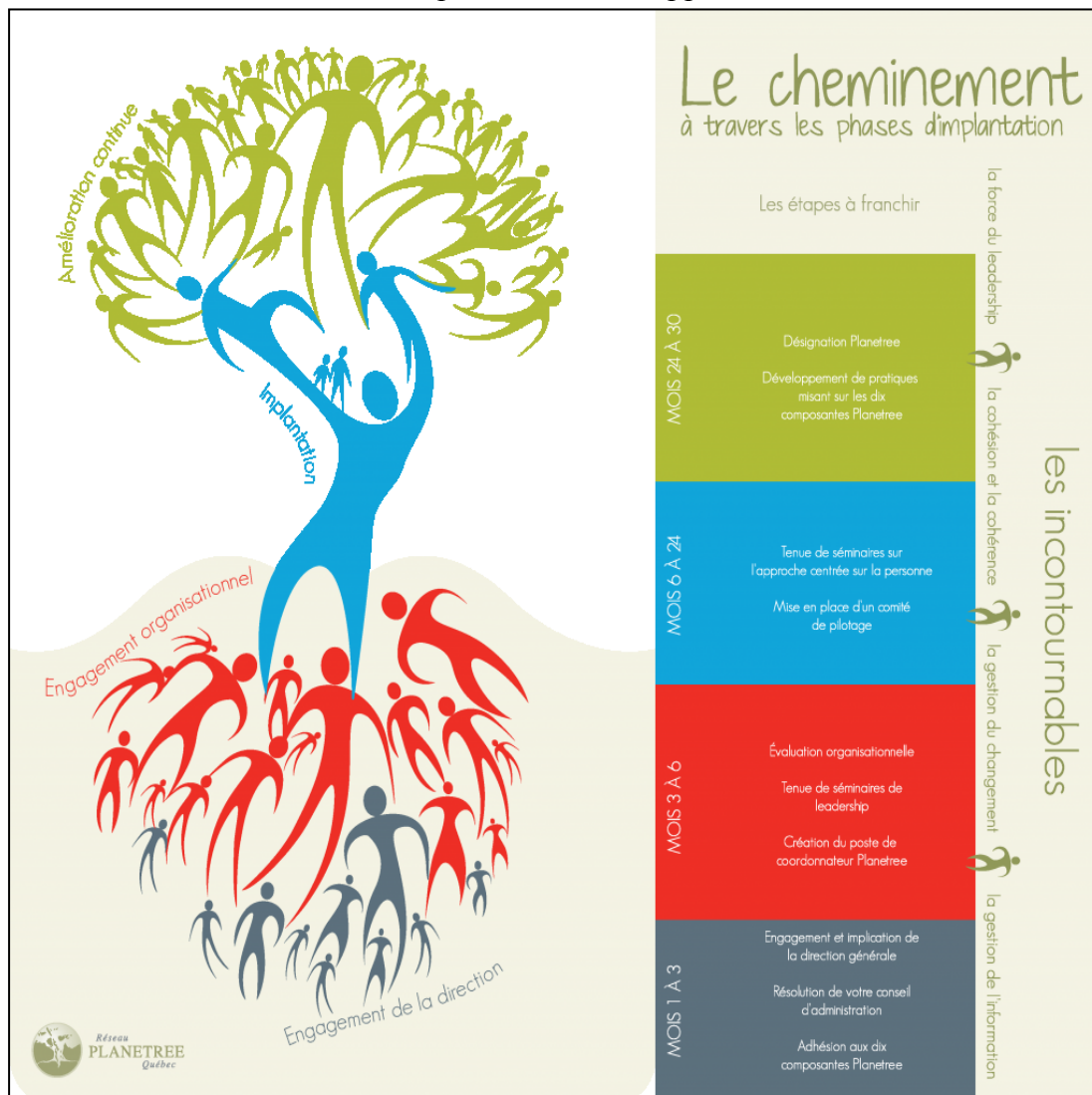
Un scénario d'implantation (résumé à la figure 6) est proposé à la direction de l'établissement à la suite d'une évaluation sommaire des besoins. Il comprend¹¹ :

1. Engagement de la direction
 - a. Adhésion aux dix composantes
 - b. Résolution du conseil d'administration
 - c. Engagement et implication de la direction
2. Engagement organisationnel
 - a. Création du poste de coordonnateur Planetree
 - b. Tenue des séminaires de leadership
 - c. Évaluation organisationnelle
3. Implantation
 - a. Mise en place d'un comité de pilotage
 - b. Tenue des séminaires sur l'approche centrée sur la personne
4. Amélioration continue
 - a. Développement de pratiques misant sur les dix composantes
 - b. Désignation Planetree

Des services sont associés à chacune de ces étapes. L'équipe de professionnels du RPQ a récemment élargi son offre de services en ajoutant aux services de base requis un volet sur les communications, la planification stratégique et un soutien davantage sur mesure grâce aux services optionnels. Il devient intéressant pour l'équipe du RPQ de comparer les résultats de son offre de services modifiée à ceux de l'offre de services précédente. Une brève description des services requis, des services optionnels et des activités de la CdP animées par le RPQ se retrouve à l'annexe B. Les services offerts par l'équipe de professionnels du RPQ sont payants. D'un autre côté, l'accès aux activités de réseautage au Québec est inclus à la cotisation des membres.

¹¹ Réseau Planetree Québec, saisi le 27 mars 2013 de <http://reseauplanetree.org/adherer/fonctionnement/>

Figure 6
Évolution de l'implantation de l'approche Planetree



Source : <http://reseauplanetree.org/adherer/fonctionnement/>

3.1. Défis à relever au sein du RPQ

Le contexte de croissance du RPQ amène son lot de défis à relever. Cette jeune organisation de cinq ans vise à offrir des services de qualité à ses membres de façon à les accompagner dans l'intégration des composantes de l'approche Planetree. C'est

par la CdP et le soutien de l'équipe de professionnels que le RPQ tente de transférer les connaissances relatives à l'approche Planetree au sein de ses organisations membres. Il est ainsi question de transfert de connaissances interorganisationnel. Il faut alors passer les frontières qui séparent les organisations afin d'arriver à un partage des meilleures pratiques jusqu'à ce que l'approche Planetree s'implante de façon durable au sein des établissements. Une des stratégies utilisées repose sur la communauté de pratique au sein du réseau qui permet un échange plus personnalisé de connaissances entre les membres. Une autre stratégie repose sur l'obligation de l'établissement membre de créer un poste de coordonnateur Planetree (minimum deux jours par semaine) qui agira à titre de courtier de connaissances au sein de son organisation. En ce sens, le coordonnateur Planetree absorbe et filtre l'information provenant du RPQ afin de la diffuser à son tour dans sa propre organisation. Il s'agit là d'un défi de taille puisque bon nombre des connaissances liées à Planetree sont d'ordre tacite et font appel à des savoir-être. « Même si l'on sait comment améliorer les performances du système de santé, ce n'est jamais facile à réaliser (OCDE, 2004, p.21). » Modifier un système complexe dépend de l'attitude de chacune des parties prenantes par rapport aux changements proposés. Le défi du transfert de connaissances peut alors être abordé sous un angle relationnel et interactif (Parent, Roy et St-Jacques, 2007), davantage comme un processus dynamique, qui sera détaillé plus amplement dans le cadre théorique. Il n'y a ni solutions miracles, ni solutions définitives pour arriver à vivre le changement de culture qui s'impose avec l'implantation d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne tel que Planetree. Il convient pour chacune des parties impliquées dans le transfert de connaissances de se remettre constamment en question et de s'ajuster rapidement face aux défis rencontrés.

Un autre élément de cette problématique managériale est lié au fait que les établissements membres du RPQ ont des missions multiples. Ils proviennent de tous les grands secteurs du réseau de la santé et des services sociaux : centres hospitaliers

(CH), centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), centres de réadaptation en déficience physique (CRDP), centre de réadaptation en déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement (CRDITED), centre de protection de l'enfance et de la jeunesse, Centre de santé et de services sociaux (CSSS), établissements privés conventionnés (pour la liste complète des membres, voir l'annexe A). Cette variété exige une adaptation continue de l'approche de gestion de soins et de services centrée sur la personne. Il ne s'agit plus uniquement de répondre aux spécificités du réseau de la santé et des services sociaux québécois, mais bien de « créer du sens » pour chacune des missions des établissements membres.

Par ailleurs, le RPQ est composé de deux entités, ce qui en fait une organisation quasi unique. D'un côté, la CdP vise l'échange des meilleures pratiques entre les établissements membres. De l'autre, l'équipe de professionnels offre à la fois du soutien aux établissements membres et effectue l'évaluation en vue de la désignation, en partenariat avec Planetree international. Il y a de ce fait peu d'organisations comparables.

C'est dans ce contexte que l'équipe de professionnels du RPQ s'interroge sur son rôle et sur l'effet des stratégies mises en place pour soutenir les établissements membres dans leur intégration de l'approche Planetree et de ses composantes. Pour le RPQ, il y a une forme d'urgence à obtenir des résultats et des données probantes afin de confirmer le pouvoir transformationnel de Planetree et d'appuyer plus concrètement encore le succès du CRE. En affinant son offre de services aux membres et en ayant une meilleure compréhension de l'attente des membres quant à son rôle, l'équipe de professionnels du RPQ sera plus à même d'accompagner ses membres et d'agir comme un chef de file de la gestion, des soins et des services centrés sur la personne. Elle souhaite aussi servir d'exemple à ses membres en

prenant part au projet de recherche IRSC-Planetree, tel que détaillé dans la section suivante.

4. PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE

Maintenant que les préoccupations qui sont à l'origine de ce mémoire sont davantage connues, il est nécessaire de le situer dans le projet de recherche plus large qui le chapeaute : *Le transfert des modèles intégrés de gestion d'établissements de santé et de services sociaux centrés sur le développement d'environnements de travail sains et performants et sur l'humanisation des soins. Un projet de recherche-action participative, formative et évaluative au sein du Réseau Planetree Québec*. Ce projet est financé par les Instituts de recherche en santé du Canada et est dirigé par Julie Béliveau, professeure à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. L'appellation de projet de recherche IRSC-Planetree y fera désormais référence.

Ce projet de recherche tente de répondre à la question suivante : comment accélérer le transfert des modèles intégrés de gestion d'établissements centrés sur la création d'environnements de travail sains et performants et sur l'humanisation des soins tout en s'assurant de la pérennité des changements visés et de l'atteinte des enjeux qualité et performance? Il s'agit d'une recherche-action participative, formative et évaluative au sein de cinq établissements membres du RPQ (pour plus d'informations, voir le résumé du projet de recherche IRSC-Planetree à l'annexe C). Le projet utilise comme méthodologie de recherche principale le Parcours collectif d'apprentissage organisationnel, aussi appelé PCAO (Béliveau, Corriveau, Leclerc, Gagnon et Giroux, 2013). Il comporte deux phases de collecte et d'analyse de données, que nous appelons les boucles de PCAO. Le présent mémoire a été réalisé dans le cadre de la première boucle de PCAO de ce projet de recherche.

5. SYNTHÈSE DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Un élan important au Québec et au Canada vise l'amélioration des soins de santé et des services sociaux. Toutefois, cet élan se produit dans un contexte où les enjeux sont multiples :

- A. Les établissements membres du RPQ font partie du réseau de la santé et des services sociaux et doivent suivre les grandes orientations du MSSS, qui alloue les ressources financières;
- B. Le vieillissement de la population met une pression sur le réseau de la santé et contribue à la pénurie de la main-d'œuvre;
- C. Les établissements de santé et services sociaux font face aux défis d'attraction et de rétention du personnel afin que des employés qualifiés et d'expérience offrent les soins et les services à la clientèle;
- D. La détérioration des conditions de travail dans le réseau de la santé et des services sociaux s'ajoute aux défis d'attraction et de rétention;
- E. La population de plus en plus informée et exigeante, mais habituée à un État-providence, doit se responsabiliser vis-à-vis les soins de santé et les services sociaux;
- F. La présence du paradigme de guérison se confronte à celui de la qualité de vie dans le secteur de la santé et des services sociaux.

L'approche Planetree a eu des résultats positifs dans des établissements aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Au Québec, pour le CRE, les bénéfices de l'implantation ont surpassé les coûts. D'autres établissements québécois, à l'affût de meilleures pratiques en ce qui a trait à la gestion, aux soins et aux services de santé, ont entrepris l'intégration de ce modèle et sont devenus membres du RPQ. Le RPQ a donc vécu une croissance importante tout en demeurant une organisation relativement jeune. Son équipe de professionnels se questionne sur son rôle dans le transfert de l'approche Planetree vers ses membres et travaille à redéfinir son offre de services. Il est donc pertinent de soulever la question : dans quelle mesure les services offerts par le RPQ répondent-ils à sa mission d'être « un réseau d'organisations qui collaborent et se soutiennent dans le développement de cultures de soins, de services et de gestion

axés sur l'humain »¹²? Le présent mémoire vise à mettre en lumière le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne ainsi que les stratégies qu'elle utilise pour disséminer l'approche Planetree. Au plan pratique, l'étude vise à alimenter l'équipe de professionnels du RPQ dans le développement de stratégies plus efficaces pour soutenir les membres dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne.

¹² RPQ, saisi le 11 janvier 2012 de <http://www.reseauplanetree.org/mission.php?tZ=132624112>

DEUXIÈME CHAPITRE CADRE THÉORIQUE

Dans le but d'approfondir notre compréhension des concepts qui sous-tendent la problématique managériale présentée au premier chapitre, le cadre théorique s'appuie sur les champs d'études suivants : la littérature sur le transfert de connaissances, la littérature sur les courtiers de connaissances, la littérature sur les communautés de pratique (CdP) et la littérature sur les réseaux. Cette recension des écrits apportera un éclairage plus précis sur le transfert de connaissances qui s'effectue du RPQ vers ses membres, en soulevant les particularités qui le rendent unique. Voici un bref rappel des éléments importants de la problématique managériale : une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne provenant des États-Unis, un réseau de membres québécois qui souhaitent implanter cette approche, l'équipe de professionnels du RPQ qui offre des services d'accompagnement et de désignation, ainsi qu'une communauté de membres échangeant leurs meilleures pratiques humanistes. Cette CdP est animée par l'équipe de professionnels du RPQ et bénéficie du soutien des coordonnateurs Planetree de chaque établissement, qui agissent à titre de courtiers de connaissances entre le RPQ et leur établissement.

Le présent chapitre se divise en cinq sections. Dans la première section, le transfert de connaissances et ses concepts de base seront clarifiés. Cette section se divise en cinq parties : 1) quelques définitions importantes en transfert de connaissances, 2) modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités, 3) dissémination des connaissances, 4) facteurs d'influence du transfert de connaissances et 5) mécanismes de transfert de connaissances. La deuxième section précise les concepts de courtiers de connaissances et de communautés de pratique, deux des outils de transfert utilisés par le RPQ. La troisième section porte

sur la structure en réseau. La quatrième section synthétise le contexte théorique. Enfin, le chapitre se termine par la question de recherche, qui découle à la fois de la problématique managériale et du cadre théorique.

1. TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET CONCEPTS DE BASE

1.1. Quelques définitions importantes en transfert de connaissances

Afin de mieux comprendre le transfert de connaissances et ses concepts de bases, il faut s'attarder à quelques définitions importantes. Tout d'abord, souvent considéré comme une ramification de la gestion des connaissances, le transfert de connaissances est un champ d'études fertile (Argote et Ingram, 2000; Ganesh et Kumar, 2009), et ce, depuis le début des années 1990. Selon Leyland et Ogilvie (2006), de ce champ d'études émergent deux écoles de pensées : 1) l'étude du transfert de connaissances peut mettre l'accent sur les ressources (récepteur, source, tâches et outils) dans une optique de contrôle et de gestion des difficultés pouvant survenir, 2) il est également possible d'étudier le transfert de connaissances comme une activité sociale s'intéressant à la façon dont les individus interagissent et prennent des décisions entre eux. Ces deux écoles de pensées correspondent aux deux paradigmes décrits par Hazlett, McAdam et Gallagher (2005) mettant en confrontation la vision positiviste associée au paradigme informatique (traduction libre de *computational paradigm*) et la vision socioconstructiviste associée au paradigme organique (traduction libre d'*organic paradigm*). Dans le premier paradigme, le paradigme informatique, la connaissance est constituée de faits et de lois rationnelles que l'on codifie et transmet par des mécanismes précis. Dans le paradigme organique, la connaissance est une construction humaine qui implique des interactions. Il s'agit alors davantage de donner du sens aux connaissances que d'assimiler un ensemble de faits.

La présente recherche s'inscrit dans le paradigme organique et adopte la définition du transfert de connaissances de Parent *et al.* (2007) : « *the dynamic by-product of interactions occurring between actors who are trying to understand, name and act on reality*¹³ » (p. 84). La même idée de processus dynamique se retrouve dans le mouvement bidirectionnel entre sources et destinataires par lequel une unité (groupe, division, organisation) est influencée par l'expérience de l'autre (Argote et Ingram, 2000; Easterby-Smith, Lyles, et Tsang, 2008, Szulanski, 2000). Par contre, une pâle imitation de l'expérience de l'autre ne saurait suffire. De ce fait, une vision systémique et holistique de l'organisation avec ses frontières est essentielle (Ganesh et Kumar, 2009; Parent *et al.*, 2007).

Lorsqu'il est question de transfert de connaissances interorganisationnel, la présence de frontières multiples complexifie le processus de transfert puisque l'on fait face à des cultures organisationnelles et des processus variés (Szulanski, 1996, dans Easterby-Smith *et al.*, 2008; Martinkenaite, 2010). Les frontières entre unités à l'intérieur d'une organisation sont plus perméables au mouvement de connaissances que les frontières organisationnelles puisqu'on y retrouve plus de similarités culturelles et stratégiques (Szulanski, 1996, dans Easterby-Smith *et al.*, 2008). O'Dell et Grayson (1998) traduisent ce phénomène par l'expression bien connue : « comparons des pommes avec des pommes ». Selon ces mêmes auteurs, de nombreuses recherches en viennent à la conclusion que le transfert interorganisationnel est plus facile entre organisations qui sont interreliées par un réseau ou une alliance qu'entre des organisations indépendantes. Plus le transfert de connaissances est complexe, plus la présence d'un réseau interorganisationnel est significative dans le succès du transfert. Les études jusqu'à présent ont surtout mis l'accent sur le transfert interorganisationnel en dyade, il a donc un vide en ce qui a trait au transfert entre plusieurs organisations (O'Dell et Grayson, 1998.).

¹³ Le sous-produit dynamique des interactions entre les acteurs qui tentent de comprendre, de nommer et d'agir sur la réalité. (Traduction libre)

La complexité des connaissances est aussi un élément à considérer dans le processus de transfert. Il a déjà été établi que les connaissances sont une construction humaine qui implique des interactions. Elles sont plus que des données et correspondent aux informations intégrées par une unité qui y introduit ses expériences, ses valeurs et ses croyances pour passer à l'action (Wiig, 1994). Selon le contexte, elles peuvent se situer au niveau individuel ou organisationnel (De Long et Fahey, 2000). Les connaissances peuvent être ancrées dans les individus, les outils (technologiques ou manuels) et les tâches (objectifs ou processus) ou toute combinaison de ces éléments. Le déplacement d'un de ces éléments actionne le processus de transfert de connaissances (Argote et Ingram, 2000).

Nonaka et Takeuchi (1995) distinguent deux types de connaissances : explicites et tacites. Si une connaissance s'articule en mots, qu'elle est observable, simple et indépendante, elle est explicite et sera facilement transférée. Elle peut être écrite de façon à la transmettre grâce à des livres, des guides, des politiques, des procédures, l'internet ou toute autre forme de communication écrite (Prévot, 2007). Il faut parler alors de codification de connaissances (Ganesh et Kumar, 2009). D'un autre côté, si la connaissance est tacite, non observable, complexe et qu'elle est un élément dans un système, elle sera plus difficile à transférer. La connaissance tacite est implicite, intangible, liée à l'esprit des individus (Nonaka et Takeuchi, 1995). Le transfert de connaissances tacites est facilité par la personnalisation des connaissances qui requiert de mettre en relation des individus (Ganesh et Kumar, 2009). « L'acquisition des connaissances tacites requiert des mécanismes d'interaction et de communication spécifiques qui exigent, entre autres, fréquence, confiance, expérience et proximité. » (Lamari, 2010, p. 43). Il est possible d'établir des liens entre ces mécanismes d'interaction et des outils de transfert de connaissances tacites, tels que le mentorat, la CdP et les courtiers de connaissances.

Ainsi, le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne correspond à un ensemble de connaissances majoritairement tacites qui réfèrent essentiellement au savoir-être des individus. L'équipe de professionnels du RPQ joue principalement le rôle de source de connaissances dans le transfert de l'approche Planetree vers ses membres. Elle s'inspire aussi de l'expérience de ses membres pour bonifier l'approche Planetree. Les relations entre le RPQ et ses membres sont facilitées par la présence de courtiers de connaissances, en l'occurrence les coordonnateurs Planetree des établissements membres. De plus, les membres entre eux s'enrichissent par le partage mutuel de leurs expériences grâce à la CdP. Ces méthodes reposent sur les interactions sociales pour transférer des connaissances particulièrement complexes, tel qu'il a été exposé précédemment.

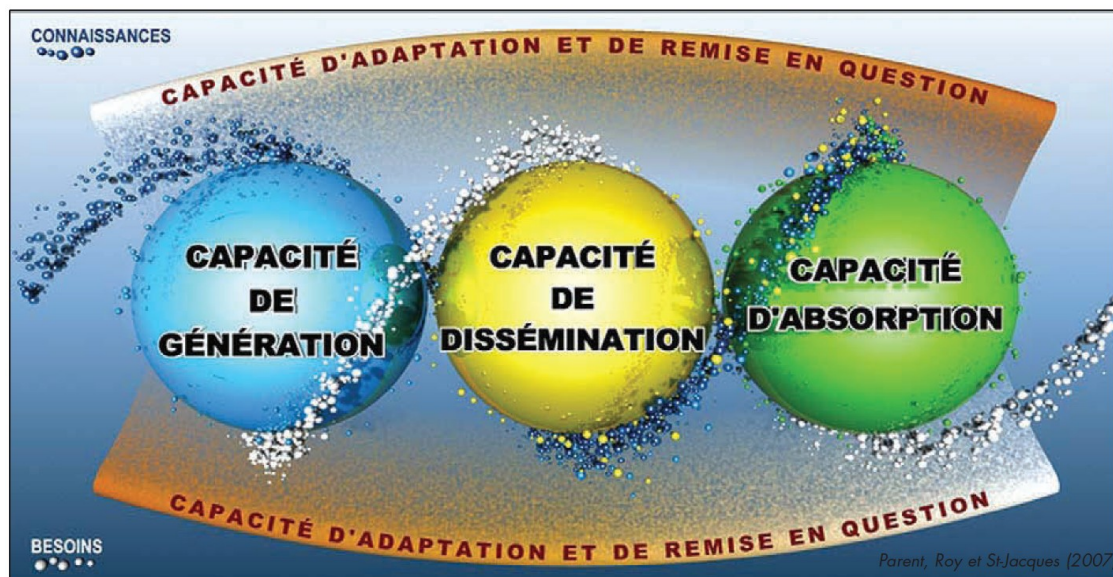
1.2. Modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités

Le modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités de Parent *et al.* (2007), présenté à la figure 7, s'inscrit dans le paradigme organique. Ce qui le différencie d'autres modèles en transfert de connaissances, c'est qu'il présente les capacités à développer pour que le transfert ait lieu plutôt que d'aborder le transfert sous l'angle des processus.

Ce modèle comprend deux conditions préalables, soit la présence d'un besoin de nouvelles connaissances et des connaissances préalables (*prior knowledge*) en lien avec ce besoin. L'identification des besoins et des connaissances tacites et explicites sert notamment à identifier les parties prenantes devant être impliquées dans le processus dynamique de transfert. Ces besoins et ces connaissances peuvent être infinis. Une fois qu'ils sont identifiés et pour que le transfert puisse avoir lieu, le système doit posséder ou développer quatre capacités : la capacité de génération, la

capacité de dissémination, la capacité d'absorption et la capacité d'adaptation et de remise en question (Parent *et al.*, 2007). Les trois premières capacités sont centrales au modèle et leur importance relative dépend du problème à résoudre. Reprenons chacune d'elles afin de bien les comprendre.

Figure 7
Modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités



Source : Parent *et al.* (2007)

Selon Parent *et al.* (2007), la capacité de génération de connaissances est liée à l'habileté à découvrir de nouvelles connaissances ou à améliorer les connaissances existantes, de même que tous les processus, technologies, produits ou services qui en découlent. Cette capacité s'appuie sur le capital intellectuel et de créativité de l'organisation.

La capacité de dissémination correspond à l'habileté à mettre en contexte, à formater, adapter, traduire en langage clair et diffuser les connaissances à travers un

réseau social ou technologique. Il s'agit aussi de l'habileté à susciter un engagement élevé des groupes d'intérêts concernés. Cette capacité s'appuie sur l'existence d'un réseau social articulé, sur le capital social (théorie des liens forts ou faibles), sur les courtiers de connaissances et les autres intermédiaires, incluant le soutien d'infrastructures de communication technologique et sociale.

La capacité d'absorption, largement documentée depuis la conceptualisation de Cohen et Levinthal (1990), est l'habileté à reconnaître la valeur ajoutée de connaissances externes, à se les approprier et à les mettre en pratique afin de résoudre les problèmes des parties prenantes. La capacité d'absorption se retrouve dans les environnements qui possèdent le *prior related knowledge*¹⁴, qui sont prêts à changer, qui ont établi une relation de confiance avec leurs partenaires, qui ont une organisation du travail flexible et adaptable, ainsi que le soutien du management.

La quatrième capacité est celle d'adaptation et de remise en question du système de transfert de connaissances en place. Elle se rapporte à l'habileté d'apprendre continuellement et de renouveler les éléments du système de transfert de connaissances, pour une amélioration continue. Il s'agit d'une capacité de niveau supérieur dont la fonction est de refléter comment les activités de transfert conviennent au système de transfert de connaissances.

Les quatre capacités sont nécessaires à des degrés variables dans un système social (groupe, réseau, organisation, société) pour être capables de transférer des connaissances avec succès. Une capacité peut être dominante par rapport aux autres selon le système de transfert de connaissances en cause et son contexte. L'absence d'une capacité nécessite l'acquisition ou le développement de celle-ci. Pour plus de

¹⁴ Connaissances antérieures reliées (traduction libre)

détails sur les capacités, voir l'annexe D — Tableau descriptif du modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités.

Ce modèle permet d'étudier et de décrire le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ, qui possède les connaissances de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne, et la façon dont elle transmet ses connaissances vers les membres. Ainsi, cette recherche s'intéresse davantage à la capacité de dissémination de l'équipe de professionnels du RPQ. Bien que les autres capacités soient également à développer dans le système de transfert de connaissances, c'est la capacité de dissémination qui constitue un enjeu majeur lorsque l'on se place du point de vue de l'équipe de professionnels du RPQ. Il s'agit donc de la capacité dominante dans le système de transfert de connaissances étudiée dans le présent mémoire.

1.3. Dissémination des connaissances

Il a été établi que la dissémination des connaissances dans le transfert de l'approche de gestion de soins et de services centrée sur la personne est un défi pour l'équipe de professionnels du RPQ. Dans ce sens, le transfert de connaissances demande un effort de collaboration qui ne vise pas seulement la capacité d'absorption du receveur (Cohen et Levinthal, 1990), mais aussi les attitudes, comportements et habiletés de communication de la source (Minbaeva et Michailova, 2004). C'est alors que les expériences antérieures de transfert de connaissances de la source entreront en ligne de compte. Plus la source a d'expérience, plus son habileté de communication et sa capacité de recadrer les connaissances en fonction des différentes perspectives des parties prenantes du système de transfert de connaissances s'amélioreront (*Ibid.*). Lorsque la connaissance provient de l'extérieur de l'organisation, le receveur doit s'appuyer sur ses propres capacités de transfert de

connaissances afin de diffuser la connaissance dans l'organisation pour qu'elle soit utilisée (Szulanski, 1996, dans Easterby-Smith *et al.*, 2008). Tous ces éléments mettent la table à la dissémination des connaissances sans toutefois l'approfondir.

Les études sur le transfert de connaissances portant plus spécifiquement sur la capacité de dissémination sont rares. La littérature sur le *knowledge translation* aborde ce concept, mais davantage sous l'angle de la traduction du langage scientifique vers un langage adapté à la mise en application des résultats de recherche par les praticiens. L'enjeu auquel fait face l'équipe de professionnels du RPQ est tout autre. L'approche Planetree est issue de la pratique, et les composantes sont déjà vulgarisées dans une optique d'action concrète. Voilà pourquoi cette recherche se tourne plutôt vers la théorie de la diffusion de l'innovation qui apparaît plus près de la réalité du RPQ.

Cela est d'autant plus vrai que Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate et Kyriakidou (2004) définissent l'innovation au sein d'organisations de services comme « *a novel set of behaviors, routines, and ways of working that are directed at improving health outcomes, administrative efficiency, cost effectiveness, or users'(sic) experience and that are implemented by planned and coordinated actions*¹⁵ » (p. 582). Cette définition correspond bien à la façon dont l'équipe de professionnels du RPQ présente l'approche Planetree et ses composantes. Greenhalgh *et al.* (2004) ont recensé les recherches qui proviennent du secteur de la santé, qui traitent d'innovation, qui analysent plus spécifiquement la diffusion, la dissémination, l'implantation ou la mise en routine des innovations et qui respectent une rigueur méthodologique. Il ressort de cette recension que les individus ne sont pas des récipients passifs recevant les innovations. Ils sont à la recherche d'innovations, à

¹⁵ Un nouvel ensemble de comportements, de routines et de méthodes de travail qui visent l'amélioration des résultats en santé, l'efficacité administrative, la rentabilité ou l'expérience des utilisateurs et qui sont mis en œuvre par des actions planifiées et coordonnées (Traduction libre).

différents degrés. Ils les expérimentent, les évaluent, y trouvent ou non un sens et développent un sentiment négatif ou positif à leur égard. Ils mettent au défi les innovations, s'en plaignent, les modifient pour qu'elles correspondent à leurs tâches et essaient de les améliorer en discutant avec des collègues. L'adoption d'une innovation est un processus et non un évènement isolé.

La théorie de la diffusion des innovations de Rogers (2003) éclaire aussi sur la diffusion de nouvelles idées, pratiques ou objets. Il s'agit du résultat d'un processus complexe à travers le temps, différents canaux de communication et systèmes sociaux. Cinq caractéristiques influencent ce processus de diffusion de l'innovation : l'avantage relatif perçu de l'innovation, sa compatibilité avec les valeurs du groupe d'appartenance, sa complexité, la possibilité de la tester et de la mettre à l'épreuve ainsi que sa visibilité et son observabilité. L'avantage relatif perçu est repris dans les pathologies et défis communs au transfert de connaissances de Gupta et Govindarajan (2000). Ils parlent du syndrome « *How does it help me?*¹⁶ ». Fréquemment, les receveurs dans le processus se distancient du transfert de connaissances lorsqu'ils ont l'impression qu'ils n'y gagnent rien. O'Dell et Grayson (1998) ajoutent que si l'innovation est adaptée de la source vers le receveur, elle est plus susceptible de s'implanter et d'être mise en application de façon durable.

Dans le processus de diffusion d'une innovation, l'organisation peut faire appel à un organisme externe spécialisé dans l'accompagnement du changement qui transmet des conseils et propose des programmes de dissémination formel. Greenhalgh *et al.* (2004) appellent ces organismes externes des agences de changements. Cette façon de diffuser l'innovation est parfois remplacée par des structures variées de partenariats et de communautés de développement plus informels (Potvin, Haddad et Frohlich, 2001, dans Greenhalgh *et al.*, 2004).

¹⁶ Syndrome du "Comment ça va m'aider?"

Lorsqu'une agence de changement fait partie du programme de dissémination, elle devrait faciliter le réseautage et la collaboration entre les organisations qui partagent l'innovation (Greenhalgh *et al.*, 2004). Caldwell (2003) s'est intéressé aux agences de changements dans la littérature afin d'en définir les rôles. Selon lui, l'agence de changement se compose de consultants agissant comme catalyseur de changement qui appliquent leurs expertises et habiletés en gestion du changement pour délivrer les résultats attendus dans le temps. Leur rôle de soutien peut prendre plusieurs formes : conseillers, formateurs, consultants, analystes. Ce rôle est semblable au processus de consultation qui consiste à écouter, donner du *feedback*, conseiller et coacher. Ils jouent un rôle d'experts du processus. D'un autre côté, les rôles varient puisqu'il n'existe pas un archétype de changement unidimensionnel tout comme il n'y a pas de recettes universelles de succès de diffusion de l'innovation.

L'innovation à disséminer dans cette étude est l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne, en l'occurrence l'approche Planetree. Parmi les résultats de recherche de sa thèse de doctorat, réalisée au CRE, Béliveau (2011) présente le processus de dissémination de l'approche Planetree grâce à quatre phases : démarrage, arrimage, ancrage et recadrage. Ce qui différencie chacune des phases est l'ensemble des buts à atteindre. Le tableau 1 résume les stratégies et les buts correspondant à chacune des phases. Les stratégies et les buts sont présentés en voilant volontairement les acteurs en cause dans cette recherche doctorale, puisque les acteurs sont différents d'un système de transfert de connaissances à l'autre selon l'analyse des besoins et l'identification des connaissances à transférer (tel qu'expliqué dans la section sur le modèle de Parent *et al.* (2007)). Ils sont abordés sous l'épellation de parties prenantes, d'acteurs décideurs et d'acteurs intermédiaires dans le tableau. Compte tenu du peu de littérature en transfert de connaissances sur la dissémination d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne, ces phases constitueront une base d'analyse pour la présente étude.

Tableau 1
Processus de dissémination d'une approche de gestion, de soins et de services
centrée sur la personne

| Phases | Stratégies | Buts |
|--------------|---|--|
| 1. Démarrage | <ul style="list-style-type: none"> • Travailler en étroite collaboration avec les acteurs décideurs dans l'élaboration et le déploiement du projet de transfert : <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les parties prenantes comprennent la nécessité d'adopter une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne - Transmettre les attentes quant aux rôles de chacun dans le projet - Informer, consulter et soutenir les acteurs - Adapter, traduire et contextualiser l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne - Élaborer conjointement les stratégies de dissémination en fonction des receveurs visés - Trouver un rythme adéquat de transfert en fonction du contexte et d'autres projets en cours • Instaurer des mécanismes de socialisation pour favoriser le soutien entre pairs tout au long du transfert | <ul style="list-style-type: none"> • Développer une lecture partagée du projet de transfert • Aider les acteurs à assumer leur rôle dans le projet de transfert • Créer une synergie entre les parties prenantes • Susciter l'engagement envers le projet • Favoriser leur appropriation de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne <ul style="list-style-type: none"> • Partager le fardeau du transfert, réfléchir ensemble, échanger les meilleures pratiques, aligner les actions et discuter des enjeux communs • Créer une synergie entre pairs |
| 2. Arrimage | <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la compréhension des acteurs intermédiaires de la nécessité d'adopter une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne • Démontrer la valeur ajoutée du modèle • Partager la vision du projet de transfert en reconnaissant les pratiques de gestion, de soins et de services déjà centrées sur la personne • Préciser comment le modèle transféré sera adapté au contexte et clarifier les attentes par rapport aux acteurs intermédiaires • Expliquer comment elle sera intégrée aux projets en cours • Nommer les liens entre les pratiques existantes et le modèle centré sur la personne | <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la réceptivité des acteurs intermédiaires à l'égard de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne • Rassurer les acteurs intermédiaires à l'égard de la faisabilité du transfert • Assurer une cohérence entre le projet de transfert et les autres projets en cours <ul style="list-style-type: none"> • Permettre de reconnaître la valeur du modèle proposé et de se l'approprier |

| | | |
|--------------|--|--|
| 3. Ancrage | <ul style="list-style-type: none"> • Informer en continu, parler régulièrement de l'approche • Diffuser l'approche de gestion, de soins et de services en privilégiant les échanges et les activités d'apprentissage par l'expérience • S'assurer que les initiatives de dissémination soient bien comprises • Solliciter la participation, démontrer de l'ouverture aux idées et soutenir les initiatives émergentes • Allouer du temps d'échange et de réflexion sur le modèle • Inviter les acteurs à faire des liens entre leurs pratiques actuelles et le modèle centré sur la personne • Instaurer, en collaboration avec les parties prenantes, des projets pour concrétiser le modèle | <ul style="list-style-type: none"> • Susciter l'engagement • Favoriser l'appropriation du modèle • Développer une lecture partagée du projet de transfert • Susciter l'engagement envers le projet de transfert • Permettre de reconnaître leurs pratiques humanistes actuelles et de réfléchir aux façons de mettre en pratique le modèle auprès de la clientèle du programme • Favoriser l'absorption du modèle centré sur la personne par les parties prenantes |
| 4. Recadrage | <ul style="list-style-type: none"> • Offrir une rétroaction continue sur l'état d'avancement du transfert • Demander aux parties prenantes d'évaluer les stratégies de dissémination déployées • Continuellement adapter et remettre en question les stratégies de dissémination | <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les stratégies de dissémination utilisées favorisent l'absorption de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne dans toute l'organisation • Permettre l'apprentissage et le renouvellement du système de transfert de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne |

Adaptation de Béliveau (2011, p.335)

Par ailleurs, la littérature ne présente pas le rôle que doivent jouer les réseaux pour être un appui vers le succès du transfert, ni dans la littérature sur la diffusion d'une innovation, ni dans la littérature sur la dissémination des connaissances. La question que devraient poser les prochaines études à ce sujet est : « *What is (or could be) the role of professional organizations and informal interprofessional networks in spreading innovation among health care organizations¹⁷?* » (Greenhalgh et al., 2004, p.619). Le RPQ étant engagé dans un transfert interorganisationnel en réseau, cette question semble tout à fait appropriée. Par surcroît, le RPQ est une combinaison de deux éléments : 1) une organisation professionnelle, puisqu'on y retrouve une équipe

¹⁷ Quel est (ou pourrait être) le rôle des organisations professionnelles et des réseaux interprofessionnels informels dans la diffusion de l'innovation au sein des organisations de soins de santé? (Traduction libre)

avec un processus d'implantation bien défini et 2) un réseau informel, puisque la CdP incite les membres à échanger entre eux sur leur parcours respectif.

1.4. Facteurs d'influence du transfert de connaissances

Plusieurs facteurs viennent influencer le système de transfert de connaissances. Un transfert de connaissances bien mené peut favoriser l'engagement des individus, la satisfaction au travail, l'atteinte des objectifs financiers, la baisse des coûts, l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et de la qualité des produits ou services (Liu, 2007; Martinkenaite, 2010; O'Dell et Grayson, 1998; Prévot, 2007). Dans la pratique, le succès est souvent difficile à atteindre, et les résultats demeurent en deçà des attentes des instigateurs (Argote et Ingram, 2000; Gupta et Govindarajan, 2000; Parent *et al.*, 2007). Les retours d'expérience restent décevants : intranets ou portails de connaissances sous-exploités, forums de discussion désespérément vides, réticence des experts à partager leurs savoir-faire, etc. (Abrams, Cross, Lesser et Levin, 2003; Grimand, 2006; O'Dell et Grayson, 1998).

Bien que des difficultés puissent survenir dans le processus de transfert, il faut les considérer non pas comme des anomalies, mais comme des éléments caractéristiques de celui-ci (Prévot, 2007; Szulanski, 2000). Selon Szulanski (2000), les nouvelles pratiques sont trop souvent abandonnées à cause d'attentes irréalistes, de dysfonctionnements, de changements trop rapides, de départs de porteurs, ou d'arrivée de nouveaux employés. Un rythme trop lent institutionnalise les pratiques, les rendant plus difficiles à changer, alors qu'un rythme trop rapide fait en sorte que les changements demeurent incomplets.

Il existe de nombreuses façons de répertorier les facteurs d'influence du transfert de connaissances, mais celles de Ganesh et Kumar (2009) ont été retenues. Elles identifient cinq catégories de facteurs contextuels dans leur étude morphologique du transfert de connaissances : les facteurs cognitifs, les facteurs psychosociaux, les facteurs sociaux, les facteurs liés à l'infrastructure et les facteurs administratifs. Il s'agit des facteurs dont une organisation doit tenir compte si elle s'engage dans un processus de transfert de connaissances, que celui-ci soit à l'interne (entre départements) ou à l'externe (entre organisations).

Premièrement, les facteurs cognitifs correspondent à la mémoire et à l'expertise. Plus l'organisation développe des métaconnaissances (savoir qui sait quoi et quelles connaissances sont présentes dans le système de transfert de connaissances), plus elle accroît son habileté à reconnaître la valeur de nouvelles connaissances, à les assimiler et à les appliquer (Cohen et Levinthal, 1990). Dans ce sens, les évaluations internes et les audits peuvent s'avérer utiles (O'Dell et Grayson, 1998). Cette habileté à reconnaître la valeur de nouvelles connaissances est directement influencée par les expériences passées, la culture et la capacité de rétention (Lane et Lubatkin, 1998, dans Easterby-Smith *et al.*, 2008; Martinkenaite, 2010). Il va de soi qu'il faut accorder le temps nécessaire aux employés pour apprendre et partager (O'Dell et Grayson, 1998). Une forte culture d'amélioration continue orientée vers le service à la clientèle, liée à la recherche et à la résolution de problèmes favorise également le transfert de connaissances (Goh, 2002; Hazlett, McAdam et Beggs, 2008). Il faut toutefois porter attention au syndrome « *Not invented here!*¹⁸ ». Les gens sont parfois sur la défensive lorsque la nouveauté provient de l'externe (Gupta et Govindarajan, 2000). Pour promouvoir le partage de connaissances, il faut partager et enseigner ainsi qu'accepter, gérer et apprendre de ses erreurs (De Long et Fahey, 2000). Enfin, plus le niveau de connaissances de base reliées au transfert est élevé, plus ce dernier en sera facilité (Martinkenaite, 2010).

¹⁸ Syndrome du «Pas inventé ici!»

Donc, si le niveau de qualifications et de compétences entre les employés est relativement uniforme, cela facilitera le transfert de connaissances (Goh, 2002; Hazlett *et al.*, 2008).

Deuxièmement, les facteurs psychosociaux s'inscrivent dans les pensées et les sentiments qui mettent en action. Le sentiment de confiance et l'anticipation de réciprocité entre les parties prenantes du transfert de connaissances en font partie. La confiance doit être au cœur du transfert (Abrams *et al.*, 2003; Autio, Hameri et Vuola, 2003; De Long et Fahey, 2000; Goh, 2002; Hazlett *et al.*, 2008). La confiance s'établit sur deux critères : la bienveillance et la compétence (Abrams *et al.*, 2003). La confiance est d'autant plus importante que l'engagement dans le transfert doit être un acte volontaire soutenu par la culture de l'organisation. Les incitations à partager les connaissances, par exemple des récompenses pécuniaires, n'ont que peu d'effet (Hazlett *et al.*, 2008; Leyland et Ogilvie, 2006; O'Dell et Grayson, 1998; Prévot, 2007). C'est dans un système de récompenses fondé sur un ensemble de valeurs et non uniquement sur les résultats financiers ou la concurrence entre les groupes que repose le succès (Goh, 2002; Hazlett *et al.*, 2008).

Troisièmement, les facteurs sociaux correspondent au degré de coopération, aux normes sociales, à la densité et à la force des liens interpersonnels. Une culture organisationnelle de coopération et de collaboration forte, omniprésente, facilite le transfert de connaissances (Goh, 2002; Hazlett *et al.*, 2008). Selon O'Dell et Grayson (1998), la culture organisationnelle et les routines de travail sont soit les moteurs ou les freins du transfert. Le manque de contacts qui permettent d'établir une relation et une perspective commune entre les individus est considéré comme un autre facteur qui pourrait nuire au transfert (*Ibid.*). De multiples relations permettent aux connaissances de se propager (Gupta et Govindarajan, 2000; Hansen, Nohria et Tierney 1999; van Wijk, Jansen et Lyles, 2008). Bien que la communication de masse

et les canaux impersonnels de communication puissent servir à la dissémination, le mécanisme dominant de la dissémination demeure l'influence interpersonnelle à travers le réseau social — amitié, conseil, appui qui existe entre membres d'un même système — (Greenhalgh *et al.*, 2004). Un manque de contact et de communication entraîne souvent une méconnaissance du savoir réellement disponible. Comme l'expriment O'Dell et Grayson (1998), il faut savoir ce que fait la main droite. Ils ajoutent également : « *In most organizations, the left hand not only doesn't know what the right hand is doing, but it also may not know there is a right hand.* »¹⁹ Le transfert est toutefois facilité lorsqu'il existe des similarités entre les organisations au niveau des stratégies et que les organisations sont géographiquement près l'une de l'autre (Darr et Kutzenberg, 2000, dans Prévot, 2007). Une vision commune et une distance culturelle réduite entre partenaires favoriseront l'absorption de nouvelles connaissances (Autio *et al.*, 2003; van Wijk *et al.*, 2008) et la création de valeur ajoutée (Tsai et Ghoshal, 1998). En ce sens, la création d'un réseau interorganisationnel peut réduire cette distance entre les organisations (O'Dell et Grayson, 1998). Cette notion sera revue dans la section sur le concept de réseau. Par contre, sans égard aux mécanismes de transfert, des recherches ont démontré que des liens sociaux informels entre les membres d'une même organisation ou entre organisations sont des conducteurs supérieurs du flux de connaissances entre des organisations géographiquement éloignées (Autio *et al.*, 2003; Easterby-Smith *et al.*, 2008). Ces relations, parce qu'elles sont informelles, apparaissent en général naturellement. Cependant, l'émergence de ces relations peut être facilitée par des événements sociaux qui permettent la création de liens et de valeurs partagées (Tsai, 2002). La relation semble même être un préalable au partage (O'Dell et Grayson, 1998).

¹⁹ Dans la plupart des organisations, la main gauche, non seulement ne sait pas ce que la main droite fait, mais peut aussi bien ne pas savoir qu'il y a une main droite. (Traduction libre)

Quatrièmement, les facteurs liés à l'infrastructure correspondent aux infrastructures nécessaires au transfert, à la technologie accessible ainsi qu'à l'espace disponible pour les échanges formels ou informels. Des endroits physiques de rencontres et des moyens formels de transfert de connaissances, comme des séances de discussion ou une communauté de pratique, sont à instaurer (O'Dell et Grayson, 1998). La technologie vient également en soutien au transfert (Hazlett *et al.*, 2008; Liu, 2007). Lorsqu'une organisation ou un réseau utilise une plateforme informatique, O'Dell et Grayson (1998) suggèrent que les tâches de classer l'information et d'entrer les données soient clairement déléguées afin d'en dynamiser l'utilisation. Il faut éviter de demander à de nombreuses personnes d'entrer leurs meilleures pratiques dans une base de données sans mécanismes ou critères pour en vérifier la valeur. En laissant toute la liberté aux utilisateurs de nourrir les meilleures pratiques, le système de transfert de connaissance pourrait bien souffrir du syndrome « *Garbage in, garbage out!*²⁰ » (Gupta et Govindarajan, 2000). L'utilisation de plateforme informatique sera approfondie dans la section sur les communautés de pratique lorsqu'il sera question de CdP virtuelle.

Cinquièmement, les facteurs administratifs sont liés aux politiques, au degré de centralisation et de formalisation des décisions, au leadership et à l'autonomie des parties prenantes. La direction doit faire du transfert de connaissances une priorité et envoyer un message clair aux employés en donnant l'exemple et en accordant des ressources matérielles et financières suffisantes (Hazlett *et al.*, 2008; O'Dell et Grayson, 1998). Une structure organisationnelle qui favorise la communication horizontale et qui comporte peu de barrières hiérarchiques facilite le transfert de connaissances (Goh, 2002; Hazlett *et al.*, 2008). Une structure organisationnelle qui fait la promotion du travail en silo, qui valorise l'expertise et la création de connaissances avant le partage de celles-ci, freinera le transfert de connaissances (O'Dell et Grayson, 1998). De plus, les firmes plus grandes ont plus de ressources à

²⁰ Syndrome du « Déchet à l'entrée, déchet à la sortie! »

consacrer au transfert de connaissances et plus de ressources capables d'absorber les nouvelles connaissances (Cohen et Levinthal, 1990; van Wijk *et al.*, 2008). Dans ce sens, donner priorité au transfert de connaissances signifie aussi d'accorder les ressources nécessaires à sa réalisation.

À ces cinq facteurs s'ajoute un sixième élément, soit le contexte organisationnel abordé par plusieurs auteurs (De Long et Fahey, 2000; Hazlett *et al.*, 2008; Liu, 2007; Szulanski, 2000). Le contexte organisationnel est aussi à considérer dans la réussite d'un transfert puisqu'il est de loin préférable de passer à l'action en terrain fertile (Szulanski, 2000). Dans un contexte de restructuration et de turbulence, le transfert peut paraître menaçant (Liu, 2007). Les compagnies en réduction de personnel font face à un problème particulier et doivent reconstruire la confiance avant d'attendre de leurs employés qu'ils partagent librement leur expertise sans craindre de diluer leur valeur pour la compagnie (De Long et Fahey, 2000). Pour Hazlett *et al.* (2008), il importe de tenir compte des priorités du secteur public dans les recherches sur les institutions publiques parce que les grandes orientations et l'allocation des ressources proviennent du secteur plutôt que de l'organisation et ce sont deux facteurs qui ont une influence considérable. Des mandats externes augmentent la prédisposition de l'organisation à adopter une innovation, mais pas ses capacités à l'adopter (Greenhalgh *et al.*, 2004). On peut penser à l'obligation de produire une planification stratégique ou encore à l'exigence d'adopter un modèle visant l'amélioration de la gestion des ressources humaines du MSSS (2010). Le contexte actuel des établissements de santé et de services sociaux, avec notamment les compressions budgétaires imposées par le ministère, correspond à l'un de ces contextes de turbulence (Conseil interprofessionnel du Québec, 2010).

Les défis, problématiques et facteurs détaillés dans cette section viennent teinter le transfert de connaissances. Ils seront également présents dans le processus de

dissémination de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne de l'équipe de professionnels du RPQ vers les membres. Il sera intéressant de dégager les stratégies utilisées par l'équipe de professionnels du RPQ pour y faire face. Il sera aussi nécessaire de tenir compte du contexte dans la description des stratégies utilisées.

1.5. Mécanismes de transfert de connaissances

Wagner (2009, dans Stevens, 2010) et Sammarra et Biggiero (2008, dans Easterby-Smith *et al.*, 2008) suggèrent d'utiliser une diversité de mécanismes de transfert de connaissances afin de répondre aux différents styles d'apprentissage et aux différents types de connaissances : éducation traditionnelle, simulations, jeux, histoire organisationnelle, conférences, blogues, etc. Prévot (2007) en présente une liste différente (voir le tableau 2). Ces mécanismes exposent clairement le grand nombre de possibilités qui s'offrent aux organisations qui souhaitent s'investir dans le transfert de connaissances.

Outre les mécanismes listés dans le tableau 2, il existe aussi le partage d'expérience et d'histoires qui crée une mémoire collective et influence la façon d'aborder les problèmes. De plus, le partage des « histoires de guerre » contribue à bâtir une identité commune entre les individus (Cohendet, Roberts et Simon, 2011). Par contre, l'outil est un simple soutien et ne saurait être à lui seul porteur de connaissances. C'est la rencontre entre l'individu et l'outil qui mènera à l'appropriation des connaissances (Grimand, 2006).

Tableau 2
Mécanismes de transfert de connaissances

| Almeida et Grant (1998) | Rebetisch et Ferretti (1995) | Makhija et Ganesh (1997) |
|--|------------------------------|--|
| Transfert de personnel | Communication impersonnelle | Contrats |
| Echanges de données électroniques | Communication personnelle | Groupement structurel |
| E-mail, Téléphone, Fax | Activités de groupe | Autorité formelle |
| Groupes de discussion | Envoi de personnel | Procédures standardisées |
| Vidéo-conférence | | Planning et budgétisation |
| Manuels et rapports écrits | | Supervision |
| Rencontres face à face | | Evaluation de performance |
| Cours et séminaires de formation | | Equipes de travail |
| Groupes de spécialistes | | Réunions et contacts personnels organisés |
| Règles, procédures et directives | | Transfert de managers |
| Intégration modulaire | | Rituels, traditions, cérémonies (renforcer les normes partagées) |
| (décomposition d'un système qui permet de s'approprier les connaissances liées à sa spécialité sans posséder l'ensemble des connaissances) | | Réseau, processus de socialisation (renforcer les valeurs partagées) |

Source : Prévot, 2007

Les outils de transfert de connaissances peuvent être regroupés en deux catégories (Ganesh et Kumar, 2009; Hansen *et al.*, 1999; Liu, 2007) :

1. outils de codification (pour répertorier et classifier les connaissances);
2. outils de personnalisation (pour mettre les individus en relations).

Le tutorat, le compagnonnage, les communautés de pratique, la mise en réseau des individus constituent quelques outils de personnalisation (Grimand, 2006) qui favorisent le transfert de connaissances tacites. L'équipe de professionnels du RPQ utilise une variété de mécanismes de transfert grâce aux services offerts, qu'ils soient requis ou optionnels (exemples : les séminaires de leadership, les séminaires du personnel, les groupes de discussion du portrait organisationnel, l'exigence de créer un poste de coordonnateur Planetree au sein de l'établissement, les rencontres de membres, etc.). La prochaine section se penchera plus particulièrement sur deux

outils de transfert de connaissances utilisés par l'équipe de professionnels du RPQ : le courtier de connaissances et la communauté de pratique (CdP).

2. DEUX OUTILS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES UTILISÉS PAR LE RPQ

2.1. Courtier de connaissances

Dans le transfert de connaissances, le rôle des acteurs intermédiaires est très important, dont celui de courtier de connaissances dans le cas du RPQ et de ses membres. Les acteurs intermédiaires peuvent faire le pont entre les sources de connaissances et leur propre organisation (Hammami, Amara et Landry, 2012). Il existe une variété de rôles-clés dans la dissémination et le transfert de connaissances : les leaders d'opinion, les agents de changements, les *boundary spanners*²¹, les *structural hole brokers*²², les courtiers de connaissances collaboratifs (Johnson, 2012), et les *knowledge gatekeepers*²³ (Cohen et Levinthal, 1990). Il est important de différencier l'ensemble de ces rôles, l'analyse de Johnson (2012) est utile à cette démarche.

Les leaders d'opinion disséminent de l'information en favorisant la cohésion sociale. Ils tendent vers l'homophilie (tendance à s'associer à ce qui est semblable). On leur accorde confiance et statut social. Ils jouent un rôle critique de traduction des connaissances tacites et explicites facilitant la pratique. Ils ont une habileté à saisir les connaissances situées à l'extérieur de leur système et à polliniser leur organisation, à la manière des abeilles. Ce qui les motive à jouer leur rôle est la reconnaissance sociale.

²¹ Passeurs de frontières

²² Courtiers servant de pont entre les trous structureaux d'un réseau

²³ Passeurs de connaissances

Les agents de changements, quant à eux, ont un lien direct avec les intérêts organisationnels. Ils tentent de créer un changement au sein d'un groupe dont ils ne sont pas membres. En tant qu'externes, ils ont un effet moindre sur la cohésion sociale. Les membres du groupe sont souvent sur leur garde en réaction à leur discours. Généralement, pour faciliter le processus de changement, les agents font appel aux leaders d'opinion. Les agents de changement sont plus à même de déterminer le moment le plus propice pour un changement. Ils doivent motiver les troupes et leurs habiletés sociales sont primordiales. Ils ont à établir une relation tout en continuant de faire progresser le changement dans l'intérêt de l'agence de changement pour laquelle ils travaillent.

Les *boundary spanners* travaillent en périphérie de l'organisation et entrent en contact fréquent avec l'environnement externe. Ils cherchent des schèmes compatibles dans un domaine particulier. Ils tentent de traduire des connaissances tacites d'un domaine différent en connaissances explicites dans leur domaine. Les *boundary spanners* peuvent parfois réduire le flux de connaissances de façon à conserver leur pouvoir d'influence (Tortoriello, Reagans et McEvily, 2012).

Les *structural hole brokers* tentent de combler un écart entre des groupes sociaux qui pourraient bénéficier d'une relation. Ils informent les groupes des intérêts communs et des difficultés mutuelles. Ils transfèrent les meilleures pratiques et sont en mesure de faire référence à des analogies qui ont du sens pour les deux groupes. Ils sont souvent les premiers à connaître les intérêts, les difficultés, les nouvelles idées, les changements à venir ou toute autre information digne d'intérêt. Ils sont souvent plus créatifs, car ils sont exposés aux nouvelles idées.

Les *knowledge gatekeepers* dont parlent Cohen et Levinthal (1990) font un travail de traduction des connaissances en fonction du contexte de l'organisation. Pour eux, il s'agit d'une façon de faciliter la dissémination des connaissances dans l'organisation. Cohen et Levinthal (1990) situent les cadres intermédiaires dans ce segment puisqu'ils représentent un lien critique dans le processus de transfert de connaissances. Graf (2011) reprend le même terme dans une étude sur l'innovation. Sa définition des *knowledge gatekeepers* se rapproche de celle de courtier de connaissances (défini au paragraphe suivant), ce rôle pouvant être joué à la fois par des organisations ou des individus. Une distinction est apportée entre la fonction de courtier de connaissances et la fonction de *knowledge gatekeeper* par Kauffeld-Monz et Fritsch (2010) lorsque ce rôle est joué par une organisation au sein d'un réseau. Une organisation jouera le rôle de courtier de connaissances à l'intérieur de son réseau alors que la fonction de *knowledge gatekeeper* est d'examiner l'environnement externe au réseau et de traduire les connaissances qu'ils puisent de l'extérieur dans une forme compréhensible pour les organisations locales. Les *knowledge gatekeepers* sont branchés à un pipe-line de connaissances avec un flux important. Ils ont donc accès à une source importante de connaissances ce qui demande une grande capacité d'absorption.

Les courtiers de connaissances, quant à eux, agissent souvent pour le bien commun. Les attitudes et habiletés d'un courtier de connaissances sont l'entrepreneuriat, la crédibilité et la capacité d'inspirer confiance. Ils sont bons communicateurs et possèdent une bonne compréhension des deux cultures qui entrent en contact. Ils sont facilitateurs, négociateurs, médiateurs et comprennent les principes de l'apprentissage chez l'adulte (Lomas, 2007; Rivard, Russell, Roxborough, Katelaar, Bartlett et Rosenbaum, 2010). Ils poursuivent des buts organisationnels plus larges et travaillent à l'intérieur des structures de pouvoir local pour faciliter les interventions. Ils développent une compréhension profonde des défis

rencontrés. En somme, les courtiers de connaissances représentent un mélange de l'ensemble des rôles présentés précédemment (Johnson, 2012).

Il est aussi intéressant de faire la différence entre le rôle de banque de connaissances et de courtier de connaissances (von Malmberg, 2004). Dans le cas du RPQ, l'équipe de professionnels composée de conseillers et de consultants constitue une banque de connaissances. Les coordonnateurs Planetree de chacun des établissements membres du RPQ sont des courtiers de connaissances, qui puisent à la banque. En effet, les courtiers aident l'organisation à entrer en contact avec des sources externes de connaissances. Pour que le transfert de connaissances soit intégré dans l'organisation, les individus ont besoin d'avoir accès à un expert à l'interne pour éviter de réinventer la roue (Murray et O'Mahony, 2007, dans Hammami *et al.*, 2012). Les différentes activités du courtier de connaissances ne visent pas simplement le mouvement de connaissances, mais aussi le passage à l'action pour la mise en pratique (Hammami *et al.*, 2012).

Les récentes recherches sur les courtiers de connaissances dans le domaine de la santé ont surtout porté sur le transfert des connaissances issues de la recherche scientifique vers la pratique et sur l'innovation (Hammami *et al.*, 2012; Johnson, 2012; Lomas, 2007; Rivard *et al.*, 2010; Ward, House, Hamer, 2009). La gestion de projet s'est aussi intéressée aux courtiers de connaissances (Pensel et Wiewiora, 2012). Par contre, il y a peu d'études publiées en regard de l'efficacité des courtiers de connaissances dans le transfert de connaissances, plus particulièrement d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne au sein d'un réseau. Cette étude apportera donc un éclairage nouveau sur cette stratégie de transfert de connaissances qui vise à accélérer le partage des meilleures pratiques entre les organisations membres et l'équipe du RPQ.

2.2. Communauté de pratique

Le recours aux courtiers de connaissances n'est pas le seul outil de transfert que l'équipe de professionnels du RPQ utilise. En effet, le RPQ se définit comme une CdP, qui favorise les échanges entre ses établissements membres. Cependant, tous les groupes engagés dans une activité d'échange ne sont pas nécessairement des CdP (Klein, Connell et Meyer, 2005). Wenger, McDermott et Snyder (2002, dans Harvey, 2011) ont défini la CdP comme : « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise de ce domaine en interagissant sur une base continue (p.75) ». Cette définition est largement reprise dans la littérature en gestion de connaissances (Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations [CEFRIO], 2005; Harvey, 2011; Klein *et al.*, 2005; Walczak et Mann, 2010).

Le concept de CdP est à l'origine articulé autour de la théorie sociale de l'apprentissage mettant l'accent sur la relation sociale des participants construisant une identité au sein de ces communautés (Jaquinto, Ison et Faggian, 2011; Klein *et al.*, 2005). À l'époque actuelle, les CdP sont également étudiées comme composantes-clés de l'apprentissage organisationnel et de la gestion des connaissances (Walczak et Mann, 2010). Cela se comprend aisément puisque la CdP permet notamment de faciliter le partage de connaissances, de repérer les bonnes pratiques, d'éviter de répéter les mêmes erreurs et de chercher des solutions communes (Cohendet *et al.*, 2011) pouvant ainsi produire trois catégories d'extrants : gains de productivité, apprentissages, innovations (CEFRIO, 2005).

Le CEFRIO (2005), lors de son étude sur le démarrage de communautés de pratique, s'est inspiré des étapes de l'évolution des CdP de Wenger *et al.* (2002). Les cinq étapes sont : stade potentiel, unification, *momentum*, transformation, maturité. À la phase d'unification, l'état de la CdP est fragile, il faut que la CdP soit soutenue de façon à générer suffisamment d'énergie pour qu'elle puisse se consolider. Cela nécessite de créer un climat de confiance entre les membres de la CdP (CEFRIO, 2005).

Létourneau, Beaudoin, Shabah et Girard (2011) se sont penchés sur la gestion des CdP interorganisationnelles, qui permettent à des organisations de s'approprier des connaissances externes et de les disséminer dans leurs propres structures. Cette gestion nécessite un plan de communication commun entre les organisations participantes et la présence d'une animation afin de créer un consensus, de même qu'une plateforme technologique commune. La CdP interorganisationnelle peut constituer un outil de gestion puissant, particulièrement pour des groupes géographiquement dispersés (Walczak et Mann, 2010). Selon Lesser et Everest (2001), plusieurs efforts de démarrage de communauté de pratique ont mis l'accent sur des solutions technologiques afin de pallier cette distance.

La CdP devient virtuelle lorsque le mode d'interaction premier repose sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). Plusieurs facteurs tels que la dispersion géographique et les horaires surchargés font que la communication grâce aux TIC est plus efficiente (Dubé, Bourhis et Jacob, 2005). Les rencontres en personne demeurent toutefois un élément important de la construction de la relation de confiance que les outils technologiques ne viennent que soutenir. Les médias et outils sont nombreux : téléphone, fax, courriel, vidéoconférence, base de données commune, site web ou intranet. Les communautés virtuelles représentent un défi en ce sens qu'il est plus difficile d'y développer des échanges ouverts et une

compréhension commune à travers l'informatique (Dubé *et al.*, 2005). La CdP hybride permet de profiter du meilleur des deux mondes. Le RPQ est l'une de ces communautés qui jumellent pratiques virtuelles et rencontres face à face. La distance géographique entre les établissements membres nécessite de faire appel à des compléments informatiques pour alimenter la CdP entre les rencontres en personne.

Le CEFRIO (2005) associe le succès d'une CdP à différents rôles qui doivent être tenus. Onze rôles sont répertoriés :

1. Le parrain fait la promotion de la CdP, lui donne la crédibilité et les ressources;
2. L'animateur est le guide et le gestionnaire de la CdP, il assure son développement, sa pertinence et son importance stratégique;
3. Le facilitateur encourage la participation parmi les membres, il amorce les discussions et dynamise la CdP;
4. L'expert de contenu est le gardien du champ de connaissance ou de pratiques spécialisées tacites;
5. L'animateur de contenu est le gardien des connaissances explicites, il cherche, trouve et transfère ses connaissances;
6. Le mentor est un membre expérimenté de la CdP qui facilite l'intégration d'un nouveau, lui explique les normes et politiques;
7. L'administrateur organise et coordonne les événements et activités;
8. Le membre fondateur est un des initiateurs, il guide les membres avant l'émergence d'un animateur et favorise l'émergence de la mission et de l'objectif de la CdP;
9. Le rapporteur est responsable de l'identification et de la publication des meilleures pratiques (attention s'il n'y a pas de critères), il juge du savoir pertinent, des leçons tirées de la CdP;
10. Le membre est une personne appartenant à la CdP qui participe et s'implique dans les activités organisées;
11. Le technicien entretient les outils informatiques.

C'est l'équipe de professionnels du RPQ qui soutient la CdP et la stimule par diverses stratégies qui seront définies plus en profondeur dans cette étude. Donc,

l'équipe du RPQ joue le rôle de parrain de la communauté de pratique et de facilitateur. L'équipe de conseillers en est l'administrateur, alors qu'un des conseillers en est l'animateur. Les coordonnateurs Planetree sont animateurs de contenu. Les cinq premiers établissements membres du RPQ sont les membres fondateurs.

Malgré les efforts investis, le RPQ fait face à des problèmes de sous-utilisation de sa plate-forme technologique. Walczak et Mann (2010) ont soulevé que les employés dans le secteur de la santé n'utilisaient pas la CdP virtuelle parce qu'ils avaient besoin de prendre de l'expérience, que les plates-formes étaient trop complexes, qu'ils manquaient de temps ou qu'ils ignoraient l'existence de la ressource. Des études empiriques demeurent nécessaires en ce qui a trait aux communautés de pratique hybrides dans le secteur de la santé (*Ibid.*). La sous-utilisation des plates-formes ne permet pas de bénéficier de l'accès à de nouvelles ressources et au partage des meilleures pratiques. Selon Lesser et Everest (2001), plusieurs raisons peuvent expliquer pourquoi les intranets et les portails ne sont pas suffisants pour répondre aux besoins des utilisateurs :

- Il n'y a pas de ressources en place pour structurer et mettre à jour le contenu;
- Il est difficile d'utiliser les répertoires ou ils ne sont pas à jour;
- Il revient aux individus de contribuer au contenu sans être reconnus pour leur contribution;
- Il n'y a pas de mécanismes pour valider le contenu afin de s'assurer que celui-ci est correct et pertinent;
- Il n'y a pas suffisamment de contexte pour permettre une utilisation efficiente du contenu.

Selon Harvey (2011), les barrières les plus critiques au partage de connaissances dans les CdP virtuelles sont : le manque de temps, la structure en silos, l'absence du réflexe de partage, la perception d'un surplus de travail, la perception d'un trop-plein d'informations déjà existant, un manque d'intégration à la stratégie

organisationnelle, une incohérence entre les exigences, les besoins des utilisateurs non pris en compte, les TIC et les processus d'affaires inadéquats, ainsi que le manque de leadership dans le projet de transfert de connaissances. Par contre, il faut faire attention à la généralisation des facteurs d'influence parce que les barrières ne sont pas les mêmes d'une CdP à l'autre.

Les caractéristiques structurantes de Dubé *et al.* (2005) sont des incontournables afin de situer une CdP et d'évaluer ses difficultés (voir le tableau 3). Cette nomenclature est reprise par Harvey (2011) et le CEFRIO (2005) afin de créer des outils de mise sur pied de CdP. Chacune de ces caractéristiques peut devenir un obstacle ou un facilitant au transfert de connaissances.

Tableau 3
Caractéristiques structurantes d'une communauté de pratique

| Caractéristiques | Éléments à considérer dans la mise sur pied d'une CdP |
|------------------|---|
| Démographiques | Orientation (opérationnelle-stratégique) Durée de vie (temporaire-permanente) Âge (nombre de mois/d'années) Niveau de maturité (potentielle-coalition-dispersion-transformation) |
| Contextuelles | Processus de création (spontané-intentionnel) Dépassement des frontières organisationnelles (faible-moyen-élevé) Environnement (facilitateur-neutre-gênant) Marge de manœuvre organisationnelle (faible-moyenne-élevée) Degré de formalisme institutionnel (inconnu-voilé-légitimé-soutenu-institutionnel) Leadership (clairement assigné-continuellement négocié) |
| Des membres | Ampleur (nombre de membres) Dispersion géographique (faible-moyenne-élevée) Processus de sélection (ouvert-fermé) Processus d'inscription (volontaire-obligatoire) Expérience passée (nulle-vaste) Stabilité de l'adhésion (fluide-stable) Maîtrise des TIC (faible-moyenne-élevée) Diversité (homogène-hétérogène) Pertinence du thème de la CdP pour les membres (liens éloignés-liens étroits) |
| Des TIC | Degré de dépendance aux TIC (faible-moyen-élevé) Niveau de disponibilité des TIC (faible-moyen-élevé) |

Source : Dubé *et al.* (2005), traduction libre de Harvey (2011)

La plupart des communautés de pratique sont composées d'individus dont le degré de connaissances diffère de l'un à l'autre. « *A single community may include in its number both experts and novices, as well as individuals who possess intermediate*

*levels of knowledge*²⁴» (Klein *et al.*, 2005, p.108). Il s'agit là d'une caractéristique du RPQ dont les membres ont atteint différents niveaux d'intégration de l'approche Planetree. La distinction explicite entre les organisations membres de la CdP du RPQ correspond à la structure stratifiée dans le système de classification des types de communautés de pratique de Klein *et al.* (2005), présenté au tableau 4. Dans ce tableau, les principales activités liées aux connaissances sont le partage et la création et les deux structures possibles sont la structure stratifiée (il y a reconnaissance formelle ou informelle des différents degrés d'expertise au sein de la communauté) et la structure égalitaire (les différents degrés d'expertise au sein de la communauté sont minimisés par un traitement égalitaire des membres). La combinaison des deux axes produit quatre types de CdP : stratifiée de partage, stratifiée de création, égalitaire de partage et égalitaire de création. Le RPQ correspond au type stratifié tendant vers égalitaire avec comme activité principale le partage de connaissances. Selon Klein cette distinction pourra expliquer la façon dont les connaissances sont créées et distribuées au sein de la CdP.

Tableau 4
Types de communauté de pratique

| Structure \ But | Stratifiée | Égalitaire |
|-----------------|------------|------------|
| Partage | RPQ | |
| Création | | |

Inspiré de Klein *et al.*, 2005

Une autre distinction importante concerne l'émergence de la CdP : spontanée ou pilotée (intentionnelle). Par opposition à la communauté spontanée, la communauté pilotée se bâtit non pas sur une passion, mais sur un intérêt rationnel,

²⁴ Une communauté peut inclure à la fois des experts et des novices, de même que des personnes qui possèdent des niveaux intermédiaires de connaissances. (Traduction libre)

calculé. Dans cette optique, l'animation et la coordination sont particulièrement importantes dans les premières phases de la constitution de la communauté (Cohendet *et al.*, 2011). Le RPQ est une CdP pilotée. Le RPQ n'est pas seulement une CdP; il forme à lui seul un réseau d'organisations poursuivant un but commun : intégrer l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne.

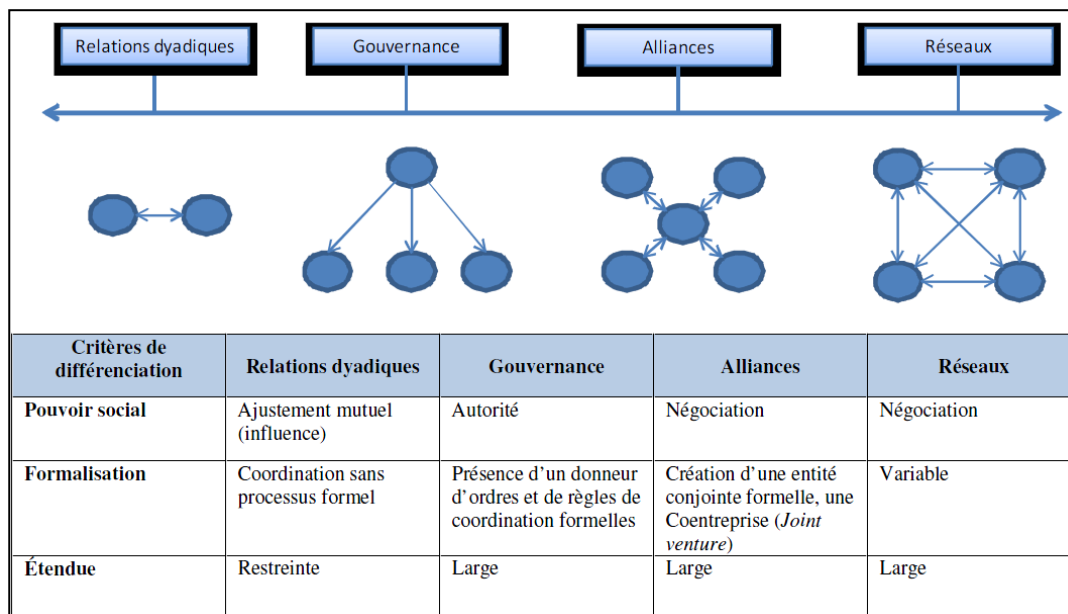
3. STRUCTURE EN RÉSEAU

En continuité avec la littérature sur les communautés de pratique, la littérature sur les réseaux permet d'éclairer les enjeux de la structure du RPQ. Un réseau est un système de relations mis en place par des acteurs pour réaliser les échanges voulus (Lemieux *et al.*, 2003). Les acteurs peuvent être des individus ou des organisations (Hill, 2002, dans Cyr, 2011). La structure en réseau se caractérise par un système informel ou organique en contraste avec les structures bureaucratiques et formelles des organisations (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997).

Il est possible d'identifier un réseau selon la position des acteurs. Cyr (2011) s'appuie sur un continuum de relations interorganisationnelles, présenté à la figure 8, pour distinguer quatre types de relations interorganisationnelles (les relations dyadiques, la gouvernance, les alliances et les réseaux), et ce, en fonction de trois critères de différenciation (le pouvoir social, la formalisation et l'étendue).

Un réseau se caractérise donc par des acteurs tous interreliés. Le pouvoir social au sein d'un réseau repose sur la négociation, alors que le degré de formalisation est variable d'un réseau à l'autre. Le réseau correspond à une large étendue puisqu'un grand nombre d'acteurs est présent dans le système.

Figure 8
Continuum des relations interorganisationnelles



Sources : Cyr (2011); adapté de Whetten (1981) et Fleury (2006)

L'étendue du réseau influence directement le transfert de connaissances (Tortoriello *et al.*, 2012). Tel un système ouvert, le réseau s'enrichit d'échanges avec l'extérieur, élargissant continuellement son étendue (Assens et Jacob, 2008). Alors que le réseau s'étend, son pilotage se complexifie en raison du nombre d'interactions qui se multiplie (*Ibid.*).

De plus, la cohésion et la force des liens dans le réseau (forts ou faibles) teintent également le transfert de connaissance au sein d'un réseau interorganisationnel. Des liens solides sont nécessaires au transfert de connaissances tacites et complexes à travers les frontières des organisations (Hansen *et al.*, 1999; Borgatti et Cross, 2003; Chea, Paradise, Koch et Van Huy, 2005; Inkpen et Tsang, 2005). D'un autre côté, la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973) repose sur l'idée qu'au plan des échanges interorganisationnels, ce sont les liens faibles qui permettent l'émergence et la circulation de nouvelles idées. Plus les liens sont forts entre deux unités d'un réseau, plus les idées partagées seront similaires,

presque homogènes. Cela s'explique par le fait que des unités qui entretiennent des liens forts sont semblables de prime abord et partagent du même coup un réseau semblable. Tandis que des unités avec des liens faibles seront plus à même de confronter leurs idées, de se laisser inspirer par la réalité différente de l'autre unité et d'élargir leur réseau. Selon Kauffeld-Monz et Fritsch (2010), la portée et l'intensité des liens sont à la base de l'émergence du « *buzz local* ». Ce terme fait référence à l'« atmosphère industrielle » de Marshall (1926, dans Kauffeld-Monz et Fritsch, 2010) et renvoie à une ambiance particulière générée par le partage d'information et des mises à jour continues qui accélèrent le transfert de connaissances intentionnel ou non et crée des extrants. Le « *buzz local* » est le résultat de rencontres occasionnelles et motivantes, d'un partage d'une culture commune et de pratiques spécifiques au secteur en question. Chaque organisation dans le réseau non seulement bénéficie du « *buzz local* », mais contribue à son émergence. Cela demande un investissement important en temps et en ressources afin de développer des relations interorganisationnelles robustes et une participation active aux échanges. Cet élément explique peut-être pourquoi les connaissances ne se disséminent pas également dans un réseau, mais plutôt auprès d'un groupe principal d'acteurs ayant une capacité d'absorption élevée.

Afin de faciliter le transfert de connaissances au sein d'un réseau où la force des liens est inévitablement variable, Jones *et al.* (1997) soulignent l'importance de créer une macroculture commune significative. Le partage d'un journal ou d'un fil de nouvelles qui dissémine l'information au sein du réseau, la création d'événements sociaux communs qui diffusent les normes et les valeurs du réseau, la présence de références à suivre, l'établissement de standards et l'échange entre les membres sont parmi les moyens identifiés pour faire émerger une macroculture. Il s'agit d'un élément critique qui crée une convergence entre les attentes, le langage et l'action des acteurs dans le réseau. « *Because networks involve dissemination of cultural beliefs and values among autonomous exchange parties, it may take decades to establish the*

*shared understanding, routines, and conventions for complex tasks*²⁵ » (Jones *et al.*, 1997, p.21). C'est ce qui a été observé dans l'industrie du film et la *Silicon Valley* (*Ibid.*). De plus, les macrocultures sont renforcées par la proximité physique géographiquement parlant (*Ibid.*). La proximité dans l'espace est à la fois conductrice de relations dyadiques et d'une plus grande flexibilité concernant la mise en commun et l'intégration de connaissances et de ressources (Kauffeld-Monz et Fritsch, 2010). Elle est facilitatrice et permet d'enrichir les relations interorganisationnelles par des relations sociales qui contribuent à l'émergence du « buzz local » (Ketata, 2003).

Plus spécifiquement dans la diffusion de l'innovation, Greenhalgh *et al.* (2004) soulignent eux aussi l'importance d'établir un langage commun, un système de valeurs et de partage de ressources au sein d'un réseau. Ainsi, la mobilisation et la création de connaissances ne reposent pas uniquement sur des mécanismes formels. Tsai (2002) démontre que la structure hiérarchique formelle (centralisation des décisions et spécialisation des tâches) a un effet négatif sur le partage de connaissances entre les membres d'un réseau. Plus particulièrement lorsque les connaissances sont tacites, leur transfert ne peut être organisé suivant uniquement des mécanismes formalisés (Prévoit, 2007).

Outre la socialisation qui favorise le fonctionnement en réseau, les sanctions collectives peuvent servir de garde-fou aux échanges, définir et renforcer les comportements acceptables et établir les conséquences d'une violation des normes et des valeurs (Jones *et al.*, 1997). La réputation d'un réseau tout entier peut être affectée par la performance d'un seul membre qui ne répond pas aux attentes. Les sanctions collectives sont souvent limitées dans leur application, car il est difficile lors de différends de discerner une mauvaise intention d'un malentendu (*Ibid.*).

²⁵ Parce que les réseaux comportent nécessairement la diffusion des croyances et valeurs culturelles entre des parties autonomes dans l'échange, cela peut prendre des décennies pour établir le partage d'une compréhension commune, de routines et de conventions pour des tâches complexes. (Traduction libre)

Selon Assens et Jacob (2008), sous l'angle de la gouvernance, la régulation des relations au sein d'un réseau est extrêmement complexe. Ils soutiennent que renforcer l'autonomie des membres introduit de la créativité et des initiatives. Toutefois, cette même autonomie peut générer une forme de désordres collectifs et engendrer d'éventuels conflits d'intérêts. De plus, si l'autonomie de l'organisation membre du réseau est perçue comme menacée, cette dernière aura tendance à se replier sur son identité corporative et à privilégier des stratégies qui favorisent ses propres intérêts (Lamarche *et al.*, 2001, dans Lemieux *et al.*, 2003). D'un autre côté, renforcer le contrôle au détriment de l'autonomie améliore la coordination et la cohésion entre les partenaires par une forme de conformité, mais limite la flexibilité nécessaire à l'adaptation de chaque unité du réseau (Assens et Jacob, 2008). Trouver l'équilibre nécessaire entre les deux pôles conformité/autonomie demeure un défi. C'est l'une des six relations paradoxales (détaillé dans le tableau 5) que met en lumière Bruyère (2008) dans son étude exploratoire de quatre réseaux de santé français. Il explique que la gestion efficace des réseaux de santé visant leur bon fonctionnement repose sur une mise en tension permanente des contraires présentés au tableau 5. Chacun des pôles est pris en compte par les acteurs du réseau qui cherche un équilibre dynamique entre les extrêmes. Cet équilibre se trouve la plupart du temps dans l'échange entre les acteurs.

Tableau 5
Relations paradoxales inhérentes au fonctionnement des réseaux de santé français

| Paradoxes | Description |
|------------------------|--|
| Formel/Informel | Le formel renvoie au cadre d'action explicite du réseau, souvent formalisé dans une charte de fonctionnement. L'informel représente l'espace d'action qui échappe au cadre formel et qui apporte une souplesse nécessaire pour s'adapter à la diversité. |
| Spécificité/Unité | La spécificité correspond au périmètre d'intervention des acteurs, à ce qui rend chaque acteur unique et utile dans le réseau. L'unité prend son sens dans la création de liens afin d'apporter des réponses aux problèmes concertées et cohérentes avec le but du réseau. |
| Conformité/Autonomie | La conformité réfère aux exigences et aux attentes exprimées dans le réseau, souvent soumis au contrôle de « gestionnaires » du réseau. Elle s'exprime à travers des normes, des textes, des contrats. L'autonomie s'exprime en dehors de la norme parce que les acteurs du réseau sont indépendants et volontaires. |
| Individuel/Collectif | L'individuel est ce qui motive l'acteur à s'investir dans le réseau. L'intérêt collectif réfère à la finalité du réseau; dans le cas des réseaux de santé français : adapter le système aux nouveaux besoins de santé afin de se coordonner pour mieux soigner. Si les acteurs acceptent de s'investir dans un réseau, c'est effectivement au nom d'un collectif, mais aussi au nom de leur intérêt propre. |
| Stabilité/Flexibilité | Le réseau a besoin d'une stabilité indispensable à l'organisation des échanges tout en nécessitant une flexibilité essentielle à la mise en œuvre sur le terrain. La stabilité ne passe pas nécessairement par la formalisation du réseau, elle peut être le fait d'une équipe de coordination, d'une personne faisant figure emblématique du réseau ou d'une structure physique permettant l'échange en continu. Elle peut également se construire dans le temps par la régularité des pratiques. La flexibilité permet, quant à elle, de moduler les échanges en fonction des situations et des besoins. |
| Structurel/Relationnel | Le réseau est à la fois une organisation qui s'institutionnalise avec son ordre et ses règles de fonctionnement, mais c'est aussi un agencement de relations qui se font et se défont en fonction des perturbations de l'environnement. Le réseau de santé s'articule en fonction d'une dimension structurelle pour assurer sa légitimité, mais se nourrit de la dimension relationnelle pour atteindre son but. |

Inspiré de Bruyère (2008)

Bruyère (2008) parle de gestion efficace des réseaux, Assens et Jacob (2008) de gouvernance, mais sans s'y attarder. D'ailleurs, les études dans le secteur de la santé n'apportent pas un éclairage sous l'angle souhaité puisque la structure du RPQ semble unique et non étudiée. Une réponse partielle se dessine du côté de la littérature sur la diffusion de l'innovation, particulièrement au cœur de réseaux manufacturiers ou de réseaux de l'innovation. La gestion d'un réseau est la manière, formelle ou informelle, partagée ou centralisée, dont les activités du réseau sont pilotées (Loubaresse, 2008). La gestion centralisée se rapproche assez de la structure du RPQ, voilà pourquoi un intérêt particulier est porté aux réseaux centrés. Sur le continuum de Cyr (2011), les réseaux centrés se situeraient entre l'alliance et le réseau. Ils se caractérisent par un regroupement d'organisations autour d'une firme pivot. C'est elle qui établit des liens de coopération à travers lesquels s'identifient, s'allouent et se mobilisent des ressources dans la poursuite d'un but commun (réalisation de projets, production, innovation, transfert de connaissances...) (Ketata, 2003). Ce but commun est en fait le reflet de la finalité du réseau qui donne un sens à son existence. Cyr (2011) dégage de la littérature quatre types de réseaux selon leur finalité :

1. Les réseaux de développement poursuivent le but explicite d'aider le développement organisationnel et de faciliter l'apprentissage. Ils sont généralement intégrés horizontalement par des partenariats pour développer des connaissances;
2. Les réseaux de régulations visent à favoriser le respect de la législation;
3. Les réseaux d'entreprises sont concernés par l'optimisation de la production et la réduction des coûts dans une optique d'efficacité. Ils sont généralement intégrés verticalement, regroupés autour de donneurs d'ordres;
4. Les réseaux hybrides puisent dans les différentes formes prédéfinies, afin d'obtenir une structure qui leur convient.

Le RPQ est un réseau hybride puisqu'il vise à la fois le développement organisationnel de ses membres et une régulation des activités des membres en fonction de l'approche Planetree. Cette double finalité vient teinter les relations

interorganisationnelles au sein du RPQ, relations qui s'articulent autour de l'équipe de professionnels du réseau qui pilote les activités de transfert de connaissances.

Le centre de gravité de coordination est facilement repérable au sein d'un réseau grâce au profil distinctif sur le plan des compétences de l'organisation (Ketata, 2003). Les termes utilisés pour parler de ce centre de gravité de coordination varient : pilote, firme pivot, firme « *gatekeeper* », firme focale, centre stratégique. Celui de firme pivot sera utilisé dans ce mémoire. Prévot (2007) souligne le rôle majeur que la firme pivot joue dans la gouvernance d'un réseau. C'est la firme pivot qui conçoit et coordonne les activités dans le réseau de collaboration (Ketata, 2003). Elle met en place les modalités de circulation des flux d'informations au sein du réseau. Elle occupe effectivement une position privilégiée d'intermédiaire, en devenant en quelque sorte « la boîte à lettres » de tous les partenaires (Ketata, 2003; Loubaresse, 2008). Par contre, Prévot (2007) met en garde vis-à-vis d'une structure qui serait trop rigide. Il ajoute :

L'existence de relations latérales (c'est-à-dire entre membres du réseau sans intervention directe de la firme au centre du réseau) informelles permet une coordination des connaissances plus efficace en ce qui concerne le niveau de partage. Ces relations, parce qu'elles sont informelles, apparaissent en général naturellement. [...] Ainsi, l'une de tâches fondamentales de la firme organisant la mobilisation de connaissances en réseau est la création de normes et valeurs partagées (Stein, 1997). La firme au cœur de la mobilisation des connaissances dans le réseau a tout intérêt à favoriser l'émergence de valeurs partagées afin de développer l'échange de connaissances. Dans ce cadre, le transfert [...] de la firme pivot vers les autres membres du réseau joue un rôle fondamental (Dyer, Nobeoka, 2000). [...] La firme pivot crée une norme de partage. (Prévot, 2007, p 21).

D'ailleurs, une structure trop rigide risque de créer un phénomène d'attentisme (forme d'opportunisme léger) où les acteurs du réseau se placent en attente et laissent la firme pivot être l'unique initiatrice ou instigatrice des échanges et des activités

(Ketata, 2003). Ainsi, il se peut que la firme pivot se retrouve à endosser des rôles parfois conflictuels devant faire face à plusieurs paradoxes, clairement identifiés par Bruyère (2008) et effleurés à plusieurs reprises par d'autres auteurs. La firme pivot assume à la fois le rôle de gestionnaire, d'architecte, de coordonnateur, de courtier de connaissances, d'accompagnateur et d'influence des institutions. Elle est tenue d'être garante d'une forme de cohérence entre l'individuel et le collectif au sein du réseau (Loubaresse, 2008).

Hargadon (1998) s'est intéressé plus particulièrement aux firmes ayant un rôle de courtier de connaissances. Il identifie trois principales activités pour agir à titre de courtier : apprendre, relier et implanter. Les firmes pivots doivent apprendre le plus possible, le plus rapidement possible. C'est en étudiant et en lisant tout ce qui se fait sur leur sujet que les firmes pivots sont en mesure de voir ce qui se fait ailleurs, de connaître les problèmes et solutions existantes. L'apprentissage se fait à travers le *benchmarking*, des simulations, des séminaires, de la formation, de l'observation. Il importe d'obtenir des perspectives différentes (direction, clients, membres, concurrents...). Toutes les activités d'apprentissages fournissent aux firmes pivots un inventaire d'idées potentiellement valables. Elles ont à relier les idées entre elles afin d'en faire émerger une solution innovatrice pouvant s'appliquer dans un autre contexte, dans une autre organisation. Il faut arriver à bien définir un problème afin d'y trouver la solution correspondante. La psychologie cognitive parle du processus de pensée analogique par lequel un individu faisant face à un problème nouveau voit des similarités non évidentes entre deux choses en apparence dissemblables (Hofstadter, 2001). Les analogies peuvent se faire à partir d'expériences passées. C'est dans les connexions non évidentes que se trouvent les solutions innovatrices. Finalement, les firmes pivots doivent favoriser l'implantation de la solution innovatrice afin de transformer les idées en réalité. L'implantation offre des opportunités d'apprendre plus, car c'est en faisant qu'on apprend. Ces trois activités sont supportées par la structure et la culture des réseaux. La firme pivot se retrouve au

centre du réseau, ce qui l'expose à un flux continu de nouveaux problèmes exigeant des solutions. Cette structure en étoile met la firme pivot en contact avec de nombreuses organisations. Une force au sein de la firme pivot pour trouver des solutions innovatrices est de travailler ensemble par des *brainstormings*, des échanges d'expérience afin d'enrichir l'expérience de chacun. La culture doit en être une de partage motivé par un besoin continu d'innover. Rappelons que Kauffeld-Monz et Fritsh (2010) nuancent le rôle de courtier de connaissances et celui de *knowledge gatekeeper*²⁶ en spécifiant que ce dernier rôle implique d'être relié à une source de connaissance externe au réseau local alors que le rôle de courtier se joue au sein du réseau lui-même.

La firme pivot offre aussi un soutien technique aux organisations partenaires (Ketata, 2003). Elle a pour mission d'agir dans l'intérêt collectif, en fonction de ses compétences techniques ou relationnelles, en accompagnant les membres du réseau dans le transfert de connaissances (Loubaresse, 2008). C'est la firme pivot qui anime et pilote le réseau, elle construit la stratégie et la vision du réseau, elle fait de la prospection et la sélection de nouveaux partenaires et elle consolide une atmosphère de confiance et de réciprocité (Ketata, 2003). Dans son étude de réseaux centrés manufacturiers, Ketata (2003) s'est attardé au *comment* :

1. Les rencontres formelles et informelles permettent un suivi de l'état d'avancement et créent des références communes (normes, conventions de comportement, règles informelles);
2. La mise en place d'un processus d'échange d'informations stratégiques est un élément déterminant de la stratégie, est indissociable au développement de la confiance et au partage des points de vue et prévient les comportements opportunistes;
3. La fixation d'objectifs et d'échéanciers favorise l'atteinte de résultats tangibles et plus l'intention stratégique est forte, plus la création de valeur est perceptible.

²⁶ Passeur de connaissances

Par contre, l'animation d'un réseau interorganisationnel dans le secteur de la santé et des services sociaux québécois ne va pas de soi puisque Lamarche *et al.* (2001, dans Lemieux *et al.*, 2003) remarquent que les gestionnaires et les professionnels de la santé au Québec sont plus ou moins préparés au mode de fonctionnement en réseau, aux échanges et à la collaboration. Lemieux *et al.* (2003), qui se sont penchés plus particulièrement sur les réseaux de services intégrés, ont établi que le style de gestion et le fonctionnement des établissements de santé et de services sociaux peuvent favoriser des comportements corporatifs et une gestion rigide, ce qui influence négativement la collaboration interorganisationnelle et peut constituer un obstacle important aux échanges. Les gestionnaires adoptent des habitudes de gestion qui renforcent les frontières entre les organisations. Par exemple, une différenciation importante des cultures professionnelles nuit à l'instauration d'un réseau et augmente le fonctionnement en « silos ». Les cultures professionnelles font référence à l'approche actuelle par programme et au cloisonnement des spécialités autant en gestion qu'en soins. En ce sens, les intervenants et les gestionnaires sont peu formés aux pratiques interdisciplinaires et aux collaborations interorganisationnelles. Pourtant, l'engagement des acteurs semble être une condition essentielle à la pérennité d'un réseau et à l'établissement de partenariats solides et durables.

Il va sans dire que toutes ces nuances concernant la structure des réseaux permettent de jeter un regard neuf sur la structure même du RPQ. L'équipe de professionnels se retrouve au centre du réseau relié à chacun de ses établissements membres. Le RPQ a une structure formelle avec ses règles, ses valeurs et sa mission. L'équipe de professionnels du RPQ est l'intermédiaire par lequel passe la majorité des interactions entre ses membres. En ce sens, ce sont les activités qu'elle organise qui mettent en relation les établissements, par les tables de réflexion-action des coordonnateurs, les rencontres bisannuelles des membres ou les services offerts par l'équipe de professionnels du RPQ (voir la liste des services à l'annexe B). C'est ce

qui permet de situer l'équipe de professionnels comme une firme pivot dans le RPQ. De plus, l'équipe de professionnels est reliée de près au réseau international Planetree ce qui lui donne accès à une source importante de connaissances, ce qui se rapproche de la définition du *knowledge gatekeeper* donné précédemment. Donc, de nombreux auteurs ont étudié la thématique des réseaux, mais souvent dans le secteur industriel (Jones *et al.*, 1997). De plus, la plupart de ces études mettent l'accent sur les échanges en dyade plutôt que sur la structure d'ensemble du réseau. En laissant de côté la nature des autres liens au sein du réseau, il devient difficile de cerner l'influence de la structure du réseau (*Ibid.*).

4. SYNTHÈSE DU CADRE THÉORIQUE

Les recherches empiriques des 20 dernières années montrent qu'une organisation peut augmenter significativement ses connaissances et ses capacités d'innovation en se servant des habiletés des autres organisations comme levier (Easterby-Smith *et al.*, 2008). C'est entre autres pour cette raison que ce champ d'études foisonne depuis la dernière décennie. Ainsi, le transfert de connaissances interorganisationnel est devenu un incontournable. Même si de nombreuses connaissances sont disponibles à l'interne, il est important de développer l'habileté à apprendre des autres afin d'accroître son rythme concurrentiel (*Ibid.*).

Dans ce chapitre théorique, un ensemble de sujets ont été abordés dans la section sur le transfert de connaissances et ses concepts de base. En voici un résumé. Le transfert de connaissances et les connaissances ont été définis. C'est à la fois ces définitions et la conception de la problématique managériale fournie qui ont permis de situer le présent mémoire dans le paradigme organique. Le modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités (Parent *et al.*, 2007) s'est alors imposé comme un choix logique pour l'analyse qui suivra. La diffusion de

l'innovation aide également à mieux comprendre la dissémination des connaissances. En ce sens, la recension des écrits de Greenhalgh *et al.* (2004) est fort utile pour comprendre le processus de diffusion de l'innovation. De même, les cinq caractéristiques de Rogers (2003) viennent enrichir la compréhension du processus de diffusion d'une innovation. S'ajoutent à cela les quatre phases de dissémination de Béliveau (2011), qui permettent d'adopter une approche très concrète de cette étape du transfert de connaissances, en choisissant une analyse centrée sur le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ. Enfin, les cinq catégories de facteurs contextuels de Ganesh et Kumar (2009) ont été adoptées pour discuter des facteurs qui influencent le transfert de connaissances.

Dans la deuxième section du chapitre, le rôle de courtier de connaissances et la communauté de pratique ont été approfondis, deux outils de personnalisation des connaissances qui mettent en relation les individus. La distinction entre le courtier de connaissances (Jonson, 2012), le *knowledge gatekeeper* (Kauffeld-Mnz et Fritsch, 2010) et la banque de connaissances (von Malmborg, 2004) ont permis de mieux situer les coordonnateurs Planetree et l'équipe de professionnels du RPQ dans le système de transfert de connaissances. L'étude du CEFRIO (2005) sur les communautés de pratique a permis de cerner des rôles joués par ces mêmes acteurs dans le transfert de connaissances.

La troisième section a été consacrée à une meilleure compréhension du fonctionnement en réseau et fait émerger l'importance des types de relations interorganisationnelles d'un réseau (Cyr, 2011), les finalités possibles, l'importance d'une culture partagée, les rôles d'une firme pivot (Prévot, 2007) et les paradoxes qu'elle doit gérer en tant que pilote d'un réseau (Bruyère, 2008).

À la lumière des différents champs d'études consultés, il est possible de constater que la plupart des recherches en transfert de connaissances ont porté plus particulièrement sur le transfert de connaissances au sein d'une même organisation ou entre deux organisations (Jones *et al.*, 1997; O'Dell et Grayson, 1998). Il y a donc un écart à combler du côté du transfert de connaissances au sein d'un réseau comportant plusieurs organisations membres et une firme pivot, puisque l'équipe de professionnels du RPQ est chargée de dynamiser le transfert de connaissances entre ces membres. De plus, il est possible de se demander : parmi les nombreuses pratiques de transfert répertoriées, quelles sont les meilleures? L'accent a souvent été placé sur les problèmes, les freins et les défis du transfert de connaissances. Dans l'optique de passer à l'action, quelles solutions s'offrent à l'équipe de professionnels du RPQ pour relever ses défis? Avec ces questions en tête, le cas unique de l'équipe de professionnels du RPQ sera analysé à travers le modèle des capacités de Parent *et al.* (2007) en s'attardant à sa capacité de dissémination. Cette capacité de dissémination est soutenue par les stratégies utilisées par l'équipe du RPQ, dont la présence de courtiers de connaissances au sein des établissements membres du RPQ (les coordonnateurs Planetree) et la mise sur pied d'une communauté de pratique. Il sera possible d'identifier les effets perçus de ces stratégies auprès des établissements membres.

5. QUESTIONS DE RECHERCHE

Question générale de recherche :

1. Quel rôle l'équipe de professionnels du Réseau Planetree Québec joue-t-elle dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne au sein de ses établissements membres?

Questions spécifiques de recherche :

- a) Quelles sont les stratégies mises en place par l'équipe de professionnels du RPQ pour favoriser la dissémination de l'approche Planetree?
- b) Quels sont les effets perçus de ces stratégies?

TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE

Cette étude a pour but principal de mieux comprendre le rôle du Réseau Planetree Québec dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne au sein de ses établissements membres. Le chapitre du cadre opératoire détaille le processus utilisé pour tenter de répondre aux questions de recherche. Il se décline en cinq sections. La première section décrit les objectifs poursuivis. La deuxième section porte sur les considérations ontologiques et épistémologiques, soit le paradigme de recherche et le type de recherche. La troisième section énonce les considérations méthodologiques et se divise en quatre parties : 1) stratégie de recherche, 2) échantillonnage, 3) collecte de données et 4) stratégie d'analyse des données. La quatrième section se penche sur les considérations de validité. Le chapitre se termine avec les considérations éthiques.

1. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La présente étude explore et décrit le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree, une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne, au sein des établissements membres du RPQ. Cette recherche vise trois objectifs principaux :

- a) Comprendre le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree au sein des établissements membres;
- b) Identifier les stratégies utilisées par l'équipe de professionnels du RPQ pour favoriser la dissémination de l'approche Planetree;
- c) Identifier les effets perçus de ces stratégies.

2. CONSIDÉRATIONS ONTOLOGIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES

2.1. Paradigme de recherche

Le paradigme de recherche choisi part du principe « que la réalité est multiple et qu'elle se construit à partir de perceptions individuelles susceptibles de changer dans le temps » (Fortin, 2010, p.25). Dans cette optique, une interaction et une influence mutuelle entre le chercheur et les participants à la recherche s'imposent afin d'obtenir une compréhension riche des constructions sociales (Fortin, 2010; Lincoln et Guba, 1986). Cette étude du transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne au sein du RPQ s'inscrit donc dans le paradigme naturaliste. Ce dernier se distingue du postpositivisme en écartant la notion d'une réalité unique (Fortin, 2010). Lincoln et Guba (1986) expliquent que ces multiples réalités ne peuvent être étudiées en pièces détachées. Elles doivent l'être de façon holistique afin de bien cerner l'influence de chacun des éléments et du contexte. Les actions s'expliquent par l'interaction de facteurs, évènements et processus variés qui leur donne forme. Les données recueillies par la recherche qualitative sont abondantes, complètes, holistiques et reflètent la complexité de la problématique étudiée (Miles, 1979, dans Saks, 2007). Ce corpus de données riches permet une compréhension approfondie de la problématique à l'étude (Lincoln et Guba, 1986; Miles et Huberman, 2003). Ainsi, la réalité telle que perçue par les participants a été explorée grâce à une recherche qualitative.

2.2. Type de recherche

La recherche « [...] est dite "appliquée" lorsqu'elle consiste à trouver des solutions à des problèmes pratiques et que la connaissance peut être immédiatement axée sur l'action ou la prise de décision » (Fortin, 2010, p.13). L'objet de la recherche est alors plus précis, plus limité et plus concret que celui de la recherche

fondamentale (*Ibid.*). La recherche appliquée vise soit la description ou l'explication de la réalité dans le but de la modifier, soit un retour réflexif sur l'intervention humaine dans divers processus sociaux, économiques, pédagogiques ou administratifs (Crespo, 1980). Comme l'a soulevé Béliveau, « certains auteurs en transfert de connaissances suggèrent d'opter pour des méthodologies de recherche qualitatives socioconstructivistes qui permettent une plus grande interaction entre les praticiens et les chercheurs [...] » (2011, p. 81). Puisque l'objet de recherche s'intègre aux préoccupations de l'équipe de professionnels du RPQ dans le processus de transfert de connaissances vers ses membres, ce mémoire se situe dans le type de recherche appliquée. Dans ce sens, l'équipe du RPQ a participé à la construction de leur réalité et a été invitée à s'approprier les résultats de la recherche à plusieurs reprises au cours du processus.

3. CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

3.1. Stratégie de recherche

La stratégie de recherche vise à approfondir la connaissance de l'objet d'étude afin de mieux comprendre le phénomène. Cet angle d'approche permettra à l'équipe de professionnels du RPQ d'obtenir une image détaillée et riche de son rôle, ainsi que des stratégies utilisées pour disséminer l'approche Planetree, de même que leurs effets perçus au sein des établissements membres du RPQ. Cette étude lui permettra ainsi de cibler des éléments sur lesquels intervenir afin d'accélérer et de pérenniser le transfert de l'approche Planetree au sein du RPQ.

L'étude de cas « [...] est particulièrement appropriée lorsque l'objectif est de mieux comprendre un phénomène rare ou unique [...] » (Mongeau, 2011, p.83). » Cette

stratégie de recherche répond parfaitement au souci de rendre compte de la complexité de la réalité du RPQ selon des perspectives différentes et une multiplicité de regards. L'étude de cas demande un examen approfondi des conditions de l'organisation (Fortin, 2010). Pour plusieurs auteurs, cette méthode de recherche est particulièrement appropriée pour des questions pratiques, « où l'expérience des acteurs est importante et le contexte de cette expérience essentielle à connaître (Gagnon, 2005, p.15). » D'ailleurs, Yin (1981) soutient que le besoin d'utiliser l'étude de cas naît lorsque : a) une recherche empirique est nécessaire pour étudier un phénomène contemporain dans un contexte de situation réelle, plus particulièrement quand, b) les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes. L'étude de cas est appropriée lorsque le contexte de recherche ne requiert pas le contrôle ou la manipulation de sujets, de comportements ou d'événements (Benbasat, Golstein et Mead 1983, dans Gagnon 2005; Yin, 1981). Donc, le transfert de connaissances en lien avec l'approche Planetree est directement lié au contexte particulier du RPQ et de ses établissements membres. Ce phénomène sera vraiment compris en tenant compte de ce contexte et des relations qui existent entre les différents acteurs impliqués. De plus, les événements contemporains jouent un rôle important dans le transfert de l'approche Planetree puisque les établissements membres se voient imposer leurs règles et leur financement par le gouvernement du Québec. D'un autre côté, toute forme de manipulation aurait eu un effet sur le phénomène étudié et aurait biaisé les résultats.

Plus particulièrement, une étude de cas qualitative multisites de type exploratoire a été effectuée, de façon à construire, à partir du discours des acteurs, une représentation du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne au sein des établissements membres. En effet, l'étude de cas exploratoire constitue une approche méthodologique particulièrement appropriée lorsque la littérature présente certaines carences au plan de la problématique de recherche, lorsqu'un phénomène est mal

connu et doit être compris dans son contexte (Hlady Rispal, 2002; Yin, 1981). Bien que la littérature sur le transfert de connaissances soit abondante, le cas du RPQ est une combinaison unique pour laquelle la chercheuse n'a pas été en mesure de repérer, dans les écrits actuels, des stratégies de dissémination, de même que leurs effets perçus.

3.2. Échantillonnage

L'étude de cas multisites comporte six sites : cinq établissements membres du RPQ et l'équipe de professionnels du RPQ. L'échantillonnage des établissements membres a été effectué dans le cadre du projet de recherche IRSC-Planetree. Cinq établissements membres du RPQ ont accepté de participer à ce projet de recherche sur une base volontaire. Ces établissements sont de tailles différentes, ont des missions distinctes et en sont à des étapes différenciées du processus de transfert de l'approche Planetree dans leur organisation. Ainsi, certains sont en situation de démarrage (développement des capacités de dissémination), alors que d'autres sont en processus d'obtention de la désignation (capacité d'absorption). Le détail de cet échantillon est disponible à l'annexe E.

La technique d'échantillonnage par choix raisonné a été utilisée pour faciliter la cueillette de données riches auprès d'un petit nombre de sujets dans les cinq établissements membres du RPQ qui ont participé à l'étude (Fortin, 2010). D'abord, la direction de l'établissement a été invitée à identifier 60 participants potentiels, représentant les différentes catégories d'emploi de l'établissement, selon deux principaux critères : leadership d'opinion et disponibilité pour participer aux deux boucles de PCAO du projet de recherche IRSC-Planetree. À partir de ce bassin de participants potentiels, l'équipe de recherche a sélectionné de façon aléatoire 30

participants. La participation s'est faite sur une base volontaire. En effet, les personnes identifiées par la direction ont été invitées de façon individuelle par les chercheurs et demeuraient entièrement libres d'accepter ou de refuser de prendre part au projet de recherche. Trente participants par établissement ont donc participé aux entrevues et aux groupes de discussion. Cet échantillon de convenance est représentatif de la variété des responsabilités et des postes occupés par le personnel de chaque établissement. Ainsi, on y retrouve des membres de la direction, des cadres intermédiaires, des intervenants et des membres du personnel de soutien.

Aucun échantillonnage n'a été nécessaire au sein de l'équipe permanente du RPQ, qui ne comporte qu'un petit nombre d'employés. Outre l'adjointe administrative, ils ont donc tous été invités à participer à la recherche. Une seule de ces personnes a décliné l'invitation aux entrevues pour des raisons personnelles, mais elle a participé au groupe de discussion et au *feedback* final. Parmi les experts externes, une personne a été invitée à participer à l'étude. Cette décision a été prise par la direction du RPQ pour des raisons de proximité et de collaboration plus étroite. Au total, sept membres de l'équipe de professionnels du RPQ ont participé au projet de recherche : deux membres de direction, quatre conseillers et un expert externe.

3.3. Collecte des données

Suivant les règles de la triangulation, plusieurs méthodes de collecte de données et plusieurs sources de données ont été mises à profit afin d'obtenir quantité de regards sur le phénomène à l'étude (Hlady Rispal, 2002). Étant donné l'orientation exploratoire de l'étude, quatre méthodes de collecte de données ont été employées : l'entrevue semi-dirigée, l'observation non participante et participante, le groupe de discussion, ainsi que l'analyse documentaire (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb,

1999). Le tableau 6 présente les méthodes de collecte utilisées, les sources de données sollicitées, le nombre de rencontres effectuées et le nombre d'heures de présence terrain dans le cadre du projet de recherche IRSC-Planetree. En résumé, la collecte de données a été réalisée par le biais de 196 rencontres et plus de 290 heures de présence sur le terrain dont 63 rencontres et 127 heures réalisées par la chercheuse, seule ou en collaboration avec d'autres membres de l'équipe de recherche. Dans le tableau 6, le nombre (nb) de rencontres est exprimé par un ratio (nb de rencontres de la chercheuse/nb de rencontres de l'équipe de recherche du projet IRSC-Planetree). Il en va de même pour la colonne du nombre d'heures (nb d'heures de présence de la chercheuse/nb d'heures de présence de l'équipe de recherche du projet IRSC-Planetree).

Tableau 6
Présence sur le terrain et type de collecte de données du projet de recherche IRSC-Planetree

| Méthode de collecte de données | Source de données | nb de rencontres | nb d'heures |
|---|---|------------------|-------------|
| Entrevues individuelles semi-dirigées (environ 60 minutes chacune) | 30 participants dans chacun des 5 établissements membres du RPQ et 7 membres de l'équipe de professionnels du RPQ | 34/157 | 34/157 |
| Observation participante ou non, avec prise de notes (durée variable) | Séminaires du personnel | 4/6 | 24/36 |
| | Rencontre des membres du RPQ incluant l'assemblée annuelle | 1/1 | 12/12 |
| | Séminaire de leadership offert par le RPQ | 1/1 | 6/6 |
| | Table de réflexion-action offerte aux coordonnateurs Planetree de chaque établissement par le RPQ | 0/2 | 0/6 |
| | Formation des maîtres-animateurs offerte par le RPQ | 1/2 | 12/24 |
| | Évaluation organisationnelle (portrait) | 1/1 | 4/4 |
| Groupe de discussion (2 h pour les groupes de la direction et 1 h 30 pour les autres types d'emplois) | 6 groupes de discussion avec équipe de direction | 6/6 | 12/12 |
| | 5 groupes de discussion avec les cadres intermédiaires (CI) | 5/5 | 7,5/7,5 |
| | 9 groupes de discussion avec le personnel | 9/9 | 13,5/13,5 |
| | Total des groupes | 20/20 | 33/33 |
| Feedback final (2 h) | 1 <i>feedback</i> à la direction par établissement et 1 pour l'équipe de professionnels du RPQ | 1/6 | 2/12 |
| Total | | 63/196 | 127/290 |

3.3.1. Entrevues semi-dirigées

L'entrevue semi-dirigée permet de recueillir à la fois des faits et des perceptions (Bordeleau, 1997). Dans le cadre du projet de recherche IRSC-Planetree, des entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès de 30 participants dans chacun des cinq établissements membres du RPQ qui ont participé à ce projet. Les entrevues se sont déroulées de janvier à novembre 2012.

Le guide d'entretien semi-dirigé du projet de recherche IRSC-Planetree (annexe F) a aiguillé l'équipe de recherche dans le déroulement des entrevues semi-dirigées avec les participants, tout en offrant une certaine latitude. Chaque thème à couvrir a été abordé par une question ouverte. La réponse du participant pouvait ensuite être approfondie par des questions plus spécifiques (Bordeleau, 1997). Les questions portant sur le RPQ n'ont été posées qu'aux cadres intermédiaires et aux membres de la direction participants au projet IRSC-Planetree²⁷. Il y a donc 24 membres de direction et 34 cadres intermédiaires qui ont répondu à ces questions. En incluant l'équipe de professionnels du RPQ, qui s'est aussi exprimée sur son rôle, cela fait un total de 65 répondants aux questions portant sur le RPQ. D'un autre côté, le personnel terrain a pu s'exprimer sur certains services offerts et leurs effets à d'autres moments de l'entretien lors des questions portant notamment sur les forces motrices et les stratégies de la direction. Dans la section sur la présentation et l'analyse des résultats, nous spécifierons de quelles questions d'entrevue proviennent les données. Le guide d'entretien a été modifié pour les entrevues auprès de l'équipe

²⁷ En effet, étant donné que les membres du personnel terrain des établissements participant au projet IRSC-Planetree n'ont pas de contact avec le RPQ, ils n'auraient pas été en mesure de répondre aux questions de l'étude sur le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ.

de professionnels du RPQ (annexe G) afin de l'adapter à la réalité de cette équipe. Les entrevues au RPQ ont eu lieu au printemps 2012.

En questionnant à la fois des participants au sein des établissements membres et des membres de l'équipe de professionnels du RPQ sur le rôle de l'équipe du RPQ et les stratégies utilisées, il a été possible de comparer les différentes perceptions et de mettre en relief les éléments divergents et convergents.

3.3.2. Observations

De l'observation non structurée en milieu réel a été effectuée. Dans la méthode non structurée, « l'exposé du phénomène à l'étude est plus riche et plus direct (Bordeleau, 1997, p.77). » Les notes d'observations ont été prises dans un style narratif avec peu de limites afin de pouvoir en faire l'analyse dans toute sa complexité (*Ibid.*). Les notes prises sur le vif ont été complétées au besoin dans les heures suivant les périodes d'observation. Ont été observés plus particulièrement : l'ambiance lors des événements, les interactions au sein des groupes, l'accueil des participants, la participation des gens présents, l'animation lors des séminaires et le type d'activités proposées. Deux rôles ont été joués dans le cadre des observations, soit : participant-observateur et observateur-participant, au sens de Bordeleau (1997). Lors de l'observation des séminaires du personnel, qui avaient lieu dans les quatre établissements participants qui les ont mis sur pied, il était préférable de vivre l'expérience proposée au sein du groupe et d'être directement dans l'action afin d'établir un lien de confiance avec les participants. Le séminaire du personnel est un ensemble d'activités expérientielles qui permettent de se mettre à la place du client ou d'un collègue afin de faciliter une prise de conscience de ce qui peut être amélioré dans l'expérience client en lien avec l'approche Planetree. Certaines de ces activités ont une charge émotive importante. La chercheuse a donc participé à la vie du groupe

pour la durée du séminaire. Les séminaires du personnel sont le prolongement de la formation des maîtres-animateurs, qui est offerte par l'équipe de professionnels du RPQ. Lorsqu'ils animent les séminaires du personnel dans leur établissement, les maîtres-animateurs adaptent la formule qui leur a été présentée lors de la formation offerte par le RPQ. Il a été intéressant de pouvoir observer l'appropriation du séminaire par les différents milieux. Le rôle joué par la chercheuse a été différent lors de la rencontre bisannuelle des membres du RPQ puisqu'elle a été amenée à interagir avec les membres du groupe, sans toutefois participer directement aux activités proposées aux membres. La rencontre bisannuelle des membres du RPQ est un rassemblement des membres autour d'une thématique, par exemple les bottines suivent les babines. Des périodes d'échanges, de présentations et d'activités se succèdent. À tout moment dans le cadre des activités observées, les participants ont été informés de la présence d'un observateur. L'accès direct aux comportements plutôt que de façon rétrospective est certes un des grands avantages de l'observation (*Ibid.*).

3.3.3. Groupes de discussion

Les groupes de discussion réalisés dans le cadre du projet IRSC-Planetree devaient valider et enrichir l'analyse des données collectées lors des entrevues. Loin d'être une simple courtoisie, cette étape est la procédure minimale de validation (Schatzman et Strauss, 1973, dans Yin, 1981). Ce type de validation est inspiré de la méthodologie de recherche qualitative du *Learning History* ou parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO) (Béliveau, Parent et Roch, 2006). Issu de l'analyse conjointe des données d'entrevues par l'équipe de recherche et des représentants de l'organisation, le document PCAO est le récit des événements critiques récents de l'organisation. Le document est présenté en deux colonnes. La colonne de gauche comprend l'analyse des données, qui fait ressortir les thèmes récurrents, pose des questions sur les hypothèses sous-jacentes et signale des enjeux

sensibles. La colonne de droite, par des citations, expose les événements tels que perçus par les participants. C'est cette première analyse de données que les participants ont pu valider dans le cadre des groupes de discussion. Toutes les personnes interviewées ont reçu le document PCAO avant la tenue du groupe de discussion. À la lecture, le participant était invité à noter ses réactions, ses commentaires et ses questions, qui serviraient de base aux échanges dans les groupes de discussion (voir le guide d'entretien des groupes de discussion à l'annexe H). L'autre objectif du groupe de discussion était d'enrichir l'analyse des données d'entrevues en faisant émerger les problématiques et les pistes de solutions pour favoriser le transfert de l'approche Planetree dans les établissements membres du RPQ. À chaque groupe de discussion, une présentation PowerPoint qui résumait l'analyse des données d'entrevues et présentait une image symbolique de la situation d'apprentissage de l'organisation a été utilisée. Cette validation a permis de constater que l'interprétation des données d'entrevues était le reflet des différentes perspectives au sein du RPQ. Elle a également permis de bonifier certains éléments d'analyse. Comme présenté dans le tableau 6, l'équipe de recherche du projet de recherche IRSC-Planetree a effectué 20 groupes de discussion pour un total de 33 heures de collecte de données.

3.3.4. Feedback final

Le feedback final est la dernière étape de collecte de données ayant été effectuée avec des participants. Dans chacun des établissements membres, il a été réalisé dans le cadre du projet IRSC-Planetree auprès de la direction afin de revenir sur les suggestions émises lors des groupes de discussion. Il s'agissait d'un moment privilégié pour établir les stratégies d'implantation futures et les ajustements à leur démarche. Pour l'équipe de professionnels du RPQ, le feedback s'est adressé à l'ensemble de l'équipe de professionnels et a été animé par la chercheuse. La discussion a été orientée davantage vers l'action que lors des groupes de discussion.

3.3.5. Documentation

Toute la documentation pertinente au projet de recherche a été consultée et analysée. Une attention particulière a été portée aux rapports annuels du RPQ, qui reflètent l'évolution du réseau. De la même façon, les scénarios d'implantation et les évaluations organisationnelles remis aux établissements ont permis d'enrichir notre compréhension de l'objet d'étude. L'accès membre du site internet du RPQ a également été utilisé afin de découvrir les outils de dissémination de l'approche Planetree et certains outils de communications (la boîte à outils, le Wiki et le forum des questions).

3.4. Stratégie d'analyse des données

Cette étape s'est appuyée sur les méthodes d'analyse de données propres à la théorisation ancrée, telles que détaillées par Paillé (1994). Par ces méthodes, il a été possible de s'assurer de demeurer solidement ancrés dans les données recueillies pour réaliser l'étude de cas exploratoire. Ce choix a été motivé par les lacunes de la littérature en ce qui a trait à la problématique managériale et par le fait que le RPQ est une organisation unique au Canada se spécialisant dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne vers ses membres. Les cinq premières étapes proposées par Paillé (1994) ont été réalisées, soit la codification, la catégorisation, la mise en relation, l'intégration, pour en arriver à la modélisation du phénomène. Chacune de ces étapes sera détaillée dans les paragraphes qui suivent.

« La codification consiste à étiqueter l'ensemble des éléments présents dans le corpus initial » (*Ibid.*, p.153). Tout d'abord, un codage ouvert des données recueillies

a été effectué. Le codage a été réalisé grâce au logiciel Atlas TI. Les codes ont été quantifiés par moment afin d'approfondir l'analyse de certains phénomènes grâce aux occurrences. Ce codage sans grille d'analyse a permis l'émergence de thèmes-clés par des regroupements en famille de codes, ce que Paillé (1994) nomme la catégorisation où les aspects les plus importants du phénomène à l'étude commencent à être nommés. Ce codage ouvert a permis d'identifier différentes stratégies utilisées par l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree au sein des cinq établissements participants. Les effets perçus des stratégies ont été cernés en relevant les écarts avec les effets souhaités. Ces étapes de codification et de catégorisation ont été également effectuées pour les données recueillies auprès de l'équipe de professionnels du RPQ. Cette étape nous a permis de faire émerger les particularités du processus de transfert de l'approche Planetree pour chacune des organisations participantes. Le cadre théorique a servi d'appui au moment de la catégorisation ; il a fourni des repères d'approfondissement tout en demeurant flexible. Non seulement les éléments conceptuels ont été dégagés, mais les éléments contextuels relatifs à chaque organisation ont été identifiés.

À travers la codification et la catégorisation, les étapes de Gagnon (2005) ont été réalisées : épurer, coder, analyser, interpréter. Une fois cette première analyse effectuée, il a été possible de produire les documents PCAO et de les valider auprès des participants en groupe de discussion. Ce processus de vérification d'une première analyse s'inscrit dans la démarche de questionnement propre aux méthodes d'analyse de la théorisation ancrée, dans une logique itérative (Paillé, 1994). La démarche d'interprétation des données a été poursuivie grâce à l'analyse des données collectées lors des groupes de discussion auxquelles ont été ajoutées les données issues de l'observation et de l'analyse documentaire. Cette analyse a également été validée au moment du *feedback* final auprès de la direction des établissements et de l'équipe du RPQ, le tout dans la même logique itérative. Les documents PCAO produits ainsi que

les rencontres de *feedback* final ont permis une analyse intrasite. Ces analyses ont été comparées afin d'en faire une analyse transversale intersite.

Des analyses contextuelles et conceptuelles intrasites se sont avérées nécessaires afin d'établir le portrait de chacun des cinq établissements membres participants à la recherche et le portrait de l'équipe de professionnels du RPQ. L'analyse intersite a permis de vérifier si les résultats avaient du sens au-delà du site spécifique. Cette analyse intersite a permis d'approfondir la compréhension du phénomène et de relever les écarts entre les différents sites. La stratégie d'analyse intersite est mixte. Elle est à la fois orientée vers le site et vers les variables. Il est alors plus aisé de faire ressortir les faits surprenants ou les preuves contraires (D'Amboise et Audet, 2005).

Dans les méthodes propres à la théorisation ancrée, la mise en relation et l'intégration sont les étapes suivantes, qui permettent de cerner l'essentiel du propos (Paillé, 1994). Cela s'appelle aussi le codage axial qui sert à établir des relations entre les concepts en s'appuyant sur les données et le contexte théorique (*Ibid.*). Parmi les outils utilisés pour l'analyse afin de favoriser l'émergence des relations et l'intégration se retrouvent les matrices, plus particulièrement les matrices à regroupements conceptuels et les matrices à effets, telles que présentées par Miles et Huberman (2003). La matrice à regroupements conceptuels a facilité l'émergence de catégories parmi les rôles joués par l'équipe de professionnels du RPQ. D'un autre côté, la matrice à effets a permis de faire les rapprochements essentiels entre les stratégies utilisées par l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne, les raisons qui les rendent utiles et leurs effets perçus. C'est à la fois l'analyse intrasite et l'analyse intersite qui ont permis de faire des liens entre le rôle de l'équipe de professionnels du

RPQ, les stratégies utilisées pour transférer l'approche Planetree et les effets perçus de ces dernières, compte tenu du contexte de chacun des membres.

Finalement, l'analyse a été complétée par la modélisation afin de détailler le processus étudié dans son contexte (Paillé, 1994). Les rôles de l'équipe de professionnels ont été schématisés aux différentes phases de la dissémination de l'approche Planetree, ainsi que les stratégies utilisées par l'équipe pour soutenir le processus que vivent les établissements membres dans leur intégration d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne. La construction du modèle de dissémination s'est effectuée à partir des catégories et des interrelations (Fortin, 2010).

La gestion des données s'est effectuée de façon sérieuse afin de conserver toutes les traces de l'analyse, comme le suggèrent Miles et Huberman (2003) : les données brutes, les données codifiées, les différentes versions des analyses, courtes et longues, le journal de bord et les notes de la chercheuse.

4. CONSIDÉRATIONS DE VALIDITÉ

Les considérations de validité dans le paradigme naturaliste reposent sur quatre critères de rigueur d'une recherche qualitative : crédibilité, transférabilité, fiabilité et confirmabilité (Lincoln et Guba, 1986). Chacun de ces critères sera repris dans les prochains paragraphes afin d'expliquer comment ils ont été respectés dans le cadre de ce mémoire. Voici également au tableau 7, inspiré de Fortin (2010, p.284), un résumé des techniques utilisées dans le but d'assurer la qualité de cette recherche.

Tableau 7
Critères de rigueur scientifique pour l'analyse qualitative des données
(Lincoln et Guba, 1986)

| Critères d'évaluation | Description | Techniques utilisées |
|---------------------------------------|--|---|
| Crédibilité (validité interne) | Accord entre la perception des participants et la représentation du chercheur | <ul style="list-style-type: none"> • Engagement prolongé • Observation soutenue • Triangulation • Recherche d'explications divergentes • <i>Débriefing</i> |
| Transférabilité (validité externe) | Exactitude de la description servant à juger de la similarité avec d'autres situations | <ul style="list-style-type: none"> • Description riche et détaillée • Échantillonnage diversifié • Notes réflexives |
| Fiabilité (fidélité) | Stabilité des données dans le temps et dans les conditions | <ul style="list-style-type: none"> • Triangulation • Notes réflexives et journal de bord • Validation par l'équipe de recherche |
| Confirmabilité (objectivité) | Liens entre les données, les résultats et l'interprétation | <ul style="list-style-type: none"> • Triangulation • Vérification par les participants • Validation par l'équipe de recherche |

Adaptation de Fortin (2010, p.284)

Afin d'augmenter la crédibilité de l'analyse, l'équipe de recherche s'est assurée d'être sur le terrain pour des périodes prolongées et de faire de l'observation soutenue, par exemple lors de la rencontre des membres du RPQ, de la formation des maîtres-animateurs ou des séminaires du personnel. La présence de l'équipe au sein des établissements membres et du RPQ pour les entrevues, les groupes de discussion ou le *feedback* final était aussi propice à l'observation. Le tout a permis de mieux comprendre ce qui se passe sur le terrain, cerner les points de vue différents et sentir le climat organisationnel. De cette façon, les biais et les conclusions prématurées sont évités (Fortin, 2010). De plus, la triangulation des sources et des méthodes de collecte de données a été assurée. Le souci de représenter différents types d'établissements membres dans l'échantillon (différentes missions, différentes tailles, différent niveau d'avancement) visait la recherche de différents points de vue et d'explications divergentes. La production et l'analyse conjointe des données du PCAO par l'équipe de chercheurs et de collaborateurs à l'interne (les coordonnateurs Planetree des

établissements participants) ont également permis de s'assurer que les résultats étaient le reflet des perceptions des participants, tout en étant éclairés par le contexte théorique pertinent. De plus, le document PCAO a été validé auprès des interviewés et les éléments divergents ont été mis en relief. La rencontre de *feedback* final était aussi une forme de validation. Lincoln et Guba (1986) considèrent la vérification par les participants comme la principale technique pour assurer la validité. L'analyse conjointe entre chercheurs et collaborateurs, les groupes de discussion PCAO, les rencontres de feedback final et les rencontres d'analyse étaient autant d'occasions d'échanger entre pairs et avec des personnes expérimentées sur les méthodes, le contenu ou les résultats; c'est ce que Fortin (2010) appelle le *débriefing*.

Dans un souci de transférabilité des résultats de la recherche, une description riche et détaillée du contexte du cas a été effectuée pour permettre à des utilisateurs potentiels de juger de la pertinence des résultats dans d'autres situations. De plus, la variété des établissements sélectionnés à l'échantillonnage élargit les possibilités de transfert. Les notes réflexives prises au cours de la collecte de données et de l'analyse permettent de conserver toute la richesse de la démarche.

Le critère de fiabilité s'appuie sur la triangulation des méthodes de collectes de données. Les quatre méthodes utilisées sont les entrevues semi-dirigées, les groupes de discussion, l'observation et la documentation. De plus, la tenue d'un journal et les notes réflexives ont permis de garder une trace détaillée des procédures de collecte et d'analyse des données. Le travail en équipe dans le cadre du projet de recherche IRSC-Planetree a également permis une vérification des résultats, des interprétations et des conclusions afin de s'assurer qu'ils soient solidement appuyés.

Afin de s'assurer de la confirmabilité des résultats, les données ont été triangulées grâce à de nombreuses sources de données et à l'utilisation de quatre

méthodes de collectes de données. Les participants ont pu valider plusieurs éléments. D'abord, la direction du RPQ a validé la problématique managériale du présent mémoire. Le guide d'entretien semi-dirigé du projet de recherche IRSC-Planetree a été validé par un membre de chacune des organisations afin de s'assurer qu'il utilisait un vocabulaire respectueux des pratiques internes. Le guide d'entrevue modifié pour le RPQ n'a pu faire l'objet d'un pré-test en raison de la petite taille de l'équipe de professionnels. Par contre, à la fin de chaque rencontre, l'interviewé était invité à commenter le type de questions et l'enchaînement entre elles. Aucun ajustement n'a été nécessaire. Les entrevues et les groupes de discussion ont tous été enregistrés et leur verbatim transcrit, ce qui a permis une analyse plus juste des données et a limité les interprétations personnelles. Pour la même raison, des notes ont été prises à chacune des périodes d'observation. Le document PCAO a été validé par les participants lors des groupes de discussion. Enfin, la validation par l'équipe de recherche du projet IRSC-Planetree ajoute encore à la confirmabilité des résultats.

5. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Étant donné que le projet de recherche IRSC-Planetree prend place au sein de cinq établissements de santé et de services sociaux et que des chercheurs de quatre établissements d'enseignement universitaires y participent, les chercheurs principaux ont dû obtenir un certificat d'éthique multicentrique du MSSS, ainsi que l'approbation des comités d'éthique de la recherche des quatre établissements d'enseignement universitaire participants avant d'entreprendre le projet de recherche. Tous les engagements pris à cet égard ont été respectés dans la réalisation du présent mémoire.

Il est essentiel de préciser que les risques pour les sujets de la présente recherche étaient sous le seuil minimal, donc les inconvénients éventuels étaient

comparables à ceux de la vie quotidienne. Afin de prévenir ces inconvénients potentiels, les mesures nécessaires à la réalisation éthique de la recherche ont été adoptées. Pour ce faire, le rôle de la chercheuse a été défini et communiqué à l'ensemble des participants afin de faciliter la collaboration et d'éviter la confusion.

De plus, un formulaire de consentement qui expliquait la nature de la participation des individus a été utilisé afin de garantir le consentement libre et éclairé des participants (Fortin, 2010). Également, l'équipe de recherche s'est engagée à informer les participants des résultats de la recherche et à protéger leur anonymat. Deux formulaires ont été utilisés, un pour l'équipe de professionnels du RPQ et un pour les cinq établissements membres participant à la recherche (voir annexes I et J).

QUATRIÈME CHAPITRE PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Le chapitre de présentation et d'analyse des résultats vise à répondre aux trois objectifs du mémoire, soit a) comprendre le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree au sein des établissements membres, b) identifier les stratégies utilisées par l'équipe de professionnels du RPQ pour favoriser la dissémination de l'approche Planetree et c) identifier les effets perçus de ces stratégies. Les résultats présentés sont principalement issus des entrevues et des groupes de discussion et sont complétés par les observations et la documentation pertinente. Le présent chapitre se divise en deux sections. Dans la première section se trouve l'analyse intersite, composée de quatre parties : 1) les éléments contextuels au transfert de l'approche Planetree communs à l'ensemble des sites, 2) les perceptions des participants quant au rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree, 3) les perceptions des participants quant aux stratégies utilisées pour disséminer l'approche Planetree et leurs effets perçus et 4) la synthèse des rôles et des stratégies de dissémination. Cette analyse mène, dans la deuxième section, à la proposition d'un processus de dissémination de l'approche Planetree, du RPQ vers ses membres, de même que les rôles et les stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ dans les différentes phases de ce processus. Tout au long du chapitre se retrouvent entre parenthèses des codes qui accompagnent les citations des participants, par exemple (DIR_1) : DIR pour direction, CI pour cadres intermédiaires et Perso pour personnel. Le chiffre démontre la préoccupation de citer une variété d'individus. Dans un souci de respecter l'anonymat, le chiffre a parfois été soustrait. C'est le cas des citations provenant de l'équipe de professionnels du RPQ qui sont simplement identifiées par l'acronyme RPQ, étant donné le petit nombre de participants sur ce site. Les citations provenant des groupes de discussion sont codées comme suit : (DIR_GdD).

1. ANALYSE INTERSITE

La section de l'analyse intersite repose sur l'analyse intrasite à l'annexe K que nous vous invitons à consulter pour prendre connaissance de la richesse des données sur chacun des sites. La présente section se divise en quatre parties afin de présenter la synthèse des éléments contextuels au transfert de l'approche Planetree des différents sites, la synthèse des perceptions du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree vers ses membres et la synthèse des perceptions des stratégies de dissémination de l'approche Planetree ainsi que leurs effets perçus. La section de l'analyse intersite se termine par une synthèse des rôles et des stratégies de dissémination.

1.1. Éléments contextuels au transfert de l'approche Planetree communs à l'ensemble des sites

Il ressort de l'analyse contextuelle du transfert de l'approche Planetree que les cinq établissements membres du RPQ qui ont participé au projet de recherche IRSC-Planetree ont des caractéristiques bien différentes en ce qui a trait à la mission, la taille, la dispersion géographique et la population desservie. Le tableau 8 témoigne de cette diversité.

Tableau 8
Caractéristiques des sites

| | |
|---------------|--|
| CRDITED C-A | CRDITED ; 30 points de services sur un large territoire, 32 cadres et 549 employés, 1 751 usagers |
| CRDP InterVal | CRDP ; 9 points de services, 17 cadres et 430 employés, 3 997 usagers |
| CSSS La Mitis | CLSC, CHSLD, CRDP ; 9 points de services sur un large territoire, 28 cadres et 667 employés, dessert une population de 201 850 habitants |
| CSSS Q-N | CLSC, CHSLD, urgences ; 20 points de services, 113 cadres et 3 000 employés, dessert une population de 306 289 habitants |
| Maimonides | CHSLD ; 1 résidence, 24 cadres et 711 employés, 387 lits Présence accrue de bénévoles avec 30 000 heures de bénévolat annuellement |
| RPQ | Équipe de professionnels et une CdP, réseau de membres en croissance, 8 professionnels, 29 membres, dispersion géographique en France et au Québec |

En ce qui concerne les défis reliés au contexte, ils varient selon l'historique des établissements, à l'exception de quelques éléments : les restrictions budgétaires (sur quatre sites) et les impératifs de performance ministériels (sur deux sites) ainsi que le nombre de changements vécus dans l'organisation et au sein des équipes de direction (sur deux sites). Ces éléments sont en gras dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9
Défis reliés au contexte dans chacun des sites

| | |
|---------------|---|
| CRDITED C-A | Insécurité et méfiance suite aux restrictions budgétaires Succession de changements depuis les 12 dernières années Bureaucratie associée à la professionnalisation et à la spécialisation perçue comme une lourdeur |
| CRDP InterVal | Contexte d'insécurité engendré par les restrictions budgétaires Gestion des listes d'attentes et délais d'accès qui exercent une pression sur les employés |
| CSSS La Mitis | Variété des missions et de la réalité des équipes Changement au sein de l'équipe de direction et départ de la DG, principale porteuse de Planetree |
| CSSS Q-N | Incompatibilité perçue entre les impératifs de performance, les contraintes budgétaires et l'approche humaniste , la taille de l'organisation et sa dispersion géographique |
| Maimonides | Impératifs de performance ministériels qui semblent parfois incompatibles avec Planetree |
| RPQ | Contraintes budgétaires des établissements membres Souci des conseillères d'acquiescer de la crédibilité auprès des membres Modèle intangible qui relève d'un changement profond de la culture |

Les difficultés rencontrées dans le transfert de l'approche Planetree varient, elles aussi, d'un site à l'autre. Les éléments communs sont : l'incohérence entre le discours et les actions de la direction et des cadres intermédiaires particulièrement (sur trois sites), la perception de surcharge des cadres intermédiaires et de certains groupes d'employés (sur quatre sites) et le besoin accru de réviser et d'adapter les stratégies de transfert de l'approche Planetree afin de les intégrer au plan d'action de l'organisation (sur deux sites). Le tableau 10 illustre les éléments divergents et convergents entre les difficultés rencontrées.

Tableau 10
Difficultés rencontrées dans le transfert de l'approche Planetree sur les sites

| | |
|---------------|--|
| CRDITED C-A | <p>Incohérence perçue entre gestion et modèle</p> <p>Mouvement et roulement du personnel</p> <p>Maintien des couleurs territoriales vs une culture organisationnelle harmonisée à la Planetree</p> <p>Méconnaissance de plusieurs personnes de ce qu'est l'approche Planetree</p> |
| CRDP InterVal | <p>Perception de surcharge CI et Perso</p> <p>Besoin accru de soutien des CI</p> <p>Adaptation et intégration en continu de la démarche en fonction des valeurs et des priorités</p> |
| CSSS La Mitis | <p>Enjeux liés au climat organisationnel</p> <p>Peu de retombés perceptibles de Planetree</p> <p>Termes mal perçus par le personnel : humaniser, humanisation</p> <p>Relations patronales-syndicales</p> <p>Perception de surcharge</p> <p>Incohérence entre discours et actions des cadres</p> <p>Adhésion variable des CI et des DIR</p> <p>Instabilité au sein des équipes</p> <p>Réactions négatives à la charte de vie reliée à Planetree</p> <p>Besoin accru de réviser en continu les stratégies</p> |
| CSSS Q-N | <p>Perception que l'approche humaniste est une stratégie de fidélisation de la main-d'œuvre et non une approche centrée sur les besoins des clients</p> <p>Peu de liens entre l'approche et les actions posées</p> <p>Impression de surcharge</p> <p>Délai perçu entre les actions posées dans le transfert de l'approche humaniste</p> <p>Besoin de redonner un second souffle à la démarche</p> |
| Maimonides | <p>Impression de surcharge qui limite le temps pour donner des soins de qualité</p> <p>Risque de contamination négative</p> <p>Besoin d'un budget important pour soutenir les activités</p> <p>Incohérence perçue par quelques individus entre le discours et les actions de certains cadres</p> <p><i>Dining experience</i>²⁸</p> |
| RPQ | <p>Budget d'un OBNL</p> <p>Chef de file des soins centrés sur la personne dans la francophonie</p> <p>Développement de nouveaux secteurs</p> <p>Relations paradoxales engendrées par les rôles multiples</p> <p>Peu de suivi de la formation des maîtres-animateurs</p> |

Les objectifs poursuivis par les établissements membres dans l'adoption de l'approche Planetree se rejoignent en majorité, en visant d'abord l'amélioration de la qualité des soins et services à la clientèle, l'amélioration des conditions de travail et

²⁸ Le *dining experience* est un programme visant l'amélioration de la prise de repas afin qu'ils se déroulent dans un contexte et une ambiance positive et chaleureuse. Bien que l'expérience soit considérée comme positive en théorie, sa mise en application est difficile pour certains résidents.

aussi l'attraction et la rétention du personnel. Un des établissements poursuit des objectifs encore plus spécifiques, soit d'impliquer davantage les familles, de promouvoir l'autonomie, la dignité et le respect, d'encourager l'éducation populaire et de multiplier les liens avec la communauté. Ces objectifs se rapprochent beaucoup des dix composantes de l'approche Planetree. Trois des établissements ont aussi fait une démarche de désignation Planetree et l'ont obtenu à des niveaux différents (or, argent et bronze). Le tableau 11 met en évidence les objectifs de chacun des établissements.

Tableau 11
Objectifs poursuivis par le transfert de l'approche Planetree sur chaque site

| | |
|---------------|---|
| CRDITED C-A | Bien-être du client et de l' employé Clarifier les rôles et responsabilités de chacun Faciliter l' attraction, la mobilisation et la rétention du personnel Désignation |
| CRDP InterVal | Poursuivre le travail d'humanisation Utiliser Planetree comme levier pour placer le client au cœur de l'action Améliorer la satisfaction des employés Désignation |
| CSSS La Mitis | Humanisation des soins et des services Améliorer la qualité des relations de travail et le climat de travail Faciliter le recrutement et la rétention du personnel |
| CSSS Q-N | Utiliser Planetree pour cheminer dans la démarche d'humanisation des soins, des services et de la gestion Améliorer les relations Être un employeur attractif Structurer sa démarche d'humanisation |
| Maimonides | Offrir plus que des soins Accroître l'implication des familles Améliorer la qualité des soins Améliorer la qualité des relations Mobiliser les employés Promouvoir l'autonomie, la dignité et le respect Encourager l'éducation et multiplier les liens avec la communauté Désignation |
| RPQ | Être le porte-étendard de l'approche Planetree à travers la francophonie Accompagner ses membres dans l'implantation d'une approche de gestion centrée sur la personne qui vise l'amélioration de la qualité des soins |

L'ensemble des éléments présentés dans cette section représente un résumé du contexte dans lequel l'équipe de professionnels du RPQ doit agir pour soutenir ces membres. Ce contexte vient teinter la perception des participants quant au rôle de l'équipe de professionnels du RPQ. Leur perception est détaillée dans la prochaine section.

1.2. Perception des participants du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree

Il faut se rappeler que pour connaître la perception des établissements membres à l'égard du rôle du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree, nous avons posé la question suivante en entrevue aux 24 membres de direction et aux 34 cadres intermédiaires de l'échantillon du projet de recherche IRSC-Planetree : comment décririez-vous le rôle du Réseau Planetree Québec dans le transfert de l'approche Planetree au sein de votre établissement? En ce qui concerne l'équipe de sept professionnels du RPQ qui ont participé au projet de recherche, nous leur avons demandé : comment décririez-vous le rôle du Réseau Planetree Québec dans le transfert de l'approche Planetree auprès des établissements membres? Comment votre rôle a-t-il évolué? À titre indicatif, un graphique à l'annexe L illustre les occurrences des réponses à ces questions. Ces données ont été complétées grâce aux observations et aux groupes de discussion. Comme il a été détaillé dans les analyses intrasites (voir l'annexe K), les participants ont nommé une variété de rôles. Le tableau 12 présente, par site, un résumé des perceptions des participants quant aux rôles de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree. Ainsi, il permet de mettre en lumière les rôles abordés dans chacun des sites et résume les analyses intrasites afin d'en faciliter la comparaison. Le code de couleurs permet de repérer rapidement les rôles qui se répètent d'un site à l'autre. Ces rôles sont classés par ordre d'importance sur chaque site en fonction du nombre de personnes qui en ont parlé lors des entrevues. Les constats pouvant être tirés de cette matrice sont les suivants.

Tableau 12
Rôles de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree par site

| | CRDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de la Mitis | CSSS de Qc Nord | Maïmonides | RPQ |
|----|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 | Accompagnement et soutien | Accompagnement et soutien | Accompagnement et soutien | Partage et réseautage | Adaptation et dével. du modèle | Accompagnement et soutien |
| 2 | Partage et réseautage | Évaluation | Partage et réseautage | Animation de la CdP | Partage et réseautage | Encadrement |
| 3 | Animation de la CdP | Partage et réseautage | Adaptation et dével. du modèle | Accompagnement et soutien | Promotion du modèle | Écoute des besoins |
| 4 | Figure de proue | Écoute des besoins | Écoute des besoins | Méconnu | Accompagnement et soutien | Animation de la CdP |
| 5 | Promotion de l'approche | Encadrement | Évaluation | Dualité | Partenariat | Promotion du modèle |
| 6 | Adaptation et dével. du modèle | Gardien de la philosophie | Animation de la CdP | | Méconnu | Gardien de la philosophie |
| 7 | Évaluation | Partenariat | Méconnu | | | Adaptation et dével. du modèle |
| 8 | Gardien de la philosophie | Animation de la CdP | Dualité | | | Intégration aux projets majeurs |
| 9 | Encadrement | Méconnu | | | | Figure de proue |
| 10 | | Dualité | | | | Évaluation |

Tout d'abord, pour quatre des six sites, le rôle d'accompagnement et de soutien (en vert) arrive au premier rang et fait partie des quatre premiers rôles dans l'ensemble des organisations. Ce rôle vise d'apporter un support aux organisations lorsque celles-ci rencontrent une difficulté. Il s'agit d'une aide précieuse afin de comprendre l'approche Planetree et de le communiquer. « Ce sont des ambassadeurs, d'abord de nous supporter, de nous aider à comprendre, de nous aider à communiquer ces notions-là (B_DIR_4). »

C'est [...] un support qu'ils vont nous offrir. [...] En termes de connaissances de notre organisation, c'est sûr que nous, on est en mesure de connaître mieux que les gens qui sont à l'extérieur, mais d'être des personnes ressources quand on a une difficulté [...] au niveau de l'organisation de tout ça, des activités, de logistique (D_CI_3).

Nous, on n'ira pas implanter. On est plus des facilitateurs pour accompagner les équipes de direction, pour les amener à utiliser les bons moyens. [...] On les accompagne également par l'expérience qu'on a par rapport aux autres établissements qu'on accompagne (RPQ).

Ensuite, le rôle d'animation de la communauté de pratique dans le but de favoriser le réseautage et le partage (en jaune) se classe numéro un pour un site, alors qu'il se situe parmi les quatre premiers rôles de tous les établissements. Le Réseau Planetree Québec est aussi ce rassemblement d'établissements qui souhaitent s'entraider, mais qui ont besoin d'une structure pour dynamiser cette communauté de pratique visant l'échange des meilleures pratiques humanistes. « Il y a aussi de réunir, de rassembler, de donner accès aux meilleures pratiques par la communauté de pratique » (RPQ).

[Les conseillers] pourraient être inspirants. Ils doivent être un peu au courant de qu'est-ce qui a bien marché et qu'est-ce qui a moins bien fonctionné. [...] Parce que le réseau Planetree, c'est aussi un réseau de meilleures pratiques, ça devrait être aussi un rôle qu'ils pourraient jouer [...] nous aider à réseauter entre établissements (E_CI_3).

Je les vois aussi comme les coordonnateurs ou les créateurs d'un espace où on peut se mettre en réseau dans l'établissement. Quand on fait une démarche comme celle qu'on fait, on ouvre des chemins, on essaie des affaires nouvelles [...]. Ce n'est pas facile, c'est difficile, même si c'est stimulant. On a besoin d'un espace où on peut se rallier, se soutenir, partager nos bons coups, mais aussi nos erreurs, nos questions, nos doutes infinis (B_DIR_3).

Les rôles d'accompagnement et de soutien ainsi que d'animation de la communauté de pratique sont en fait les deux seuls rôles qui se retrouvent parmi les perceptions des participants sur l'ensemble des sites.

Les rôles d'adaptation et de développement de l'approche Planetree ainsi que d'évaluation en vue de la désignation sont perçus sur quatre des six sites. Adapter et développer le modèle correspond principalement au besoin que l'approche Planetree, développée aux États-Unis, soit compatible avec la culture et les réalités québécoises dans le système de santé et de services sociaux. Cette adaptation entraîne alors des ajouts à l'approche, qui la bonifie.

Le RPQ nous amène tout le support au niveau de notre culture, au niveau de nos réalités organisationnelles. Juste au niveau des soins de santé, du budget, ce qui est possible, ce qui n'est pas possible dans l'organisation (C_CI_7).

C'est aussi l'occasion d'adapter le modèle qui provient des États-Unis à une réalité québécoise. [...] C'est rare qu'on s'enrichit de soi-même alors si on veut cultiver [...], à la couleur québécoise, l'approche Planetree [...], il faut l'enrichir des ingrédients les plus diversifiés possibles (D_DIR_2).

L'évaluation en vue de la désignation Planetree vise bien sûr l'obtention du titre, mais elle sert surtout à valider sur une période donnée la présence des dix composantes de l'approche Planetree. Cette évaluation se fait dans une optique d'amélioration continue.

On valide à des périodes si toute cette philosophie de gestion est toujours à l'intérieur de l'organisation. [...] parce que ce n'est pas un processus qui commence aujourd'hui et qui finit dans deux jours [...] C'est un processus continu [...] Alors, il y a des moments où on s'arrête, on valide « Est-ce qu'on est toujours là? Est-ce qu'on s'améliore? » (RPQ).

Les rôles d'écoute des besoins, de gardien de la philosophie, de promotion et d'encadrement sont perçus sur la moitié des sites alors que les autres rôles mentionnés sont plus marginaux. Nous ne nous y attarderons donc pas davantage, bien que nous en ayons tenu compte dans l'analyse qui suit.

Il est important de souligner que près du quart de tous les cadres intermédiaires interrogés ont une méconnaissance du rôle du RPQ, le connaissant peu ou pas du tout. Cela s'explique en partie parce que les services du RPQ s'adressent d'abord à la direction et au coordonnateur Planetree dans les organisations. Les répondants qui méconnaissent le rôle du RPQ font en général référence au coordonnateur Planetree ou à la direction générale de leur organisation qui sont davantage en contact avec le RPQ et qui doivent en principe le connaître. D'un autre côté, plusieurs difficultés rencontrées dans les établissements membres sont liées aux cadres intermédiaires, notamment : l'incohérence entre le discours et les actions de certains d'entre eux qui nuit au transfert de l'approche Planetree, une perception de surcharge, une adhésion variable à l'approche Planetree et une méconnaissance de l'approche Planetree. Tout cela fait en sorte que les cadres intermédiaires ont un besoin accru de soutien dans leur appropriation de l'approche et sa mise en pratique. Il revient à la direction de chaque établissement d'offrir ce soutien, mais l'équipe de professionnels du RPQ peut également aider à les outiller.

Notons également que certains membres de la direction perçoivent une dualité entre le fait d'être en partage au sein du RPQ et d'être soutenus par l'équipe de professionnels qui évalue aussi l'organisation en vue de la désignation Planetree.

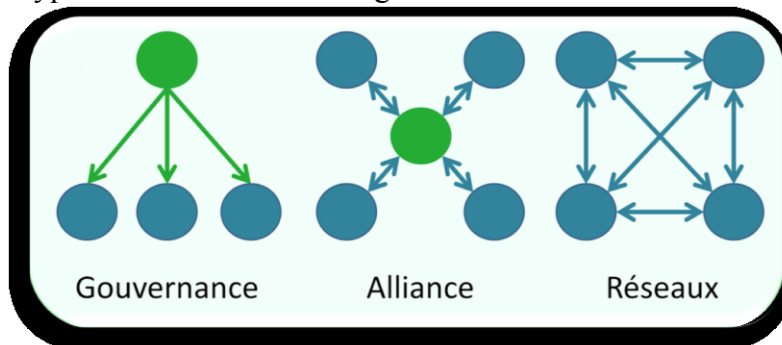
Le Réseau est là comme un soutien, un consultant ou comme facilitateur. Il y a peut-être eu des périodes où [...] le Réseau se positionnait comme [...] un expert avec un cadre normatif, voici : pour appartenir à Planetree, il faut être comme ça. C'est comme imposé. Donc, ce sont les deux. [...] Où se positionne le Réseau, c'est dans cette dualité-là, cette confusion-là que le Réseau lui-même est en train d'apprendre par ses expériences (A_DIR_5).

Ainsi illustré, il devient évident que la perception des rôles ne fait pas l'unanimité et diffère selon le point de vue. Il est intéressant de noter qu'au sein même de l'équipe de professionnels du RPQ, la perception du rôle varie puisque seul le rôle d'accompagnement et de soutien est nommé par toute l'équipe de professionnels. De plus, à la question sur le rôle du RPQ, quelques cadres supérieurs et intermédiaires soulignent que le rôle du RPQ n'est pas assez développé, qu'il devrait être mieux structuré. Un membre de l'équipe de professionnels du RPQ croit également que le rôle des conseillers est à définir plus clairement.

En se basant sur le continuum des relations interorganisationnelles de Cyr (2011, adaptation de Whetten, 1981 et Fleury, 2006), présenté à la figure 8 du présent document, il est possible de faire un regroupement plus succinct des rôles de l'équipe de professionnels du RPQ afin d'en faire émerger des catégories plus étanches. Ce continuum a été présenté à l'équipe de professionnels du RPQ dans le cadre des groupes de discussion afin de valider la perception de la chercheuse. Il est ressorti des échanges que le RPQ ne peut s'insérer dans une seule catégorie de relations interorganisationnelles : gouvernance, alliances ou réseaux. C'est ce qu'illustre la figure 9. En effet, en raison de ses multiples rôles, le RPQ compose avec trois types de relations interorganisationnelles, ce qui en fait un réseau à relations multiples. Le

point vert qui apparaît dans le schéma représentant une relation de gouvernance et dans celui de l'alliance positionne l'équipe de professionnels du RPQ par rapport aux membres (points bleus). Les flèches vertes sont unidirectionnelles et illustrent l'imposition de règles et de standards. Les flèches bleues sont bidirectionnelles et représentent l'échange qui existe à la fois dans les relations d'alliance et de réseaux.

Figure 9
Types de relations interorganisationnelles au sein du RPQ



Adaptation de Cyr (2011)

Afin de procéder au regroupement des rôles de l'équipe de professionnels du RPQ dans ces trois catégories de relations, nous nous sommes attardés aux critères de différenciation des types de relations interorganisationnelles et à la définition des rôles tels que perçus par les participants. Selon Cyr (2011), la gouvernance se distingue par la présence d'autorité, d'un donneur d'ordres et de règles de coordination formelles. Dans le même sens, l'équipe de professionnels du RPQ encadre, évalue, est gardien de la philosophie et développe le modèle Planetree. Le type de relation interorganisationnelle de l'alliance correspond plutôt au pouvoir social partagé et à la négociation. Une entité conjointe formelle relie les établissements membres entre eux. L'équipe de professionnels du RPQ est dans ce type de relation lorsqu'elle accompagne et soutient chacun des membres, qu'elle adapte le modèle afin de répondre à des besoins spécifiques, qu'elle agit à titre de partenaire et tient compte des contraintes des membres dans l'application de

l'approche Planetree. Le type de relation interorganisationnelle en réseaux repose aussi sur la négociation, mais son degré de formalisation est variable. Le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ est plus effacé et moins directif dans ce type de relations, qui vise l'échange entre les membres. C'est ce que l'équipe fait en parrainant et en animant la CdP. Voici au tableau 13 une synthèse de l'ensemble des rôles de l'équipe de professionnels du RPQ qui recoupe les trois types de relations interorganisationnelles.

Tableau 13
Regroupement des rôles de l'équipe de professionnels du RPQ en fonction des trois types de relations interorganisationnelles

| Type de relation interorganisationnelle | Rôles perçus par les membres | Synthèse du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ |
|--|---|---|
| Gouvernance | Figure de proue Développement du modèle Évaluation Gardien de la philosophie Encadrement | Expert et contrôle |
| Alliance | Accompagnement et soutien Adaptation du modèle Écoute des besoins Partenariat Intégration au projet majeur de chaque organisation | Partenaire et collaboration |
| Réseaux | Partage et réseautage Animation de la CdP | Parrain et animation de la CdP |
| Promotion des services, du modèle et de la CdP | | |

Ainsi, ces trois types de relations interorganisationnelles impliquent de l'équipe de professionnels du RPQ qu'elle joue trois différents rôles.

Premièrement, la relation interorganisationnelle de type gouvernance permet à l'équipe de professionnels du RPQ de jouer son rôle de gardien de la philosophie, d'encadrement avec un scénario d'implantation et un suivi précis ainsi que le rôle d'évaluateur en vue de la désignation. En ce sens, l'équipe de professionnels du RPQ

prescrit des règles et des façons de faire afin de préserver la nature de l'approche Planetree et d'exercer une pression positive sur le membre pour qu'il se place dans l'action. Cet aspect du rôle a clairement évolué dans le temps depuis les débuts du RPQ et s'est accentué au cours des dernières années. L'équipe de professionnels du RPQ a perçu que sans cette pression positive, les membres stagnaient dans leur démarche et ne plaçaient pas Planetree en priorité. C'est également dans ce genre de relation interorganisationnelle que le RPQ joue un rôle de figure de proue et de chef de file en développant le modèle afin d'être toujours à l'avant-garde, un pas devant les membres. En synthèse, l'ensemble de ces rôles correspond à une relation d'expert et de contrôle qui est présente dans la gestion du réseau (Assens et Jacob, 2008) et dans le rôle de consultant externe (Caldwell, 2003). Rappelons qu'Assens et Jacob (2008) soutiennent que sous l'angle de la gouvernance, la régulation des relations au sein d'un réseau est complexe, mais nécessaire puisqu'une trop grande autonomie peut générer une forme de désordres collectifs. Cette forme de contrôle améliore la coordination et la cohésion au sein du réseau. De plus, la fixation d'échéanciers favorise l'atteinte de résultats tangibles et la perception de valeur ajoutée (Ketata (2003). D'ailleurs, Caldwell (2003), en s'intéressant aux agences de changement, a relevé que les consultants jouent un rôle d'expert du processus, tout comme les professionnels du RPQ sont des experts de l'approche Planetree et de la façon dont il doit être implanté.

On laissait beaucoup plus aller [...], on disait : « Vous êtes membres, vous avez accès au réseau, vous pouvez échanger de bonnes pratiques entre vous. L'implantation, allez-y! Voyez comment vous voulez l'implanter. Il faut que ce soit adapté à votre organisation et au rythme de votre organisation. [...] On s'est aperçu, au début, dans les deux premières années, qu'il fallait structurer davantage. [...] On est beaucoup plus proactif dans l'organisation. On devrait l'être plus, mais là, on manque de personnel. [...] Les leçons, ça a été : on ne peut pas laisser, on ne peut pas assumer qu'une direction sait comment faire (RPQ).

Deuxièmement, la relation interorganisationnelle de type alliance place l'équipe de professionnels du RPQ au centre des échanges afin que les conseillers jouent un rôle d'accompagnement et de soutien auprès des établissements membres. Souvent, dans les données recueillies, le rôle d'accompagnement et de soutien est peu défini, mais les participants enchaînent avec d'autres rôles qui viennent compléter l'information. C'est alors que l'accompagnement et le soutien s'expriment par de la formation, par l'adaptation de l'approche Planetree et par l'écoute des besoins. Les échanges enrichissent aussi les meilleures pratiques du RPQ. C'est une relation bidirectionnelle entre deux collaborateurs égaux que certains participants ont associée à un rôle de partenaire. L'ensemble de ces rôles correspond à une relation de partenaire (Ketata, 2003, Loubarette) en collaboration au transfert du modèle (Cohen et Levinthal, 1990; Goh, 2002; Hazlett *et al.*, 2008; Ketata, 2003). Ce que Ketata (2003) a démontré, c'est que les réseaux centrés se caractérisent par un regroupement d'organisations autour d'une firme pivot. C'est cette dernière qui établit des liens de coopération à travers lesquels s'identifient, s'allouent et se mobilisent des ressources dans la poursuite d'un but commun (réalisation de projets, production, innovation, transfert de connaissances). Ce but commun est en fait le reflet de la finalité du réseau qui donne un sens à son existence. La firme pivot offre aussi un soutien technique aux organisations partenaires. Elle a pour mission d'agir dans l'intérêt collectif, en fonction de ses compétences techniques ou relationnelles, en accompagnant les membres du réseau dans le transfert de connaissances (Loubarette, 2008). C'est la firme pivot qui pilote le réseau et qui instaure un climat de confiance et de réciprocité (Ketata, 2003). Elle occupe effectivement une position privilégiée d'intermédiaire entre tous les partenaires (Ketata, 2003; Loubarette, 2008). Cette confiance doit être au cœur du transfert de connaissances. En effet, une culture organisationnelle de coopération et de collaboration forte et omniprésente facilite le transfert de connaissances (Cohen et Levinthal, 1990; Goh, 2002; Hazlett *et al.*, 2008; Lamari, 2010).

On est directement en contact avec soit le DG ou la DG et/ou le directeur qualité qui est responsable. [...] Il y a du coaching qui se

fait. [...] Quand [on] intervient auprès de la direction ou auprès d'un comité de direction, ce qu'[on] souhaite c'est qu'il développe leur autonomie là-dessus, qu'ils se donnent des outils. [...] C'est beaucoup de les amener à être autonomes pour les prochaines affaires. [...] C'est vos valeurs organisationnelles et vos principes. Vous n'avez plus besoin de nous. [...] Il ne faut pas être une béquille pour eux autres (RPQ).

Troisièmement, la relation interorganisationnelle de type réseau favorise les échanges entre les établissements membres sans l'apport de l'équipe de professionnels du RPQ, une fois que les liens sont dynamisés par les rencontres des membres, les tables de réflexions-actions et la formation des coordonnateurs Planetree. En ce sens, l'équipe de professionnels du RPQ joue ici le rôle de parrain et d'animation de la communauté de pratique comme l'entend le CEFRIO (2005) dans son guide sur les communautés de pratiques. Rappelons tout d'abord que Wenger, McDermott et Snyder (2002, dans Harvey, 2011) ont défini la CdP comme : « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise de ce domaine en interagissant sur une base continue (p.75) ». Le parrain fait la promotion de la CdP, lui donne la crédibilité et les ressources et l'animateur est le guide et le gestionnaire de la CdP. Il assure son développement, sa pertinence et son importance stratégique (CEFRIO, 2005). Létourneau *et al.* (2011) spécifient que la gestion des CdP interorganisationnelles nécessite un plan de communication commun et la présence d'une animation. D'autres champs d'études font un constat semblable. C'est le cas de Greenhalgh *et al.* (2004) qui soulignent qu'une agence de changement devrait faciliter le réseautage et la collaboration entre les organisations. De plus, Ketata (2003) et Loubaresse (2008) nous disent que la firme pivot doit mettre en place les modalités de circulation des flux d'informations au sein d'un réseau.

On a fait une évaluation de désignation dernièrement. C'est tellement ancré dans la culture que c'est juste de stimuler l'innovation, l'amélioration continue. Quand tu arrives là, la communauté de pratique est encore plus importante. [...] On leur

donne des exemples d'autres établissements pour les inspirer [...]. Plus les établissements ont de l'expérience [...], plus c'est intéressant de pouvoir aller voir ce qui s'est fait ailleurs (RPQ).

Le rôle de promotion, quant à lui, s'insère dans les trois types de relations interorganisationnelles. L'expert fait la promotion de Planetree comme philosophie de gestion, de soins et de services centrée sur la personne, avec son déploiement en dix composantes. Le partenaire en collaboration au transfert du modèle fait la promotion des services pour accompagner et soutenir les établissements. Finalement, le parrain de la communauté fait la promotion de la CdP.

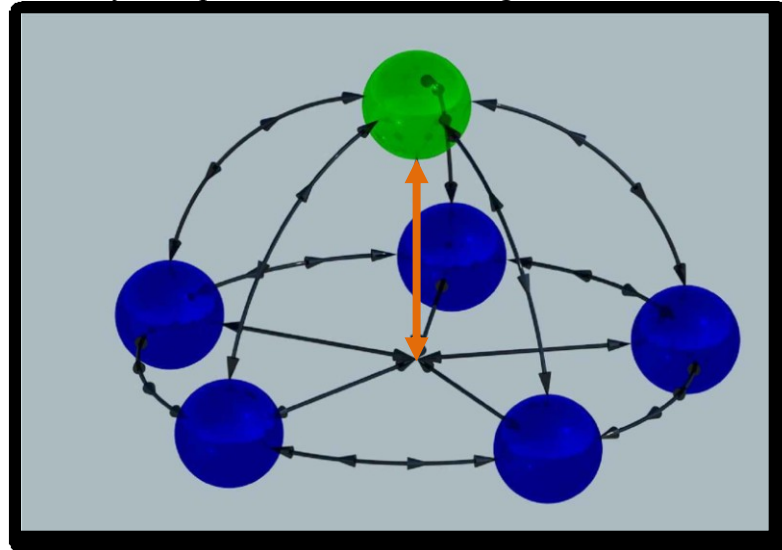
Un grand nombre de personnes dans l'équipe de professionnels du RPQ ont mentionné lors des entrevues qu'idéalement le RPQ deviendrait un réseau au sein duquel il y a une véritable collaboration entre les membres ayant beaucoup gagné en autonomie. Une personne allant jusqu'à dire que la présence de l'équipe de professionnels comme elle existe présentement devrait s'estomper. Lors des groupes de discussion et au moment du *feedback* final à l'équipe du RPQ, certains ont exprimé leur désaccord face à cette façon de voir le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ. Voici un extrait qui résume assez bien la variété de rôles que le RPQ doit jouer et l'importance de ne pas complètement évacuer le rôle d'expert et de contrôle.

Ce n'est pas juste une communauté de pratique Planetree, c'est des standards au niveau de la qualité perçue et attendue et les évaluations de standards. [...] Il y a un rôle aussi de promotion, de vigie et de levier par rapport à ces standards-là. [...] Il y a une désignation, il y a une validation au niveau des critères. Il [le RPQ] ne peut pas entrer juste dans une case parce que ce n'est pas juste une communauté de pratique. C'est aussi un cadre rigide qui s'installe avec un groupe qui existe à l'international avec l'application et une évaluation, de dire : est-ce que c'est vraiment ça qui se passe? [...] On regarde juste ce qui se passe avec les séminaires en même temps, il y a une espèce de contrôle, je vais dire de la marque ou du *branding*, qui est requis. Ne pas faire

n'importe quoi, n'importe comment, ça ne peut pas être juste ça. [...] Ça va devenir n'importe quoi dans cinq ou dix ans et il n'y en aura plus de désignation (RPQ).

Certains de ces rôles peuvent sembler paradoxaux, et lorsque les participants parlent de dualité au sein du RPQ, cela rejoint aussi les paradoxes de Bruyère (2008), qui explique que la gestion efficace des réseaux de santé repose sur une mise en tension permanente des contraires. Chacun des pôles des relations paradoxales doit être pris en compte par les acteurs du réseau qui cherchent un équilibre dynamique entre les extrêmes. Cet équilibre se trouve la plupart du temps dans l'échange entre les acteurs. Les différents contextes des organisations nécessitent donc une grande flexibilité de la part de l'équipe de professionnels du RPQ afin de varier l'intensité des différentes relations selon le besoin du membre. En nous inspirant du continuum de Cyr (2011), nous proposons un modèle dynamique des relations interorganisationnelles afin d'illustrer la flexibilité nécessaire pour entretenir une variété de relations interorganisationnelles simultanément. Ce modèle dynamique tient compte des trois principaux rôles expliqués précédemment. La figure 10 illustre en trois dimensions les différents types de relations interorganisationnelles, soit la gouvernance (expert et contrôle), l'alliance (partenaire en collaboration) et le réseau (parrain et animation de la CdP).

Figure 10
Modèle dynamique des relations interorganisationnelles du RPQ



Inspiré de Cyr (2011)

Les établissements membres du RPQ sont représentés par les sphères bleues et l'équipe de professionnels du RPQ est représentée par la sphère verte. La couleur différente illustre la composition différente des organisations. Alors que les établissements membres sont des organisations du réseau de la santé et des services sociaux québécois ou français qui implantent l'approche Planetree, l'équipe de professionnels du RPQ est davantage comme une agence de changement composée de consultants externes (Caldwell, 2003; Greenhalgh *et al.*, 2004), qui soutiennent les établissements dans l'implantation. La hauteur de la sphère verte illustre la position d'expert de l'équipe de professionnels du RPQ. En effet, les rôles de figure de proue, de gardien de la philosophie et d'évaluation, qui contrôle la présence des critères Planetree dans les organisations en fonction de la désignation, positionnent l'équipe de professionnels du RPQ dans une relation d'autorité. L'équipe de professionnels du RPQ est aussi un *knowledge gatekeeper*²⁹ puisqu'elle entretient un lien avec Planetree international (externe au RPQ lui-même), qui lui donne une position privilégiée

²⁹ Passeur de connaissances

d'intermédiaire dans le transfert de connaissances (Kauffeld-Monz et Fritsch, 2010). La position centrale de la sphère verte et les flèches bidirectionnelles vers les membres illustrent le rôle de partenaire en collaboration. C'est dans ce rôle que l'équipe de professionnels du RPQ est également la firme pivot qui adapte l'approche Planetree en fonction des besoins et de la réalité québécoise. Les flèches entre les membres illustrent la communauté de pratique et les échanges qui ont lieu sans le concours de l'équipe de professionnels du RPQ. L'équipe de professionnelles facilite les échanges et sert de boîte aux lettres entre les membres (Ketata, 2003; Loubaresse, 2008). Elle coordonne les activités dans le réseau, d'où l'importance de la flèche orangée au centre du modèle vers l'intersection au milieu des membres qui illustre l'animation de cette communauté de pratique.

Selon les circonstances et les besoins d'un membre, l'équipe de professionnels du RPQ pourrait adopter un rôle qui serait dominant par rapport aux autres, en demeurant conscient des avantages ou des inconvénients que cela peut représenter. En voici quelques-uns.

Si l'accent est mis sur le rôle d'expert et de contrôle, rappelons que Tsai (2002) a démontré que la structure hiérarchique formelle et la centralisation des décisions ont un effet négatif sur le partage de connaissances entre les membres d'un réseau. Plus particulièrement, lorsque les connaissances sont tacites, leur transfert ne peut être organisé suivant uniquement des mécanismes formalisés (Prévot, 2007). Dans le cas du RPQ, les membres signent un contrat et s'engagent à utiliser certains services requis à l'adhésion. Toutefois, les contrats formels ne peuvent définir les relations entre toutes les parties du réseau (Jones *et al.*, 1997). Le fait que l'équipe de professionnels du RPQ établisse cette entente avec ses membres ne garantit pas les liens entre les différents membres. La relation d'expert et de contrôle pourrait être perçue comme menaçant l'autonomie de l'organisation membre. Cette dernière aura

alors tendance à se replier sur son identité corporative et à privilégier des stratégies qui favorisent ses propres intérêts (Lamarche *et al.*, 2001, dans Lemieux *et al.*, 2003) plutôt que le transfert des connaissances. Par exemple, le scénario d'implantation peut devenir contraignant s'il n'autorise pas d'ajustement aux besoins du membre qui sont découverts dans l'action et qui évoluent dans le temps. Si les parties prenantes constatent une inadéquation entre le scénario d'implantation et leurs besoins, cela peut se traduire par un désengagement progressif du membre et un climat général de tension. D'un autre côté, l'établissement d'échéanciers entraîne des résultats plus rapides (Ketata, 2003). De plus, les sanctions collectives, liées au contrôle, peuvent servir de garde-fou aux échanges, définir et renforcer les comportements acceptables et ainsi veiller au maintien de la réputation d'excellence d'un réseau qui pourrait être affectée par la performance d'un seul membre qui ne répond pas aux attentes (Jones *et al.*, 1997). Dans le même ordre d'idées, renforcer le contrôle améliore la coordination et la cohésion entre les partenaires par une forme de conformité (Assens *et Jacob*, 2008).

Si l'accent est mis sur le rôle de partenaire en collaboration, l'équipe de professionnels du RPQ, au centre des échanges, est la firme pivot qui doit mobiliser les connaissances en réseau grâce à des valeurs partagées telles que Prévot (2007) l'a relevé dans la littérature. En transférant ses propres connaissances, l'équipe de professionnels du RPQ crée une norme de partage et permet l'émergence de connaissances communes au sein du réseau. C'est en tant que partenaire en collaboration que l'équipe du RPQ place réellement au centre de sa stratégie le transfert de connaissances. La présence d'une équipe de professionnels au sein du RPQ favorise cette mise en place d'un système de partage des connaissances, qui passent surtout par les conseillers qui modulent les échanges. L'équipe de professionnels contribue également à la mise en place d'une macroculture, un des éléments critiques qui crée une convergence entre les attentes, le langage et l'action au sein d'un réseau (Jones *et al.*, 1997). Le rôle de partenaire s'appuie aussi sur la

proximité qui s'installe dans la relation entre l'équipe de professionnels du RPQ et l'organisation membre afin de construire la confiance. Celle-ci est un incontournable pour bâtir une relation significative (Abrams *et al.*, 2003; Autio, Hameri et Vuola, 2003; De Long et Fahey, 2000; Goh, 2002; Hazlett *et al.*, 2008). Le rôle de partenaire en collaboration renforce l'autonomie des membres en comparaison avec celui d'expert et contrôle. Assens et Jacob (2008) nous mettent toutefois en garde : renforcer l'autonomie des membres sans structure de contrôle peut toutefois générer une forme de désordres collectifs et engendrer d'éventuels conflits d'intérêts.

Dans les forces motrices [...], c'est notre intimité avec les gens qui nous permet d'avoir accès à eux [...]. Cette intimité-là, souvent, va faire la différence, d'aller chercher le lien pour être capable de bouger. (RPQ)

On discute et on amène des possibilités en lien avec leurs besoins [...], on va présenter de bonnes pratiques ailleurs, mais le contact humain, la relation de confiance, elle est, veut, veut pas [...] on est moins menaçants peut-être. (RPQ)

Si l'accent est mis sur le rôle de parrain et d'animateur de la CdP, la finalité du réseau devient l'approfondissement des connaissances et de l'expertise de chacun des membres dans le domaine de la gestion, des soins et des services centrés sur la personne grâce à l'interaction sur une base continue (Wenger *et al.*, 2002, dans Harvey, 2011). La CdP du RPQ permet d'assurer le partage de connaissances, de repérer les bonnes pratiques, d'éviter les mêmes erreurs que les autres membres ont pu commettre et de chercher des solutions communes (Cohendet *et al.*, 2011). Trois catégories d'extrants sont généralement attendues d'une CdP : gains de productivité, apprentissages et innovations (CEFRIO, 2005). Le RPQ étant une organisation relativement jeune avec un *membership* en croissance, sa communauté de pratique semble être au stade d'unification (*Ibid.*), d'où l'importance de générer dans les interactions suffisamment d'énergie pour que la CdP puisse se consolider, le tout dans un climat de confiance. La gestion de cette communauté de pratique interorganisationnelle nécessite un plan de communication commun entre les

membres du RPQ, la présence d'une animation et d'une plateforme technologique commune (Létourneau *et al.*, 2011). Le RPQ est une CdP qui jumelle pratiques virtuelles et rencontres face à face. La distance géographique entre les membres nécessite de faire appel à des compléments informatiques pour alimenter la CdP entre les rencontres en personne. En raison de la croissance du nombre de membres au sein du RPQ, le rôle de mentor (CEFRIO, 2005) gagnerait à être attribué afin de soutenir l'intégration d'un nouveau membre dans la communauté de pratique. En se référant à la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973), la variété de missions présente au sein du RPQ et la dispersion géographique au Québec et en France ouvrent de nombreuses possibilités aux membres d'élargir leur réseau et leurs connaissances. « Qu'il y ait des CH, qu'il y ait des CSSS, qu'il y ait des CRDI, des centres jeunesse à l'intérieur du réseau, ça vaut de l'or parce qu'eux autres, leurs expériences sont différentes » (E_DIR_3). D'un autre côté, Lamarche *et al.* (2001, dans Lemieux *et al.*, 2003) remarquent que les gestionnaires et les professionnels de la santé au Québec sont plus ou moins préparés au mode de fonctionnement en réseau, aux échanges et à la collaboration en grande partie à cause du fonctionnement marqué en « silos » dans le réseau de la santé et des services sociaux. L'approche actuelle par programme et le cloisonnement des spécialités préparent peu les intervenants et les gestionnaires aux pratiques interdisciplinaires et aux collaborations interorganisationnelles. Or, l'engagement des acteurs est une condition essentielle à l'établissement de partenariats solides et durables au sein d'une communauté de pratique. Il existe d'autres limites à l'efficacité de la communauté de pratique. Lorsqu'une organisation ou un réseau utilise une plateforme informatique, O'Dell et Grayson (1998) suggèrent que les tâches de classer l'information et d'entrer les données soient clairement déléguées afin d'en dynamiser l'utilisation et ainsi éviter de demander à de nombreuses personnes d'entrer leurs meilleures pratiques dans une base de données sans mécanismes ou critères pour en vérifier la valeur. En laissant toute la liberté aux utilisateurs de nourrir les meilleures pratiques, le système de transfert de connaissances pourrait bien souffrir du syndrome « *Garbage in, garbage*

*out!*³⁰ » (Gupta et Govindarajan, 2000). Les communautés virtuelles représentent un défi en ce sens qu'il est plus difficile d'y développer des échanges ouverts et une compréhension commune à travers l'informatique (Dubé *et al.*, 2005). Walczak et Mann (2010), Lesser et Everest (2001) et Harvey (2011) ont soulevé des barrières à l'utilisation des intranets et portails informatiques :

- les employés dans le secteur de la santé n'utilisaient pas la CdP virtuelle parce qu'ils avaient besoin de prendre de l'expérience, ils manquaient de temps ou qu'ils ignoraient l'existence de la ressource;
- les plates-formes étaient trop complexes, il est difficile d'utiliser les répertoires ou ils ne sont pas à jour et il n'y a pas de ressources en place pour structurer, valider et mettre à jour le contenu;
- il revient aux individus de contribuer au contenu sans être reconnus pour leur contribution;
- il n'y a pas suffisamment de contexte pour permettre une utilisation efficiente du contenu;
- la structure en silos, l'absence du réflexe de partage;
- la perception d'un surplus de travail et d'un trop-plein d'informations déjà existant;
- un manque d'intégration à la stratégie organisationnelle, une incohérence entre les exigences et les besoins des utilisateurs;
- le manque de leadership dans le projet de transfert de connaissances.

En somme, il semble souhaitable de créer un équilibre dynamique entre les trois rôles en établissant clairement les orientations stratégiques de l'équipe de professionnelles du RPQ et en définissant clairement ses priorités d'actions futures. Ce sont les échanges avec le membre qui permettront de mieux répondre aux besoins de chacun. Trouver l'équilibre nécessaire entre les pôles demeure un défi comme l'a illustré Bruyère (2008). Une gestion efficace repose sur une mise en tension

³⁰ Syndrome du "Déchet à l'entrée, déchet à la sortie!"

permanente des contraires afin de rechercher un équilibre dynamique entre les extrêmes. Cet équilibre se trouve la plupart du temps dans l'échange entre les acteurs.

1.3. Perception des stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree, de même que leurs effets perçus

Pour connaître la perception des répondants quant aux stratégies de dissémination de l'approche Planetree utilisées par le RPQ et leurs effets, différentes questions leur ont été posées lors des entrevues semi-dirigées.

D'abord, il a été demandé aux cadres intermédiaires et aux membres de direction des cinq établissements participant à la recherche : parmi les services offerts par le Réseau Planetree Québec, lesquels vous aident davantage dans le transfert de l'approche Planetree au sein de votre établissement? Pour quelles raisons? Quels sont les principaux effets des services offerts par le Réseau Planetree Québec?

Pour l'équipe de professionnels du RPQ, les questions ont été orientées un peu différemment en demandant : quels moyens ou stratégies utilisez-vous pour soutenir la direction des établissements membres dans la transformation des pratiques au sein de leur organisation? Quels sont les effets de ces moyens ou stratégies? Quels moyens ou stratégies utilisez-vous pour soutenir les cadres intermédiaires des établissements membres dans la transformation des pratiques au sein de leur organisation? Quels sont les effets de ces moyens ou stratégies? Parmi les services offerts par le Réseau Planetree Québec, lesquels aident davantage les membres dans le transfert de l'approche Planetree? Pour quelles raisons? Quels sont les principaux effets observés des services offerts par le Réseau Planetree Québec?

À titre indicatif seulement, un graphique à l'annexe M illustre les occurrences des réponses à ces questions. Les occurrences des réponses concernant les stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree peuvent parfois être trompeuses puisque certaines stratégies visent un large public, comme l'évaluation organisationnelle, alors que d'autres visent un public restreint, le meilleur exemple étant la table de réflexion-action qui n'est offerte qu'aux coordonnateurs.

Avant de présenter les stratégies les plus mentionnées par les répondants, il faut noter que certains services offerts par le RPQ, plus particulièrement les séminaires du personnel et la présence du coordonnateur Planetree, ont aussi été abordés par les répondants du projet de recherche IRSC-Planetree au moment de répondre aux questions suivantes : à quel moment et dans quel contexte avez-vous entendu parler pour la première fois de l'approche Planetree? Quelles ont été vos réactions à ce moment? Que s'est-il produit depuis le début du transfert de l'approche Planetree dans votre établissement? Quels sont les impacts dans votre travail quotidien? Quels sont les impacts dans votre équipe de travail? Selon vous, quelles sont les forces motrices de ce changement dans votre établissement? Quelles sont les stratégies utilisées par la direction pour favoriser la transformation des pratiques du personnel en accord avec l'approche Planetree? Quels sont les effets de ces stratégies? Quelles leçons avez-vous apprises dans le cadre du transfert de l'approche Planetree dans votre établissement? Les réponses fournies par les répondants à ces questions ont permis d'avoir accès au point de vue des membres du personnel terrain sur les stratégies de dissémination du RPQ, même si ceux-ci n'associent pas nécessairement ces activités au RPQ lui-même.

Certains éléments concernant les stratégies de dissémination du RPQ ont également été soulevés lors des groupes de discussion. L'ensemble des données a également été complété grâce à l'observation et à la documentation.

Le tableau 14 Tableau 14 met en relief les stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree, tels que perçues par site. L'importance accordée à chaque stratégie, pour chaque site, varie beaucoup puisqu'elles sont classées en ordre décroissant, partant de la stratégie la plus souvent mentionnée à celle qui a été la moins souvent mentionnée par les participants du site. Les codes de couleur permettent de repérer rapidement les stratégies nommées sur chacun des sites et facilitent la comparaison.

Tableau 14
Stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree par site

| | CRDITED C-A | CRDP Interval | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc-Nord | Maimonides | RPQ |
|----|---------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 1 | Santé org. | Coordo Planetree* | Coordo Planetree* | Séminaire leadership | Coordo Planetree* | Séminaire leadership |
| 2 | Outils Web | Atelier composantes | Séminaire du perso. | Rencontre membres | CdP et rencontre membres | Évaluation org. |
| 3 | Séminaires leadership | Évaluation org. | Formation M-A** | Outils Web | Séminaire perso. | Séminaire perso. |
| 4 | Coaching personnalisé | Séminaire leadership | Séminaire leadership | Table R-A *** | Formation M-A** | Formation du coordo Planetree |
| 5 | <i>Coaching Ourselves</i> | Séminaire perso. | Évaluation org. | Coordo Planetree* | Outils Web | Scénario d'implantation |
| 6 | Désignation | Table R-A *** | Table R-A *** | | Désignation. | Première rencontre |
| 7 | Gages de bonté | Rencontre membres | Rencontre membres | | Table R-A *** | Formation M-A** |
| 8 | Rencontre membres | Désignation | <i>Coaching Ourselves</i> | | Visites d'org. **** | Coaching personnalisé |
| 9 | Séminaire perso. | Outils Web | | | | Ateliers divers |
| 10 | Coordo Planetree* | | | | | CdP |
| 11 | Visites d'org. **** | | | | | Rencontre membres |
| 12 | | | | | | Congrès Planetree |
| 13 | | | | | | <i>Coaching Ourselves</i> |
| 14 | | | | | | Santé org. |
| 15 | | | | | | Outils Web |
| 16 | | | | | | Grande virée |
| 17 | | | | | | Table R-A *** |
| 18 | | | | | | Désignation |
| 19 | | | | | | Visites d'org. **** |

* La présence du coordonnateur n'est pas à proprement parler un service du RPQ, mais il s'agit d'une obligation de créer un poste de coordination au contrat. Les participants y font référence de façon spontanée lorsqu'ils ne connaissent pas les services du RPQ, ils y associent aussi des effets concrets.

** M-A signifie maître-animateur

*** R-A signifie réflexion-action

**** org. signifie organisation

Parmi les vingt stratégies évoquées par les participants, deux se démarquent en apparaissant sur chaque site : la formation et la présence d'un coordonnateur Planetree (en vert) et les rencontres des membres (en rouge). Quatre autres stratégies sont abordées dans cinq des six sites : le séminaire de leadership (en jaune), le séminaire du personnel (en mauve), la table de réflexion-action (en brun) et ce qui a été appelé dans le tableau, les outils Web (en rose). Ce sont sur ces stratégies que s'attardera l'analyse intersite.

1.3.1. Formation et présence du coordonnateur Planetree

La formation que le coordonnateur Planetree reçoit de l'équipe de professionnels du RPQ l'épaule dans son rôle et, puisque la création du poste est une obligation au contrat des membres, le coordonnateur fait bel et bien partie des stratégies pour disséminer l'approche Planetree dans les établissements membres.

Du point de vue des établissements membres, la présence d'un coordonnateur Planetree est souvent perçue comme une force pour favoriser l'appropriation de l'approche Planetree. La relation entre l'équipe de professionnels du RPQ et les organisations membres est facilitée par la présence du coordonnateur. Il est la personne-ressource au carrefour des échanges entre le RPQ et son établissement. Il représente donc un courtier de connaissances qui trie l'information provenant de l'extérieur et la propage dans son organisation (Johnson, 2012). « On est vraiment en partage, le coordonnateur nous ramène des choses si on s'interroge [...], nous met en lien avec des choses qui ont déjà été faites pour nous alimenter » (A_CI_2). À l'interne, il anime des activités Planetree souvent inspirées de ce qui se fait dans d'autres organisations membres du RPQ. Il rapporte les pratiques qui lui semblent pertinentes à la direction, entraînant ainsi une réflexion qui pourra se propager dans l'organisation vers les cadres intermédiaires puis les employés. Pour que le transfert

de connaissances soit intégré dans l'organisation, les individus ont besoin d'avoir accès à un expert à l'interne pour éviter de réinventer la roue (Murray et O'Mahony, 2007, dans Hammami *et al.*, 2012). C'est également le coordonnateur qui est en soutien à la direction et aux cadres intermédiaires dans l'implantation de l'approche Planetree au quotidien, davantage encore que l'équipe de professionnels du RPQ. Il donne de l'élan à l'approche Planetree dans l'organisation en l'intégrant à plusieurs niveaux, en convainquant les parties prenantes d'être actives dans la démarche d'implantation. « Pour moi, à l'intérieur, c'est le coordonnateur qui est un peu la flamme qui nous anime et qui nous ramène dans le Réseau Planetree, ou qui nous reparle des valeurs » (B_CI_3). Le coordonnateur Planetree appuie donc les cadres intermédiaires. Il tente de les outiller et de créer du sens pour eux, favorisant ainsi leur autonomie afin qu'ils soient à leur tour déclencheur pour les employés. Il peut aussi donner un coup de main dans la gestion des dossiers plus difficiles. Le coordonnateur met l'accent sur l'approche Planetree en prenant en considération les autres défis internes afin de jouer son rôle en cohérence avec le désir d'intégration de l'approche Planetree. Il est notamment souhaitable que le coordonnateur Planetree connaisse les réalités du terrain. Pour y arriver, certains coordonnateurs font une tournée des équipes afin de les consulter sur la démarche d'implantation de l'approche Planetree et prendre le pouls du terrain.

Le coordonnateur Planetree, c'est lui qui a visité tous les points de service pour avoir le pouls et mettre les couleurs Planetree [...] C'est en cours de route que j'ai découvert [...] qu'il pouvait nous aider pour nous donner un petit coup de main dans des dossiers un petit peu plus chauds (D_Perso_16).

Rappelons que dans l'étude d'Hammami *et al.* (2012), les courtiers de connaissances affiliés au secteur clinique jouaient leur rôle plus volontiers en participant aux activités de transfert de connaissances que leur homologue provenant de l'administration. Les activités de transfert en question sont l'acquisition de connaissances, l'intégration des connaissances, l'adaptation des connaissances, la

dissémination des connaissances et la création de liens. Tout le processus de transfert passe par l'interaction humaine et nécessite donc de créer des liens afin d'augmenter les opportunités de communication. Ainsi, le coordonnateur Planetree doit avoir une flexibilité mentale pour voir les opportunités d'application des connaissances en lien avec l'approche Planetree et les solutions futures (*Ibid.*). Ceci nécessite des attitudes et des habiletés diverses, dont l'entrepreneuriat, la crédibilité et la capacité d'inspirer confiance (Johnson, 2012). « On est vraiment en partage, il [coordonnateur] nous ramène des choses si on s'interroge. [...] Il peut me mettre en lien avec des choses qui ont déjà été faites pour m'alimenter » (A_CI_2). Le coordonnateur doit être un bon communicateur, un facilitateur et posséder une bonne compréhension des deux cultures qui entrent en contact, celle du RPQ et celle de son établissement (Johnson, 2012; Lomas, 2007; Rivard *et al.*, 2010). « Notre coordonnateur est super. C'est un communicateur hors pair, ça fait qu'au niveau des stratégies, c'est vraiment de mettre au courant le plus possible les gens » (E_Perso_9).

Le coordonnateur Planetree joue donc un rôle stratégique dans le transfert de l'approche Planetree. D'ailleurs, la position que détient le coordonnateur dans la hiérarchie peut influencer la perception des individus. En faisant partie de la direction, le coordonnateur peut avoir un réel pouvoir décisionnel et cela lui confère la légitimité d'agir dans certains dossiers. D'un autre côté, si le poste relève directement de la direction, cela peut être perçu comme une façon de passer outre la hiérarchie pour soumettre directement les demandes à la direction générale sous le couvert de Planetree. La position de cadre intermédiaire pour le coordonnateur Planetree peut être une façon de le rapprocher du terrain. Par ailleurs, le fait d'engager un coordonnateur externe a été considéré dans deux sites comme une erreur. Il semble que la crédibilité soit insuffisante pour porter l'approche Planetree à l'interne lorsque l'individu provient de l'extérieur de l'organisation.

Bien que le rôle du coordonnateur Planetree soit névralgique, les participants insistent sur le fait que l'approche Planetree ne doit pas être portée par une seule personne. La démarche d'implantation doit être portée par tous les employés de l'organisation, et il est important de partager la responsabilité de l'implantation entre les divers paliers hiérarchiques.

1.3.2. Rencontre des membres

Contrairement à un service comme l'évaluation organisationnelle qui s'adresse à un grand nombre d'individus dans l'organisation, la rencontre des membres vise uniquement un ou deux membres de direction par établissement et le coordonnateur Planetree. Du côté de l'échantillon cible, les cinq membres de direction (soit la direction générale ou la direction responsable de Planetree) et la majorité des coordonnateurs s'accordent pour dire que la rencontre des membres a des effets positifs. Il est intéressant de constater que malgré un public restreint, les occurrences sont plutôt élevées pour les membres de direction des diverses organisations. Pour certains, le désir de faire partie d'une communauté de pratique qui partage des valeurs humanistes a joué un rôle important dans la décision d'adopter l'approche Planetree plutôt qu'une autre approche encouragée par le ministère. La rencontre des membres crée un espace afin d'augmenter le réseautage et de multiplier les échanges sur les bons coups et les préoccupations. Rappelons que sans égard aux mécanismes de transfert, des recherches ont démontré que les liens sociaux informels entre les membres d'une même organisation ou entre organisations sont des conducteurs supérieurs du flux de connaissances entre des organisations géographiquement éloignées (Autio *et al.*, 2003; Easterby-Smith *et al.*, 2008). Ces relations, parce qu'elles sont informelles, apparaissent en général naturellement. Cependant, l'émergence de ces relations peut être facilitée par des événements sociaux qui permettent la création de liens et de valeurs partagées (Tsai, 2002). C'est ce que la rencontre des membres facilite. Pour plusieurs participants, il est possible

d'apprendre d'autres membres. « Il y a vraiment de l'inspiration, cette communauté-là je la trouve extraordinaire. [...] Plus le groupe augmente, plus les gens avancent dans leur démarche » (C_DIR_3). La rencontre des membres dynamise la communauté de pratique puisque les rencontres en personne demeurent un élément important de la construction de la relation de confiance que les outils technologiques ne viennent que soutenir (Dubé *et al.*, 2005).

Le regroupement annuel des membres, deux fois par année, est intéressant parce que les équipes de direction ou les directeurs se retrouvent ensemble ce qui permet un certain échange, un partage de préoccupations, un sentiment de collectivité que tout le monde travaille dans le même sens (RPQ).

1.3.3. Séminaire de leadership

Le séminaire de leadership, offert par l'équipe de professionnels du RPQ, s'adresse à la direction et aux cadres intermédiaires. Il s'agit d'un moyen privilégié par le RPQ pour rejoindre les leaders dans l'organisation par des activités expérientielles : visualisation, jeu de rôle, etc. Le séminaire de leadership favorise une meilleure compréhension de l'approche Planetree et prend toute son importance dans les initiatives qui peuvent en émerger. Un des effets perçus les plus importants est la mobilisation. Cette mobilisation devient plus grande encore si l'ensemble des cadres intermédiaires et des coordonnateurs cliniques sont aussi invités à y participer. Cela permet non seulement de mettre l'accent sur l'humanisation, mais aussi de s'engager dans l'action. Comme certains cadres l'ont mentionné : cela donne de l'élan, c'est énergisant. Le séminaire de leadership crée un enthousiasme chez les leaders. Il amène une ouverture entre collègues à échanger, à se préoccuper de l'humain. Certains ont observé un changement majeur d'attitudes parmi leurs collègues.

J'ai vu des beaux effets. [...] Nos collègues de ressources humaines, nos collègues des ressources financières qui nous regardent différemment et qui nous accueillent différemment dans nos demandes maintenant. Ça, je l'ai observé. Et ça, c'est grâce à eux [conseillers du RPQ qui ont animé le séminaire de leadership]. Et le souci maintenant que les gens ont de regarder d'avance les

impacts de leurs gestes ou de leurs changements alentour d'eux. [...] La direction des soins [...] qui consulte nos personnels et met même à disposition des conseillères cliniques sur les unités pour accompagner nos infirmières dans le changement. Chose qu'on n'aurait pas vu avant et que j'attribue ça justement au fait qu'on fait partie d'un réseau avec une approche humaniste. (E_CI_2)

D'une certaine façon, plusieurs gestes sont légitimés à la suite du séminaire de leadership, comme de prendre le temps en début de réunion pour faire un tour de table afin de partager les bons coups. Cette activité permet aussi aux gestionnaires d'exprimer leurs besoins, qui seront transformés par la suite en initiatives pour briser l'isolement des cadres. Il est important que le séminaire de leadership soit collé à la réalité de l'organisation afin de répondre à des objectifs précis. En ce sens, l'approche renouvelée de l'équipe de professionnels du RPQ avec un séminaire en deux temps qui met l'accent, tout d'abord, sur les valeurs organisationnelles puis, dans un deuxième temps, sur les résultats de l'évaluation organisationnelle, sera mieux adaptée. Les séminaires de leadership permettent de joindre les leaders à la démarche de transfert. Il s'agit d'une étape importante qui permet la dissémination des connaissances dans l'organisation en passant par les cadres intermédiaires puisque leur support est nécessaire à l'absorption des connaissances (Parent *et al.*, 2007) dans l'organisation.

Le séminaire de leadership, on le fait en deux étapes. [...] À travers le premier, on y insère les valeurs aussi de l'organisation, les pratiques actuelles, on intègre. [...] C'est de réaliser qu'à l'interne, ils ne sont pas si loin que ça du modèle, mais que le modèle pourrait être un bon catalyseur. [...] C'est toute l'exemplarité comportementale qu'il faut qu'il se dégage. [...] On ne pousse pas sur la machine, si quelqu'un a une perception mitigée par rapport au modèle. [...] Par contre, on va lui faire prendre conscience de son rôle de leader. [...] La deuxième partie du séminaire de leadership, avec le rapport final [...], on va intégrer des orientations et des actions. Si une organisation est en train de travailler sur son plan stratégique, on va l'intégrer. [...] On va accompagner l'équipe de leaders pour bien définir les actions dans l'implantation de Planetree. [...] On est là pour les rendre autonomes dans l'implantation du modèle. [...] Quand on fait le séminaire de leadership [...], les gestionnaires sortent de là "boostés". (RPQ)

1.3.4. Séminaire du personnel et formation des maîtres-animateurs

Les séminaires du personnel sont donnés à l'interne par le coordonnateur Planetree et d'autres membres du personnel qui ont reçu la formation des maîtres-animateurs offerte par l'équipe de professionnels du RPQ. Notons que les participants aux séminaires du personnel ne voient pas nécessairement le travail fait en amont par l'équipe de professionnels du RPQ. Les séminaires du personnel, par des activités expérientielles, font vivre l'approche Planetree aux participants en leur permettant de se mettre à la place du client (par exemple être nourri par un collègue). « Les séminaires humanistes mettent les gens dans le contexte d'expérience de soins et leur permettent d'avoir un œil externe sur ce qu'ils font dans leur travail. » (B_CI_6)

Les réactions aux séminaires, lorsqu'ils sont menés de mains de maître, sont positives et parfois émotives. Certains participants ont observé un effet d'entraînement, une vague d'enthousiasme suite au séminaire du personnel. Parfois, des employés nomment la création d'une ouverture chez leurs collègues qui n'était pas présente auparavant. Le séminaire du personnel fait des liens concrets avec le quotidien, permet aux gens de s'imprégner de la philosophie Planetree, augmente la mobilisation, devient une référence au quotidien et une force motrice du changement.

Le matin après le premier séminaire du personnel, il y avait plusieurs employés attendant devant mon bureau pour me dire « merci », pour pleurer, pour me serrer dans leurs bras et dire : « je n'avais jamais vécu quelque chose comme ça » [...] Dès le premier groupe, les gens ont voulu aller au séminaire. [...] Ils sont tous allés à un séminaire du personnel qui leur donne la chance d'interagir avec un groupe plus large dans l'établissement [...], ça donne, par la même occasion, la chance à mon équipe de faire partie d'un tout plus grand (C_DIR_2).

Les séminaires, c'est une bonne façon tentaculaire de s'imprégner, parce que là tu as quelqu'un de chaque secteur dans chaque séminaire. Finalement, ça fait des ramifications dans les unités et ça fait parler les gens souvent étant donné que ça l'air que ça bouleverse ton vécu et ça fait vivre certaines émotions (B_Perso_11).

Les séminaires du personnel sont également un bon moyen pour diffuser l'information au sujet de la démarche d'humanisation, puisque plusieurs membres du personnel conviennent qu'il s'agit de leur premier contact avec Planetree. Les séminaires peuvent réunir des participants provenant des différents secteurs de l'organisation. Cela semble être une façon porteuse de vivre les séminaires en permettant aux participants d'être une partie d'un ensemble plus grand et d'entrer en relation avec des collègues qu'ils ne connaissaient pas auparavant. Par contre, pour les organisations couvrant un large territoire, le fait de réunir des employés provenant de régions éloignées peut être perçu comme un irritant, particulièrement si les séminaires se tiennent toujours au même endroit.

Le séminaire du personnel est un moyen de dissémination de connaissances qui entre dans la catégorie des outils de personnalisation (Grimand, 2006). Ce type d'outil favorise le transfert de connaissances tacites puisqu'il met les individus en interaction. Ainsi, les séminaires du personnel ont été reconnus comme des forces motrices du transfert de l'approche Planetree dans les deux établissements qui les avaient déjà débutés lors des entrevues de la première boucle de PCAO du projet de recherche IRSC-Planetree. Il sera intéressant de valider cette perception de force motrice à la deuxième boucle du PCAO puisque quatre des cinq établissements auront à ce moment expérimentés les séminaires du personnel. Des données sur les séminaires dans les quatre établissements ont tout de même été recueillies grâce aux groupes de discussion, à l'observation et à la documentation.

La formation des maîtres-animateurs est le point d'ancrage des séminaires du personnel. « Pour les séminaires, ils nous soutiennent au début, les gens ont été formés et tout » (B_DIR_2). Par contre, lors d'observations de différents séminaires du personnel dans les établissements participant au projet de recherche IRSC-Planetree, il a été possible de relever une variabilité dans la façon de donner ces

séminaires. Il semble que des éléments importants de la formation des maîtres-animateurs se perdent en cours de route puisqu'il y a un écart entre ce qui est enseigné par l'équipe de professionnels du RPQ lors de cette formation et ce qui est mis en pratique dans les séminaires du personnel. Dans certains cas, c'est la rigueur qui est mise de côté au profit des éléments expérientiels et il n'y a pas suffisamment de liens qui sont faits avec le quotidien. Dans les milieux où les séminaires ont semblé moins bien ficelés, les réactions des individus lors des entrevues PCAO sont plus polarisées, certains allant jusqu'à dire que si c'était à refaire, ils ne participeraient pas au séminaire du personnel. Un compte rendu des observations et des réflexions à cet égard a été remis à l'équipe de professionnels du RPQ et se retrouve à l'annexe N.

1.3.5. Table de réflexion-action

Trois coordonnateurs Planetree sur cinq identifient les tables de réflexion-action entre coordonnateurs comme étant utiles. Cette activité vise le soutien précis des coordonnateurs en leur permettant de se réunir, de partager leurs préoccupations et de présenter leurs bons coups. Le partage et l'échange ainsi stimulés favorisent une forme de codéveloppement. Ces rencontres alimentent le coordonnateur qui peut ensuite redonner à son organisation. Outre les coordonnateurs, d'autres répondants y accordent de l'importance lorsque l'information est véhiculée dans l'organisation et que la valeur ajoutée est palpable. Ce moyen sert à créer l'étincelle pour enflammer les organisations en passant par les coordonnateurs. Ceux-ci doivent agir à titre de courtiers de connaissances et reconnaître les opportunités et les solutions compatibles avec leur organisation. Cette activité est aussi l'occasion de dynamiser la communauté de pratique.

Le regroupement des coordonnateurs, c'est quelque chose de bien important. [...] Ça aide définitivement à prendre du recul, de partager toutes nos inquiétudes et de voir finalement que l'on vit à peu près tous les mêmes enjeux à des niveaux différents. Ça fait du

bien et ça redonne du souffle un peu, car il faut être un phare comme coordonnateur et c'est assez exigeant (C_CI_7).

Il est important que le transfert de connaissances tacites, comme c'est le cas dans l'approche Planetree, passe par la construction d'une compréhension commune du phénomène. Ce sont les interactions humaines qui facilitent cette compréhension comme l'ont spécifié O'Dell et Grayson (1998). Les stratégies qui reposent sur les interactions sociales donnent toute la latitude de mettre les connaissances en contexte pour en faire une dissémination réussie.

1.3.6. Site Internet et outils informatiques

Le site Internet du RPQ comprend un accès membre par lequel il est possible d'accéder à une boîte à outils, à l'infolettre, au Wiki et au forum. Le Wiki est une plateforme d'échange que chaque membre peut enrichir. « Ils ont fait un wiki des meilleures pratiques [...], on va puiser dans le wiki pour ramener. » (D_DIR_3) Le forum est un outil plus dynamique qui permet d'entrer rapidement en contact avec un autre membre afin d'obtenir des réponses à ses questions. Parmi les outils Internet, certains mentionnent aussi les courriels à tous, utilisés plus particulièrement entre coordonnateurs Planetree. Il s'agit d'une façon de maintenir le contact privilégié entre les coordonnateurs. Malgré la structure de communication mise en place, les outils Web demeurent sous-utilisés. Il faut s'assurer de reconnaître la contribution de chacun à la CdP afin de dynamiser son utilisation. Tout l'aspect de sous-utilisation des plateformes informatiques gagnerait à être approfondi davantage en tenant compte des caractéristiques structurantes d'une communauté de pratique de Dubé *et al.* (2005).

1.4. Synthèse des rôles et des stratégies de dissémination

Afin de proposer une synthèse globale des rôles et des stratégies de dissémination de l'équipe de professionnels du RPQ, nous avons repris les rôles proposés dans la section 1.2 du présent chapitre : expert et contrôle, partenaire et collaboration, et parrain de la communauté de pratique et animation, et nous y avons associé les stratégies utilisées par l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree.

Le parallèle entre les rôles dominants et les stratégies de dissémination de l'équipe de professionnels du RPQ est détaillé au tableau 15. Le rôle d'expert s'exerce à travers le portrait organisationnel (évaluation organisationnelle), la désignation, le scénario d'implantation et le contrat d'engagement. Ce sont des stratégies qui mettent de l'avant les normes de qualité de Planetree et la démarche de transfert du modèle. Le rôle de partenaire est soutenu par les stratégies suivantes : la formation des cadres (séminaire de leadership), du coordonnateur, des maîtres-animateurs, les services optionnels (ex. : le sondage sur la santé organisationnelle, les ateliers sur les dix composantes de l'approche Planetree), le coaching personnalisé et la consultation. Le rôle de parrain de la CdP repose sur la rencontre des membres, la table de réflexion-action, le site Internet du RPQ et les autres outils informatiques, le congrès Planetree et la grande virée (expédition aux États-Unis afin de visiter des établissements désignés Planetree depuis plusieurs années).

Tableau 15
Parallèle entre les rôles dominants et les stratégies de dissémination de
l'équipe de professionnels du RPQ

| Rôles | Stratégies de dissémination |
|--------------------------------|--|
| Expert et contrôle | <ul style="list-style-type: none"> • Portrait organisationnel • Désignation • Scénario d'implantation • Contrat d'engagement* |
| Partenaire et collaboration | <ul style="list-style-type: none"> • Formation des leaders (Coordonnateur, maîtres-animateurs, cadres) • Services optionnels (santé organisationnelle, ateliers sur les composantes, <i>Coaching Ourselves</i>, etc.) • Coaching personnalisé et consultation |
| Parrain de la CdP et animation | <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre des membres • Table de réflexion-actions • Site Internet et autres outils informatiques • Congrès Planetree • Grande virée |

*Moyen de gestion plutôt que de transfert, non mentionné par les participants, mais qui illustre néanmoins le rôle « expert et contrôle » de l'équipe de professionnels du RPQ.

La formation des leaders pourrait être perçue comme étant une stratégie en lien avec le rôle d'expert. Toutefois, partant de l'adage que « si l'on donne un poisson à un homme, on le nourrit pour un jour, mais si on lui apprend à pêcher, on le nourrit pour la vie, » il semblait plus juste de le joindre au rôle de partenaire en collaboration. Par contre, le fait qu'il s'agisse d'un des services requis à la signature du contrat d'engagement pourrait le rapprocher aussi du principe d'autorité lié au rôle d'expert et contrôle. Le contrat d'engagement n'a pas été mentionné par les participants à la recherche, mais il s'agit tout de même d'un moyen de contrôle qui a un impact sur d'autres stratégies, soit les services requis et la présence du coordonnateur Planetree.

Les stratégies de dissémination de l'équipe de professionnels du RPQ reliées au rôle de parrain de la communauté de pratique et d'animation jouent un rôle essentiel

dans le transfert de connaissances. Non seulement les participants à la recherche le pointent avec insistance, mais la théorie également. Bien que la communication de masse et les canaux impersonnels de communication puissent servir à la dissémination, le mécanisme dominant de la dissémination demeure l'influence interpersonnelle à travers le réseau social — amitié, conseil, appui qui existent entre membres d'un même système — (Greenhalgh *et al.*, 2004). Le tout repose sur les facteurs psychosociaux et sociaux : la confiance, la réciprocité, l'engagement volontaire, les contacts suffisamment présents pour établir la relation (Autio *et al.*, 2003; Easterby-Smith *et al.*, 2008).

Deux services optionnels dont les membres ont parlé ont eu des effets importants dans les organisations où ils ont été vécus, soit le sondage sur la santé organisationnelle et l'atelier sur les composantes. Il est possible d'émettre l'hypothèse que ces services, en répondant à un besoin de l'organisation qui les ont choisis, ont facilité le transfert grâce à l'avantage perçu (Rogers, 2003).

Le but ultime du transfert de connaissances est le changement des pratiques par l'ancrage des connaissances (Béliveau, 2011) ou l'absorption des connaissances (Parent *et al.*, 2007). Les stratégies de dissémination du RPQ visent cet objectif, mais les effets perçus ne vont pas toujours dans ce sens. Chacun des effets des stratégies abordés a été nommé par moins de cinq participants, la plupart des participants étant incapables de relier les effets aux services dont ils ont parlé. Alors que certains ne sont pas en mesure de nommer les effets des services du RPQ, d'autres trouvent qu'ils sont éphémères et qu'ils se dissipent rapidement à la suite d'une visite ou d'une activité. Les attentes créées lors de visites ou des activités auprès du personnel sont parfois perçues comme difficiles à gérer de la part de membres de la direction ou des cadres intermédiaires. La démarche peut être perçue comme du surplus, un luxe que l'organisation n'a pas les moyens de s'offrir. Les services apparaissent pour certains

dispendieux. D'autres sentent une forme de rigidité, de *check-list* qui met une pression pouvant amener un essoufflement et perçoivent la démarche comme étant une série d'étapes rigides. À l'annexe O, la matrice des effets perçus des stratégies de dissémination de l'approche Planetree de l'équipe du RPQ met l'accent sur ce que chacune des organisations retire de positif des services reçus. En voici toutefois une synthèse au tableau 16. L'analyse des effets perçus permet de classer les stratégies selon les phases que propose Béliveau (2011) et de présenter un modèle de dissémination de Planetree au RPQ.

Tableau 16

Synthèse des effets positifs des stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ cités sur plus de trois sites

| |
|---|
| <p>La rencontre bisannuelle des membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Échange et partage entre les membres de direction et les coordonnateurs Planetree afin de trouver de l'inspiration et de découvrir des idées qu'il est possible d'adapter; - Transfert plus rapide de l'approche Planetree et promotion du modèle - Stimulation de la CdP, du sentiment d'appartenance et de l'entraide. |
| <p>La formation du coordonnateur Planetree :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation d'un spécialiste dans l'organisation avec une connaissance approfondie du modèle qui devient une force motrice pour l'appropriation de l'approche Planetree, facilite la communication avec le RPQ, convainc, mobilise, soutient (DIR, CI, comité de pilotage) par des arguments probants, des idées nouvelles et des pistes réflexion et rend visible et concret le modèle pour les équipes; - Moment privilégié de réflexion pour passer à l'action et création d'un noyau de soutien. |
| <p>Le séminaire de leadership :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Base pour la dissémination de l'approche jusque dans les équipes en outillant les CI grâce aux activités d'appropriation du plan d'action organisationnel; - Prise de conscience des forces en présence qui légitime plusieurs gestes et inspire les leaders; - Enthousiasme, ouverture, goût de partager qui donnent de l'énergie et servent de déclencheurs à l'action pour modifier les façons de faire dans les pratiques; - Expression des besoins et identification des zones de résistance; - Compréhension du modèle qui favorise la cohérence et l'exemplarité comportementale. |
| <p>La table de réflexion-action des coordonnateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Codéveloppement, échange et entraide qui favorisent l'émergence de nouvelles idées qui nourrissent la pratique et la création de liens entre les coordonnateurs. |
| <p>Les outils informatiques (site web, accès membre, Wiki, forum, courriel à tous) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication à distance qui favorise le partage des meilleures pratiques, l'accès aux documents et permet d'obtenir une réponse rapide aux interrogations; - Rayonnement du modèle à l'intérieur et à l'extérieur du réseau. |

Le séminaire du personnel :

- Effet d'entraînement, vague d'enthousiasme qui augmentent la mobilisation et l'ouverture;
- Contexte d'expériences de soins qui donne l'occasion de jeter un regard critique sur le travail quotidien afin de le rendre plus humaniste en faisant des liens concrets avec le rôle d'employé;
- Compréhension du modèle et appropriation des composantes qui imprègnent de la philosophie Planetree et deviennent une référence et une force motrice qui met l'accent sur l'action au quotidien.

L'évaluation organisationnelle :

- Cadre de référence qui structure la démarche, permet de décliner les composantes en actions grâce à des recommandations concrètes, met Planetree en priorité et guide vers la désignation;
- Confirmation que les employés et l'organisation étaient déjà très humains et mise en relief ce qui se fait déjà en le renforçant ce qui favorise l'engagement;
- Mobilisation d'un grand nombre d'acteurs par la consultation en groupe de discussion et entraîne la participation de toutes les parties prenantes, incluant les médecins.

La formation des maîtres-animateurs :

- Moment privilégié de réflexion en vue de passer à l'action et multiplication des porteurs.

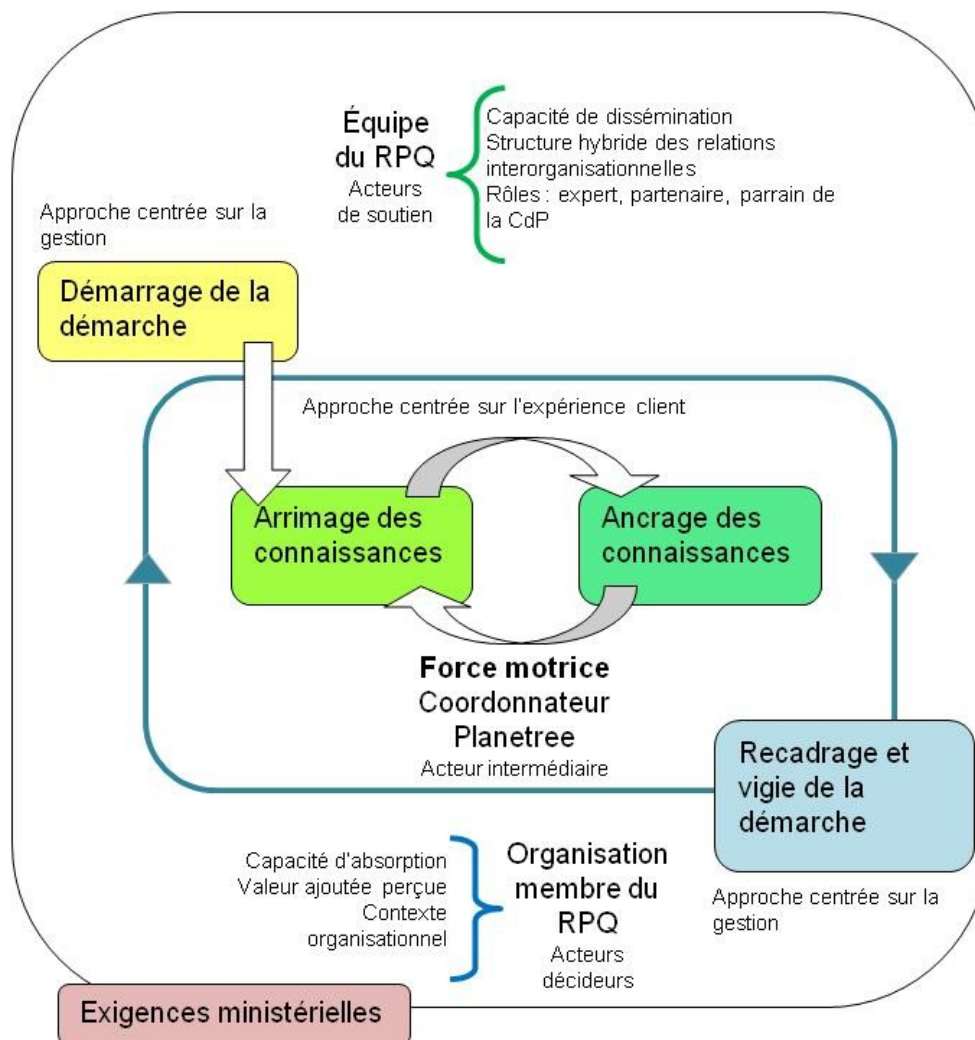
Coaching Ourselves :

- Codéveloppement qui permet de clarifier les situations problématiques et d'amener des solutions;
- Support entre pairs qui brise l'isolement des CI, favorise la cohésion et la confiance.

2. PRÉSENTATION D'UN PROCESSUS DE DISSÉMINATION DE L'APPROCHE PLANETREE

À la suite de l'analyse intra et intersite et à partir des travaux de Béliveau (2011), nous proposons à la figure 11 un processus de dissémination de l'approche Planetree du RPQ vers ses membres. Celui-ci est également inspiré des résultats issus de la première boucle de PCAO du projet IRSC-Planetree.

Figure 11
Processus de dissémination de l'approche Planetree au sein du RPQ



Ce processus de dissémination illustre un système de transfert de connaissances qui comprend à la fois les organisations membres et l'équipe de professionnels du RPQ. Compte tenu des objectifs du présent mémoire, nous abordons plus spécifiquement le processus de dissémination du point de vue de l'équipe de professionnels du RPQ. Par contre, le contexte théorique et les résultats de l'étude laissent toutefois entrevoir que la capacité d'absorption de l'organisation membre, la perception ou non de valeur ajoutée à l'égard de l'approche Planetree et son contexte organisationnel jouent sur la perception que les membres ont des stratégies de dissémination de l'équipe du RPQ et sur les effets obtenus. Par exemple, le contexte de restrictions budgétaires amène certains employés à remettre en doute la valeur ajoutée des séminaires du personnel. De plus, le macrocontexte, teinté des exigences ministérielles, a un impact évident sur la réalité des parties prenantes et sur le processus en influençant les grandes orientations et l'allocation des ressources. Rappelons que pour Hazlett *et al.* (2008), il importe de tenir compte des priorités du secteur public dans les recherches sur les institutions publiques parce que les grandes orientations et l'allocation des ressources proviennent du secteur plutôt que de l'organisation et ce sont deux facteurs qui ont une influence considérable. Du côté du RPQ, les multiples types de relations interorganisationnelles et les rôles joués par l'équipe de professionnels viennent influencer le processus de transfert.

Le processus de transfert comprend quatre phases : démarrage, arrimage, ancrage et recadrage. À chaque phase, les stratégies sont différentes. Au démarrage et au recadrage, l'équipe de professionnels du RPQ utilise une approche centrée sur la gestion. Il faut souligner l'importance de basculer vers une approche centrée sur l'expérience client au moment de l'arrimage et de l'ancrage des connaissances dans l'organisation. Comme le soulignent Goh (2002) et Hazlett *et al.* (2008), une forte culture d'amélioration continue orientée vers le service à la clientèle, liée à la recherche et à la résolution de problèmes favorise également le transfert de connaissances. Lors de ces phases, le coordonnateur Planetree peut véritablement

devenir une force motrice qui accélère le processus de transfert de l'approche Planetree, de l'équipe de professionnels du RPQ vers l'organisation membre. Le processus n'est pas linéaire. La phase de démarrage ne se vit qu'une seule fois, d'où l'importance de prendre son temps afin que les décisions qui y sont prises soient solides et en cohérence avec les valeurs organisationnelles. C'est ensuite qu'il est possible de vivre des itérations entre les phases d'arrimage et d'ancrage des connaissances. Certaines stratégies permettent d'arrimer les connaissances, une fois qu'elles sont arrimées, d'autres stratégies favorisent l'ancrage de ces mêmes connaissances. C'est dans un aller-retour d'un à l'autre avec un rythme soutenu que l'énergie nécessaire au transfert se crée. La phase de recadrage peut avoir lieu à tout moment dans le processus afin de mesurer son efficacité et de se réajuster rapidement lors de changements importants dans le macrocontexte, dans l'organisation ou au sein du RPQ. La période de recadrage ne doit pas mettre un frein à l'ancrage et à l'arrimage des connaissances, mais plutôt se faire en parallèle. Il faut maintenant approfondir davantage le processus de dissémination de l'équipe de professionnels du RPQ.

Le tableau 17 présente en détail les stratégies de dissémination de l'équipe de professionnels du RPQ dans le processus de transfert de l'approche Planetree. Les éléments en gras sont les éléments propres à la réalité du RPQ, alors que ceux entre parenthèses ou non accentués se retrouvaient dans les résultats de l'étude de Béliveau (2011), présentés au tableau 1.

Tableau 17
Stratégies de dissémination du RPQ dans le processus de transfert vers les membres

| Phases | Stratégies | Effets désirés ou perçus |
|--------------|---|--|
| 1. Démarrage | <ul style="list-style-type: none"> • Soutenir et guider (travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes décideurs dans l'élaboration et le déploiement du projet de transfert) : - Séances d'information auprès du CA ou du comité de direction (s'assurer que les parties prenantes comprennent la nécessité d'adopter une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne) - Signature d'un contrat incluant les droits et devoirs du membre, exigence de créer le poste de coordonnateur (transmettre les attentes quant aux rôles de chacun dans le projet) - Analyses de besoins du membre et offre de service (informer, consulter et soutenir les acteurs et trouver un rythme adéquat de transfert en fonction du contexte et d'autres projets en cours) - Évaluation ou portrait organisationnel incluant des pistes d'actions (adapter, traduire et contextualiser l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne) • Partage et réseautage • Stimuler et encourager le partage au sein de la CdP (instaurer des mécanismes de socialisation pour favoriser le soutien entre pairs tout au long du transfert) | <ul style="list-style-type: none"> • Développer une lecture partagée du projet de transfert • Aider les acteurs à assumer leur rôle dans le projet de transfert • Créer une synergie entre les parties prenantes • Susciter l'engagement envers le projet • Favoriser leur appropriation de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne • Adapter les services en fonctions des besoins grâce à une offre de service plus flexible • Répondre aux interrogations du membre et recadrer les attentes • Tenir compte des enjeux vécus dans l'organisation • Permettre le développement de moyens spécifiques • Donner un portrait complet des forces et des résistances • Décliner les composantes dans l'organisation • Partager le fardeau du transfert, réfléchir ensemble, échanger les meilleures pratiques, aligner les actions et discuter des enjeux communs • Créer une synergie entre pairs • Créer un sentiment d'appartenance à la CdP |

| | | |
|-------------|--|--|
| 2. Arrimage | <ul style="list-style-type: none"> • Présence et formation d'un coordonnateur, des maîtres-animateurs et séminaire de leadership (s'assurer de la compréhension des acteurs intermédiaires de la nécessité d'adopter une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne) • Séminaire de leadership (partager la vision du projet de transfert en reconnaissant les pratiques de gestion, de soins et de services déjà centrées sur la personne, démontrer la valeur ajoutée de l'approche, préciser comment l'approche transférée sera adaptée au contexte de l'organisation et clarifier les attentes par rapport aux acteurs de soutien, expliquer comment elle sera intégrée aux projets en cours) • Coaching personnalisé et services optionnels • Table de réflexion-action et rencontre des membres, site internet, Wiki, forum • Séminaire du personnel (nommer les liens entre les pratiques existantes et le modèle centré sur la personne) | <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la réceptivité et la mobilisation des acteurs intermédiaires (CI, M-A, Coordo) à l'égard de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne • Rassurer les acteurs intermédiaires à l'égard de la faisabilité du projet de transfert • Faciliter la communication entre le RPQ et le membre • Favoriser la réflexion et l'émergence d'idée • Échanger, s'entraider et partager par le codéveloppement et le noyau de soutien • Inspiration, émergence de solutions • Permettre de reconnaître la valeur du modèle proposé et de se l'approprier |
| 3. Ancrage | <ul style="list-style-type: none"> • CdP (allouer du temps d'échange et de réflexion sur le modèle, informé en continu, parler régulièrement de l'approche) • Présence de la coordination Planetree • 10 composantes flexibles (inviter les acteurs à faire des liens entre leurs pratiques actuelles et l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne) • Se centrer sur le client • Coaching personnalisé | <ul style="list-style-type: none"> • Accélérer les apprentissages et stimuler l'innovation • Soutenir les CI au quotidien, concrétiser l'approche • Établir un langage commun (favoriser l'appropriation du modèle et développer une lecture partagée du projet de transfert) • Préserver l'autonomie du membre • Rallier les parties prenantes autour de concepts et d'une volonté commune d'amélioration • Permettre de reconnaître leurs pratiques humanistes actuelles et de réfléchir aux façons de mettre en pratique le modèle dans l'organisation • Créer du sens et mobiliser les soins et services • Favoriser l'absorption de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne par les parties prenantes |

| | | |
|--------------|--|---|
| 4. Recadrage | <ul style="list-style-type: none"> • Désignation progressive (offrir une rétroaction continue sur l'état d'avancement du transfert) • Évaluation organisationnelle, santé organisationnelle et sondage (demander aux parties prenantes d'évaluer les stratégies de dissémination déployées) • Projets de recherche (continuellement adapter et remettre en question les stratégies de dissémination) | <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les stratégies de dissémination utilisées favorisent l'absorption de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne dans toute l'organisation • Permettre l'apprentissage et le renouvellement du système de transfert de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne • Reconnaître la progression tout au long du processus • Connaître les besoins des membres et y répondre • Créer une pression positive pour se placer dans l'action |
|--------------|--|---|

Une stratégie de démarrage ne se retrouve pas actuellement dans ce que fait le RPQ pour accompagner ses membres alors qu'elle faisait partie de ce que Béliveau (2011) proposait :

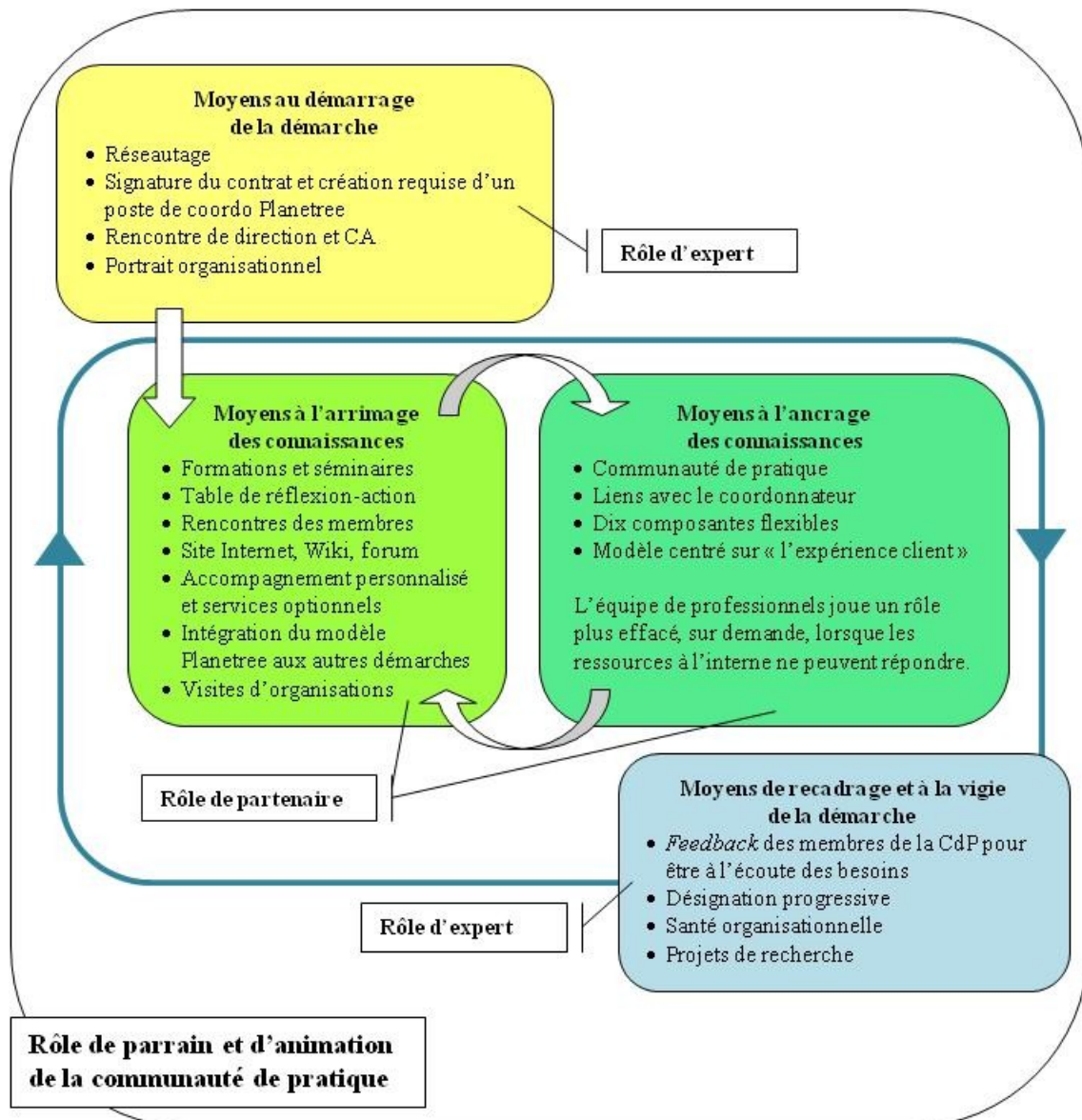
- Élaborer conjointement les stratégies de dissémination en fonction des receveurs visés.

Cette stratégie devrait en principe se faire avec l'analyse de besoins, mais parce que l'offre de services est composée en majeure partie de services requis chapeautés par le scénario d'implantation, le principe de le faire « conjointement » n'émerge pas des données.

Plusieurs stratégies et effets perçus diffèrent à l'ancrage entre ce que ce mémoire propose et les stratégies répertoriées par Béliveau (2011). Cela s'explique puisque l'équipe de professionnels du RPQ joue à ce moment un rôle presque effacé dans l'organisation membre. C'est à ce moment qu'elle se retire pour laisser toute la place aux acteurs de l'organisation membre pour qu'ils puissent mettre leurs propres stratégies en application.

La figure 12 illustre le processus de transfert de l'approche Planetree en mettant l'accent sur les rôles et les stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ.

Figure 12
Rôles et stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ dans le processus de dissémination de l'approche Planetree



En plaçant ainsi les stratégies de dissémination de l'équipe de professionnels du RPQ, il est possible de juger du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ à chacune des étapes. Il ressort que l'équipe du RPQ joue un rôle d'expert au démarrage et au recadre de la démarche, alors qu'il joue un rôle de partenaire à l'arrimage et à l'ancrage. Le rôle de parrain de la communauté de pratique et d'animation est exercé dans toutes les phases. Placer le rôle de partenaire au centre du processus de dissémination, à la phase d'arrimage et d'ancrage des connaissances, rejoint aussi l'idée de Greenhalgh *et al.* (2004) selon laquelle le mécanisme dominant de la diffusion de l'innovation est l'influence interpersonnelle, à travers les conseils et l'appui au sein d'un système.

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Le chapitre de discussion, cinquième et dernier de ce mémoire, présente trois sections. La première section expose les contributions théoriques et pratiques qui se dégagent de cette étude compte tenu de la problématique managériale et du cadre théorique. La deuxième section porte sur les limites de la présente recherche. La troisième conclura sur les avenues de recherches futures à explorer.

1. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Avant d'exposer les contributions de la recherche, faisons un bref retour sur la problématique managériale à la base de ce mémoire. Le réseau de la santé et des services sociaux québécois est en grande mouvance. Il doit faire face aux enjeux de qualité-performance malgré une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs professions et des restrictions budgétaires imposées par le ministère. Ces contraintes pressent les organisations à améliorer les soins et les services de santé, de même que leurs stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Les établissements membres du RPQ font face à ces mêmes défis. Le RPQ, en supportant l'implantation d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne au sein de son réseau de membres, se positionne comme un chef de file de l'humanisation de la gestion, des soins et des services. C'est aussi une organisation jeune, en croissance, qui en est à repositionner sa mission et à revoir son offre de services. C'est dans ce contexte que l'équipe de professionnels du RPQ se questionne sur son rôle et les effets de ses stratégies de dissémination. De plus, le RPQ est une organisation unique au Canada : une CdP et une équipe de professionnels engagés dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne. Pour tenter

d'approfondir la compréhension de la problématique managériale, la littérature portant sur le transfert de connaissances, la diffusion de l'innovation, les courtiers de connaissances, les communautés de pratiques et les réseaux a été épluchée. Après avoir baigné dans cet océan d'informations, un vide concernant le rôle d'une firme pivot au sein d'un réseau engagé dans le transfert de connaissances a été constaté. Cette recherche cherchait à identifier les stratégies pouvant être utiles dans le transfert interorganisationnel d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne et leurs effets perçus. Il a ainsi fallu répondre aux questions suivantes : Quel rôle l'équipe de professionnels du Réseau Planetree Québec joue-t-elle dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne au sein de ses établissements membres? Quelles sont les stratégies mises en place par l'équipe de professionnels du RPQ pour favoriser la dissémination de l'approche Planetree ? Quels sont les effets perçus de ces stratégies?

En répondant à ces questions, cette recherche a ajouté une goutte d'eau à l'océan de la connaissance. Les contributions théoriques qui seront exposées concernent : 1) l'amélioration des connaissances sur le processus de transfert interorganisationnel d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne du point de vue d'une équipe de professionnels au sein d'un réseau, plus particulièrement du processus de dissémination, 2) une meilleure compréhension du rôle d'une équipe de professionnels dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne en tant que firme pivot, 3) une meilleure compréhension de la structure des relations interorganisationnelles au sein d'un réseau engagé dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne et 4) un éclairage nouveau sur les effets du courtier de connaissances dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services. Ensuite les contributions pratiques qui touchent plus particulièrement l'organisation à l'étude et les différentes pistes de réflexion qui ont émergé des échanges sont expliquées.

1.1. Contributions théoriques de la recherche

1.1.1. Contributions à l'amélioration des connaissances sur le processus de transfert interorganisationnel d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne du point de vue d'une équipe de professionnels au sein d'un réseau, plus particulièrement du processus de dissémination

En adoptant le point de vue de l'équipe de professionnels du RPQ dans l'étude du système de transfert de l'approche Planetree au sein du RPQ, ce mémoire a énoncé que la capacité de dissémination de l'équipe du RPQ était alors dominante par rapport aux autres capacités du modèle de Parent *et al.* (2007). Compte tenu du peu de littérature en transfert de connaissances sur la capacité de dissémination et sur le processus de dissémination d'une approche de gestion, de soins et de services, le processus de Béliveau (2011) a été adopté. Ce processus offrait un cadre pertinent à l'analyse des stratégies de dissémination utilisées par l'équipe de professionnels du RPQ pour soutenir ses membres dans l'intégration de l'approche Planetree puisqu'il a émergé de l'étude du transfert du même modèle au CRE.

La présente recherche réaffirme l'importance des acteurs intermédiaires dans le transfert de l'approche Planetree. Dans le système de transfert de connaissances de cette recherche, qui est différent de celui de Béliveau (2011), les acteurs intermédiaires sont les coordonnateurs Planetree qui ont été nommés comme une force motrice dans la transformation des pratiques et qui jouent un rôle-clé dans la relation entre l'équipe de professionnels du RPQ et l'organisation membre. Malgré le fait que la présence du coordonnateur Planetree ne soit pas un service à proprement parler du RPQ, les participants des organisations membres en ont parlé spontanément au moment de répondre aux questions portant sur les services du RPQ et ont été en mesure de trouver de nombreux effets concernant les actions des coordonnateurs Planetree. Puisqu'il s'agit d'une obligation au contrat liant le membre au réseau et

que le coordonnateur est formé par l'équipe de professionnels du RPQ, il est possible de considérer le coordonnateur comme l'une des stratégies utilisées.

De plus, de nombreux parallèles entre les stratégies de dissémination énumérées dans les phases de Béliveau (2011) et les stratégies utilisées par le RPQ dans le transfert de l'approche Planetree ont été faits, tels que présentés dans le tableau 16. Par exemple, les phases de démarrage, d'arrimage et de recadrage se sont révélées semblables, peu importe qui joue le rôle d'acteur décideur, d'acteur intermédiaire et d'acteur de soutien. La présente étude apporte un éclairage nouveau sur les différentes phases du processus de transfert. En ce sens, il a été possible de dégager des stratégies propres à l'équipe de professionnels du RPQ et des stratégies de dissémination qui semblent plus universelles. Nous avons donc démontré que l'approche adoptée par l'équipe de professionnels lors des phases de démarrage et de recadrage et vigie de la démarche est différente de celle des phases d'arrimage et d'ancrage des connaissances. En effet, dans les phases centrales au processus de dissémination, l'approche de l'équipe de professionnels du RPQ devrait se centrer davantage sur le client final de l'établissement, alors que l'approche peut être centrée sur la gestion au moment du démarrage et du recadrage de la démarche. Dans le même ordre d'idée, le rôle joué sera différent également. Lorsque l'approche est centrée sur le client, le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ en est un de partenaire. Lorsque l'approche est centrée sur la gestion, le rôle de l'équipe de professionnels en est un d'expert. Le rôle de parrain et d'animation de la communauté de pratique, quant à lui, se joue à chacune des étapes. Aussi, cette recherche apporte une description riche et détaillée de ces stratégies adoptées par l'équipe de professionnels du RPQ pour chacune des phases. Des recherches ultérieures pourront valider cette conception de stratégies universelles de transfert de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne, de même que l'importance de la présence du coordonnateur Planetree à l'arrimage et à l'ancrage des connaissances.

1.1.2. Contributions à une meilleure compréhension du rôle d'une équipe de professionnels dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne en tant que firme pivot

Lorsqu'il est question du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree, il se dégage trois rôles majeurs : expert et contrôle, partenaire et collaboration ainsi que parrain de la communauté de pratique et animation. Cela ajoute aux connaissances actuelles sur le rôle d'une firme pivot au sein d'un réseau interorganisationnel. De plus, l'équilibre dynamique entre ces trois rôles semble être nécessaire à la réussite du processus de transfert et à la gestion efficace d'un réseau dans le secteur de la santé (Bruyère, 2008). Le rôle d'expert et contrôle s'exprime par la présence de normes, d'un contrat, de critères de désignation et d'évaluation. Le rôle de partenaire et collaboration se révèle par les formations, les services optionnels et le coaching personnalisé. La firme pivot devrait faciliter le réseautage et la collaboration entre les organisations (Greenhalgh *et al.*, 2004; Prévot, 2007). Cette même conclusion s'applique à l'équipe de professionnels du RPQ. Il s'agit d'un rôle majeur qui doit être joué à chaque phase du processus de transfert, du démarrage au recadrage de la démarche. Le rôle de parrain de la communauté de pratique et d'animation est présent dans les activités de réseautage qui favorisent le partage et la création de liens entre les membres. Le CEFRIO (2005) affirme que ce rôle est nécessaire au bon fonctionnement d'une CdP. Dans le transfert de connaissances (plus particulièrement dans la dissémination d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne), le réseautage, la collaboration, les valeurs partagées et les multiples relations entre les membres sont également importantes et il revient à l'équipe de professionnels du RPQ de dynamiser ces stratégies. Pour ce faire, il existe divers services RPQ : les rencontres des membres, les tables de réflexion-action entre coordonnateurs, le site Internet, le Wiki, le forum, les courriels à tous. En ce sens, cette étude apporte un éclairage nouveau sur le rôle d'une firme pivot au sein d'un réseau interorganisationnel en misant sur l'équilibre dynamique de trois rôles majeurs.

1.1.3. Contributions à une meilleure compréhension des types de relations interorganisationnelles au sein d'un réseau engagé dans le transfert d'une approche de gestion, des soins et de services centrée sur la personne

Les trois rôles d'expert, de partenaire et de parrain reposent sur un large éventail de relations interorganisationnelles. Ainsi, le Réseau Planetree Québec ne peut fonctionner qu'avec une structure de relations interorganisationnelles en réseau puisqu'il y a une désignation Planetree et des critères d'évaluation à atteindre grâce au soutien d'une équipe de professionnels. Le continuum des relations interorganisationnelles tel qu'illustré par Cyr (2011, adapté de Whetten, 1981 et Fleury, 2006) laisse à supposer qu'un seul type de relation puisse exister alors que la réalité du RPQ est tridimensionnelle : les trois types de relations cohabitent au sein du RPQ. Le modèle dynamique des relations interorganisationnelles du RPQ présenté à la figure 10 apporte un éclairage nouveau sur la structure des relations nécessaires à l'équipe de professionnels du RPQ pour jouer ses trois rôles majeurs.

1.1.4. Contributions à l'identification des effets du courtier de connaissances dans le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services

Le rôle de courtier de connaissances, ses stratégies et leurs effets dans le transfert de l'approche Planetree n'ont jamais été étudiés. Cette étude ajoute à la connaissance en détaillant les effets de sa présence sur le terrain. Il agit à titre de spécialiste Planetree dans l'organisation avec une connaissance approfondie du modèle et devient une force motrice pour l'appropriation de l'approche Planetree au sein des équipes. Il facilite la communication avec le RPQ. Il convainc, mobilise et soutient les acteurs dans l'organisation (DIR, CI, comité de pilotage, personnel terrain) par des arguments probants, des idées nouvelles et des pistes réflexion et rend visible et concret le modèle pour les équipes. De plus amples recherches seront toutefois nécessaires afin de mieux camper le rôle du coordonnateur Planetree, ses

stratégies et leurs effets puisqu'il s'agit dans ce mémoire d'une simple entrée en matière.

1.2. Contributions pratiques de la recherche

La principale retombée pratique s'adresse à l'équipe de professionnels du RPQ. Ce projet de recherche a permis de faire émerger des pistes de réflexion et d'actions utiles pour mieux se définir en tant qu'équipe et que réseau visant à offrir un meilleur service aux membres. Les participants de l'équipe de professionnels du RPQ ont pu à la fois prendre du recul quant à leur rôle et vivre une introspection dans une perspective d'amélioration.

C'est une expérience positive, c'est toujours intéressant de [...] prendre 2-3 pas de recul, de faire un *zoom out*. [...] Puis, l'effet sur notre rôle comme équipe [...] ça nous amène à une espèce d'introspection puis être meilleurs. (RPQ)

Je trouve ça super intéressant [...] hyper utile. [...] Tu viens aider à cet organisme sans but lucratif là, qui est né pour aider les établissements, de façon majeure. [...] Ça va nous aider, des fois, à préciser des virages, à changer de côté [...] Même si à des places, on n'est pas d'accord, tu vois, ça amène des débats et des dialogues intéressants par rapport à comment les messages sont passés. (RPQ)

Parmi les pistes de réflexion et d'actions présentées à l'équipe de professionnels, voici les trois qui ont suscité intérêt ou débat : 1) amélioration des capacités de transfert de connaissances du l'équipe de professionnels selon le modèle de Parent et al. (2007), 2) dynamisation de la communauté de pratique et 3) suivi des formations des maîtres-animateurs du séminaire du personnel.

1.2.1. Pistes de réflexion et d'actions pour améliorer les capacités de transfert de connaissances de l'équipe de professionnels selon le modèle de Parent et al. (2007)

À la fin des groupes de discussion avec les membres du RPQ, les questions suivantes ont été posées aux participants de façon à faire émerger des pistes de solutions pour soutenir l'équipe du RPQ dans son questionnement sur le processus de transfert du modèle :

- Qu'est-ce que vous aimeriez faire avec ces nouvelles idées?
- Quelles seraient les prochaines étapes à planifier pour s'assurer d'en tenir compte?
- Qu'est-ce qui pourrait vous aider à aller de l'avant?

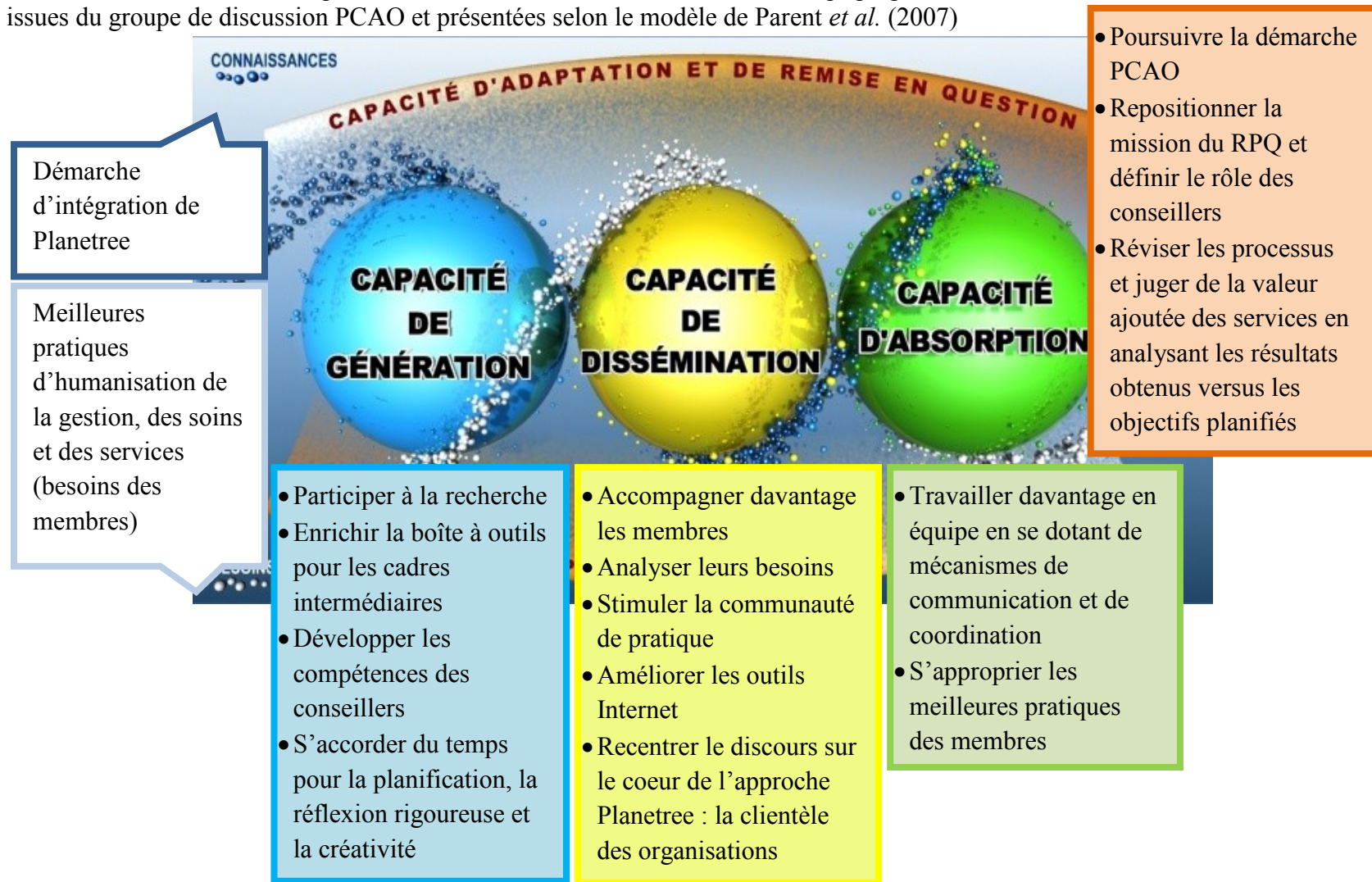
En s'appuyant sur les réponses fournies par les participants à ces trois questions, sur les réflexions des participants lors des entrevues et du groupe de discussion, de même que sur la littérature en transfert de connaissances, un ensemble de pistes d'amélioration des capacités de transfert de connaissances de l'équipe de professionnels du RPQ a été proposé.

La figure 13 reprend le modèle de Parent *et al.* (2007) afin de visualiser les pistes d'amélioration pour chacune des capacités de transfert. Il s'agit d'un reflet des suggestions faites par les participants lors des différentes étapes du PCAO réalisé avec l'équipe du RPQ.

L'équipe de professionnels du RPQ gagnera à développer ses propres capacités de transfert de connaissances dans sa relation avec ses membres. Voici en détail les suggestions pour chacune des capacités.

Figure 13

Pistes d'amélioration des capacités de transfert de connaissances de l'équipe permanente du RPQ issues du groupe de discussion PCAO et présentées selon le modèle de Parent *et al.* (2007)



Tout d'abord, il est possible de constater que les connaissances en cause dans le système de transfert de connaissances sont liées à la démarche d'intégration de l'approche Planetree, mais gagneraient à être précisées auprès des membres (bleu foncé à gauche de la figure). S'agit-il de savoir-être, lié à l'exemplarité, aux attitudes et comportements? S'agit-il de savoirs liés aux composantes et aux critères de désignation? S'agit-il de savoir-faire lié à la démarche d'intégration et aux processus cliniques? S'il s'agit de l'ensemble de ces éléments, il faut éviter de réduire l'approche Planetree simplement aux attitudes et comportements.

Du côté des capacités, la capacité de génération est favorisée par la participation de l'équipe de professionnels à la recherche, celle-ci et d'autres encore qui permettent l'émergence de nouvelles pratiques. De plus, s'accorder du temps pour la planification, la réflexion rigoureuse et la créativité ouvre la porte à l'émergence d'idées qui pourront permettre d'enrichir la boîte à outils des cadres intermédiaires, de réviser l'offre de services, d'explorer de nouvelles façons de faire. Enfin, la dernière suggestion pour gonfler la capacité de génération de l'équipe du RPQ est d'investir dans le développement des compétences des conseillers afin de bonifier leurs interventions.

La capacité de dissémination de l'équipe de professionnels du RPQ est celle qui domine les activités de transferts de l'approche Planetree vers les organisations membres. Cette capacité concerne directement l'habileté à situer dans son contexte, à traduire en langage clair, à adapter, formater et diffuser les connaissances à travers un réseau social et/ou technologique et l'habileté à susciter un engagement élevé des groupes d'intérêts concernés. Ceci peut amener à poser la question suivante : comment l'équipe du RPQ pourrait-elle susciter davantage l'engagement de ses membres et augmenter les liens de confiance au sein du RPQ? Les suggestions qui ont alimenté le groupe de discussion concernaient l'accompagnement plus rapproché

des membres afin de mieux saisir leurs besoins et d'adapter la démarche au contexte et à la mission de chacun. Il convient aussi de stimuler la communauté de pratique afin de tendre vers une dominante d'échange de meilleures pratiques et d'apprentissage. Également pour favoriser la multiplication des liens entre les membres, il faut miser sur l'établissement de relations de confiance (Abrams *et al.*, 2003; Autio *et al.*, 2003; De Long et Fahey, 2000; Goh, 2002; Hazlett *et al.*, 2008), la construction d'une compréhension des phénomènes et d'un langage commun (Greenhalgh *et al.*, 2004) et la mise en place d'une macroculture au sein du réseau (Jones *et al.*, 1997) afin de promouvoir le partage (De Long et Fahey, 2000) et l'amélioration continue (Goh, 2002; Hazlett *et al.* 2008). Tous des facteurs qui favorisent le transfert de connaissances tacites. Également, pour faciliter les échanges à distance et dynamiser la CdP virtuelle, l'amélioration des outils Internet s'impose, de même que l'attribution des rôles du CEFRIO (2005). La dernière suggestion est de viser plus précisément les résultats concrets sur le terrain en recentrant le discours sur le client final, soit la clientèle des organisations membres. C'est ce genre d'élément qui a du sens pour les intervenants et permettra d'optimiser l'ancrage des nouvelles connaissances dans les pratiques de l'organisation membre.

Les suggestions qui pourront ériger la capacité d'absorption de l'équipe de professionnels du RPQ concernent le travail d'équipe afin que les échanges se multiplient également au sein de l'équipe de conseillers. En se dotant de mécanismes de communication et de coordination, les conseillers pourront bénéficier d'une forme de codéveloppement. De plus, ces mécanismes de communication augmenteront l'appropriation par l'équipe des meilleures pratiques qui proviennent du terrain afin de pouvoir les remettre à la communauté de pratique.

Enfin, les suggestions concernant la capacité d'adaptation et de remise en question comportent trois éléments : poursuivre la démarche PCAO, utiliser les

documents remis afin de repositionner la mission du RPQ et de mieux définir le rôle du RPQ et des conseillers dans le transfert de l'approche Planetree. Cela permettra aussi de réviser les processus afin de juger de la valeur ajoutée des services en analysant les résultats obtenus versus les objectifs planifiés.

Les quatre capacités sont nécessaires à des degrés variables dans un système social (groupe, réseau, organisation, société) pour arriver à transférer des connaissances avec succès (Parent *et al.*, 2007). Dans le cas de l'équipe de professionnels du RPQ, c'est la capacité de dissémination qui domine le système de transfert de connaissances.

1.2.2. Piste de réflexion et d'actions pour dynamiser la communauté de pratique

Une idée qui a émergé des groupes de discussion pour dynamiser la communauté de pratique virtuelle a déjà été mise en place au sein du RPQ soit l'attribution de rôle d'animateur de contenu aux coordonnateurs Planetree.

Je trouve ça le fun l'idée de responsabiliser les membres à s'activer dans la communauté de pratique. J'aimais ce que tu disais, de rendre les gens responsables de quelque chose pour un petit temps, je trouve ça vraiment intéressant. (RPQ)

1.2.3. Pistes de réflexion et d'actions pour effectuer un suivi de la formation des maîtres-animateurs du séminaire du personnel

Le séminaire du personnel et le suivi de la formation des maîtres-animateurs pourraient éventuellement être bonifiés suite aux constats des observations qui ont été effectuées dans chacun des milieux qui ont expérimenté le séminaire du personnel. Des suggestions ont été faites et sont détaillées à l'annexe N.

Ainsi la principale contribution pratique de ce mémoire repose sur les pistes de réflexion et d'actions qui ont émergé tout au long du processus de recherche. Éventuellement, les modifications apportées dans les façons de disséminer l'approche de l'équipe de professionnels pourront être utiles à l'ensemble des membres du RPQ. Il va sans dire que la description détaillée du processus de transfert offre des pistes de réflexion-action à toute firme pivot qui serait impliquée dans le transfert de connaissances impliquant un changement de culture puisque le contexte du RPQ est suffisamment détaillé pour évaluer le potentiel de transférabilité des résultats.

2. LIMITES DE LA RECHERCHE

Les choix méthodologiques entraînent certaines limites dont il faut tenir compte. Le contexte de réalisation du mémoire de maîtrise a amené la chercheuse à effectuer seule la collecte et l'analyse de données relatives à l'équipe de professionnels du RPQ, ce qui peut augmenter les risques de biais. En effet, les valeurs, les croyances et les expériences passées de la chercheuse peuvent influencer l'exercice d'interprétation qui sous-tend la recherche. Aussi, le contexte et l'environnement ne pouvaient être contrôlés. D'un autre côté, différents moyens ont été mis en place pour assurer la fiabilité des résultats et la validité de la démarche. Comme stipulé au chapitre 3, un ensemble de techniques a été utilisé pour assurer la rigueur scientifique : la tenue d'un journal de bord, les notes réflexives, la validation par l'équipe de recherche IRSC-Planetree, la vérification des données et des résultats auprès des participants et la triangulation des données grâce à de nombreuses sources et méthodes de collectes. Les enregistrements audio des entrevues ainsi que la transcription intégrale de ces enregistrements assurent le respect des propos des personnes rencontrées et facilitent la vérification des conclusions par les pairs.

Une autre limite de cette étude repose sur l'outil de collecte de données. En effet, le guide d'entretien semi-dirigé posait la question concernant les stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ ainsi : Parmi les services offerts par le Réseau Planetree Québec, lesquels vous aident davantage dans le transfert de l'approche Planetree au sein de votre établissement? Pour quelles raisons? Quels sont les principaux effets observés des services offerts par le Réseau Planetree Québec? Cette manière de poser la question a pu induire un biais en parlant de services plus utiles. De plus, les effets étaient parfois difficiles à associer à un service en particulier lorsque plusieurs étaient nommés à la première question. De même, l'ensemble des services offerts du RPQ n'a pas été expérimenté sur chacun des sites.

L'unicité du cas du RPQ rend difficile toute généralisation des résultats qui n'était toutefois pas l'objectif de cette étude. La description détaillée du contexte effectuée au chapitre 1 est suffisamment développée pour permettre aux lecteurs d'évaluer la transférabilité des connaissances produites. Ainsi, le design méthodologique qualitatif et exploratoire de ce mémoire a permis d'étudier en détail une problématique peu étoffée dans la littérature. Par contre, la chercheuse n'a pu être en mesure de comparer ses résultats avec d'autres études dans le même domaine. Aussi il convient d'être prudent dans l'interprétation des résultats.

3. AVENUES DE RECHERCHES FUTURES

Compte tenu des résultats de la recherche et de la situation actuelle dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois, il serait intéressant de poursuivre la recherche sur l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne. D'ailleurs, cette étude reconnaît aux coordonnateurs Planetree un rôle clé dans le système de transfert de connaissance du RPQ vers les membres. Il serait enrichissant

de s'attarder à leur rôle de courtier de connaissances et de détailler les stratégies qu'ils utilisent pour faciliter le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne.

Trois rôles majeurs sont ressortis pour le RPQ dans le transfert de connaissances. Par contre, cinq organisations uniquement ont été consultées sur les vingt-huit membres du RPQ. Consulter un plus grand nombre de membres permettrait aussi de détailler comment ces rôles peuvent être joués auprès des organisations.

Aussi, il y a peu d'études dans la littérature actuelle sur la façon dont la gestion de connaissances et le savoir organisationnel se transforment en pratique dans les établissements de santé (Ferlie, Crilly, Jashapara et Pekman, 2012). Il conviendrait de s'y attarder davantage dans une prochaine étude sur le transfert de connaissances au sein du RPQ.

D'un autre côté, l'étude en transfert de connaissances ne couvre qu'une certaine facette des transformations nécessaires à l'adoption d'un modèle comme Planetree. La théorie de l'activité, particulièrement sous l'angle d'Engeström (2001), qui s'est attardé à la transformation d'une collectivité, pourrait jeter un éclairage neuf sur le rôle du RPQ et les stratégies utilisées pour disséminer l'approche Planetree. Déjà utilisée dans le cadre de l'adoption d'un nouveau régime pédagogique en éducation au Québec, l'analyse du système d'activités, de ses composantes et de ses tensions ajouterait aux connaissances sur la transformation des pratiques qui doit s'opérer au sein des organisations membres du RPQ. Des ponts pourraient vraisemblablement se construire entre ces deux champs d'études.

CONCLUSION

Le RPQ est une organisation jeune et en croissance qui soutient des établissements du réseau de la santé et des services sociaux québécois qui ont entamé une démarche de transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrés sur la personne. Compte tenu de la problématique managériale du RPQ et de l'état actuel des connaissances sur le transfert de connaissances, la diffusion de l'innovation, les courtiers de connaissances, les communautés de pratique et les réseaux, cette étude de cas multisite portant sur le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree au sein de son réseau de membres a permis d'identifier les stratégies utilisées pour soutenir les membres dans leur démarche respective.

Les méthodes de collectes propres au PCAO ont permis de recueillir des données riches et détaillées concernant l'équipe de professionnels du RPQ, tant auprès de l'équipe elle-même qu'auprès de cinq organisations membres. L'échantillon donne une variété de points de vue. Les sources de données et les méthodes de collectes ont été triangulées. L'ajout d'observation et de documentation aux méthodes de collectes du PCAO augmente la validité de la démarche et la fiabilité des données. Cette recherche s'appuie sur les méthodes d'analyse de données propres à la théorisation ancrée et traverse les cinq premières étapes proposées par Paillé (1994) : codification, catégorisation, mise en relation, intégration, modélisation.

Ce travail enrichit les connaissances sur le processus de transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne. En effet, les conclusions sont que le processus en quatre phases de Béliveau (2011) s'applique

également dans le cas du RPQ. Dans le processus de transfert, l'équipe de professionnels du RPQ joue trois rôles importants : expert et contrôle, partenaire et collaboration ainsi que parrain et animation de la communauté de pratique. Un quatrième rôle, celui de promotion, s'ajoute en continu tout au long du processus de dissémination et est nécessaire à la pérennité du RPQ. En tant qu'expert, l'équipe de professionnels du RPQ doit faire la promotion des services qu'il offre. En tant que partenaire, elle doit faire la promotion de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne et faire rayonner le mouvement. En tant que parrain, l'équipe doit faire la promotion de la communauté de pratique. Ces rôles expliquent les relations interorganisationnelles hybrides de gouvernance, d'alliance et de réseau au sein du RPQ, illustré par le modèle dynamique proposé à la figure 10. Ils se traduisent aussi par des stratégies qui leur sont propres et dont les effets perçus varient dans les différents milieux étudiés. La stratégie qui semble la plus porteuse dans la dissémination de l'approche Planetree est la création d'un poste de coordonnateur Planetree qui agit à titre de courtier de connaissances et fait le pont entre le RPQ et sa propre organisation.

Enfin, cette étude a contribué à une meilleure compréhension du rôle, des stratégies du RPQ. Nous souhaitons que ce mémoire soit utile à l'équipe de professionnels du RPQ dans la réflexion qu'elle a entreprise autour de sa mission et de son offre de services. L'avenir saura être porteur de changements significatifs qui mériteront que d'autres recherches s'y attardent afin d'approfondir les connaissances sur le transfert d'une approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abrams, L.C., Cross, R. Lesser, E. et Levin, K.D. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Albert, S. et Freeman, V.A. (2010). *Public health and aging: Maximizing function and well-being*. New York : Springer Pub. Co.
- Argote, L. et Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for a competitive advantage in firms. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150-169.
- Assemblée nationale. (2010). *Projet de loi n° 100, chapitre 20*. Québec : Éditeur officiel du Québec.
- Assens C. et Jacob, R. (2008). Les réseaux d'entreprises : une perspective managériale internationale. *Management international*, 13(1), 5-7.
- Association canadienne des médecins d'urgence et la *National Emergency Nurses Affiliation*. (2001). Déclaration de position conjointe sur l'encombrement des urgences. *Journal canadien de la médecine d'urgence*, 3(2), 85-88.
- Autio, E. Hameri, A.P. et Vuola, O. (2003). A framework of industrial knowledge spillovers in big-science centers. *Research Policy*, 33, 107-126.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p.224-256). Paris : Dunod.
- Béliveau, J., Corriveau, A.-M., Leclerc, L., Gagnon, S. et Giroux, M.-C. (2013). La contribution des métaphores dans la méthodologie du parcours collectif d'apprentissage organisationnel. *Recherches qualitatives*, 32(2), 152-174.
- Béliveau, J. (2011). *Le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services : une étude multi-cas au Centre de réadaptation Estrie*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Béliveau, J., Parent, R.R. et Roch, J. (2006). Parcours collectif d'apprentissage organisationnel : une stratégie de recherche qualitative porteuse pour l'étude du transfert des connaissances. *Recherches qualitatives*, 26(2), 40-65.

- Bordeleau, Y. (1997). Méthodes traditionnelles « ouvertes » In *Méthodes d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel : ressources humaines et efficience* (p. 73-112). Montréal : Éditions nouvelles.
- Borgatti, S.P. et Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(9), 432-445.
- Bruyère, C. (2008). Les réseaux de santé français : vers un arbitrage des contraires. *Management international*, 13(1), 75-123
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14, 131-142.
- CEFRIO. (2005). Travailler, apprendre et collaborer en réseau, Guide de mise en place et d'animation de communauté de pratique intentionnelles. [Version électronique]. Québec
- Chea, B., Paradice, D., Koch, H. et Van Huy, V. (2005). Exploring knowledge management using network theories: Questions, paradoxes and prospects. *The Journal of Computer Information Systems*, 45(4), 62-74.
- Clair, M. (dir.). (2000). *Les solutions émergentes, Rapport et recommandations*. [Version électronique]. Québec : Gouvernement du Québec, Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux.
- Cohen, W.M et Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Administration Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Cohendet, P., Roberts, J. et Simon, L. (2011). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique. *Gestion*, 35(4), 31-35.
- Conseil interprofessionnel du Québec. (2010). *Le projet de loi 100 compromet la formation continue des professionnels*. Communiqué. Saisi le 20 février 2013 de http://www.optsq.org/docs/place-publique/ciq-communique_31_mai_2010_vf.pdf?sfvrsn=0
- Coulmont, M., Roy, C. et Dumas, L. (2013). Does the Planetree Patient-centered approach to care pay off? A cost-benefit analysis. *The Health Care Manager*, 32(1), 87-95.
- Crespo, M. (1980). L'impact de la recherche appliquée en milieu scolaire : quelques considérations préliminaires. *Revue canadienne de l'éducation*, 5(4), 8-21.
- Cyr, S. (2011). *Les liens interétablissements : une mesure de la vitalité du réseau en oncologie et en soins palliatifs de l'Estrie*. Mémoire de maîtrise. Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.

- D'Amboise G. et Audet, J. (2005). *La comparaison intersites : une voie pour la recherche en gestion*. Québec : Les presses de l'Université Laval.
- De Long, D.W. et Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Déraps, S., Alarie, F. et Côté, L. (2009). *Regard croisé sur le Réseau international des Hôpitaux et des Services de Santé Promoteurs de Santé et Planetree inc.* [Version électronique]. Montréal : Agence de la santé et des services sociaux.
- Deraspe, R. (2011). *Vieillesse de la population et politiques publiques au Canada. Incidence sur les soins de santé*. Bibliothèque du Parlement. Saisi le 10 novembre 2012 de <http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/2011-122-f.htm>
- Dubé, L., Bourhis, A. et Jacob, R. (2005). The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 145-165.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., et Tsang, E. W. (2008). Inter-organisational knowledge transfer: The current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, juin, 677-690.
- Engeström, Y. (2001). Expensive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14 (1), 133-156.
- Ferli, E., Crilly, T., Jashapara, A. et Peckham, A. (2012). Knowledge mobilisation in healthcare : A critical review of health sector and generic management literature. *Social Science & Medicine*, 74, 1297-1304.
- Fleuret, S. et Apparicio, P. (2010). Essai de typologie des centres de santé et de services sociaux au Québec. *Le géographe canadien*, 55(2), 143-157.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondement et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2^e éd.). Montréal : Chenelière éducation (1^{re} éd. 2006).
- Frampton, S.B. et Charmel, P.A. (2009). *Putting patients first :Best practices in patient-centered care*. (2^e éd.) San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Ganesh, L. et Kumar, J.A. (2009). Research on knowledge transfer in organisations: a morphology. *Journal of Knowledge Management*, 13, 161-174.
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1).23-33

- Graf, H. (2011). Gatekeepers in regional networks of innovators. *Cambridge Journal of Economics*, 35, 173-198.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane F., Bate, P. Et Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovation in service organizations: Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Grimand, A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : La dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Management et Avenir*, 9, 141-157.
- Gupta, A.K. et Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension : Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42, 71-80.
- Hammami, H., Amara, N. et Landry, R. (2012). How to bridge the gap between research knowledge and action? Exploring the enablers of knowledge brokers' activities. *Journal of International Business and Economics*, 12(3), 48-66.
- Hansen, M.T., Nohria, N. et Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-april, 106-116.
- Hargadon, A.B. (1998). Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40(3), 209-227.
- Harvey, J.F. (2011). Comment favoriser le partage des connaissances : Le cas des communautés de pratique pilotées. *Gestion*, 35(4), 73-81
- Hazlett, S-A., McAdam, R. et Beggs, V. (2008). An exploratory study of knowledge flows: a case study of public sector procurement. *Total Quality Management*, 19, 57-66.
- Hazlett, S-A., McAdam, R. et Gallagher, S. (2005). Theory building in knowledge management: In search of paradigms. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 31-42.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Université.
- Hofstadter, D. (2001). *Analogy as the Core of Cognition*. Stanford presidential lectures in the humanities and arts. Saisi le 5 février 2014 de <http://prelectur.stanford.edu/lecturers/hofstadter/analogy.html>.
- Iaquinto, B., Ison, R. et Faggian, R. (2011). Creating communities of practice : Scoping purposeful design. [*Journal of Knowledge Management*, 15(1), 4-21.

- Inkpen, A.C. et Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, Networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 145-165.
- Jones, C., Hesterly, W. et Borgatti, S.P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Johnson, D. (2012) The role of human agents in facilitating clinical and translational science, *CTS Journal*, 5(4), 356-361.
- Kauffeld-Monz, M. et Fritsch M. (2010). The impact of network structure on knowledge transfer: an application of social network analysis in the context of regional innovation networks. *The Annals of Regional Science*, 44(1), 669-685.
- Ketata, N. (2003). *L'avantage concurrentiel en contexte de réseau*. Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, Québec.
- Klein, J.H., Connell, N. et Meyer, E. (2005). Knowledge characteristics of communities of practice. *Knowledge Management Research and practice*, 3, 106-114.
- Lamari, M. (2010). « Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées », *Télescope*, 16(1), 39-65.
- Leatherman, S. (2002). Utiliser les indicateurs de performance pour améliorer les systèmes de santé (chapitre 15). *Être à la hauteur, Mesurer et améliorer la performance des systèmes de santé dans les pays de l'OCDE*. Santé Canada. Saisi le 3 avril 2013 de <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/8102012e.pdf>.
- Lemieux, V., Bergeron P., Bégin C. et Bélanger G. (dir.). (2003). *Le système de santé au Québec : organisations, acteurs et enjeux*. Sainte-Foy, Québec. Presses de l'Université Laval.
- Lesser, E. et Everest, K. (2001). Using communities of practice to manage intellectual capital. *Ivey Business Journal*, 65(4), 37-41.
- Létourneau, P., Beaudoin, J., Shabah, Y. et Girard, M. (2011). Comment gérer des communautés de pratiques interorganisationnelles? *Gestion*, 35(4), 64-72.
- Leyland, M.L. et Ogilvie, D.T. (2006). Things are not always what they seem: How reputation, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, 13 (1), 7-24.
- Lincoln, Y. et Guba, E.G. (1986). But is this rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 30, 15-25.

- Liu, T.-I. (2007). Knowledge transfer: Past research and future directions. *The Business Review Cambridge*, 7, 273-281.
- Lomas, J. (2007). The in-between world of knowledge brokering. *British Medical Journal*, 334(7585), 129-132.
- Loubaresse, E. (2008). Influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d'organisations sur leurs rôles. *Management international*, 13(1).
- Marleau, D. (2010). *Rapport statistique sur l'effectif infirmier 2009-2010, Le Québec et ses régions*. [Version électronique]. Westmount : Ordre des infirmières et infirmiers du Québec.
- Martin, D.P., Deihl, P., Conrad, D.A., Davis, J.H., Leickly, R. et Perrin, E.B. (1997). Randomized trial of a patient-centered hospital unit. *Patient Education and Counseling*, 34 (1998), 125-133.
- Martinkenaite, I. (2010). Antecedents of knowledge transfer in acquisitions. *Baltic Journal of Management*, 7(2), 167-184.
- Méthot, D. (2012). Le système de santé québécois face au plus grand défi de son histoire. *Actualité médicale*, 33(4), 18-19.
- Miles M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd., Trad. par M. Hlady Rispal). Bruxelles, Belgique : De Boeck Université.
- Minbaeva, D.B. et Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26(6), 663-679.
- MSSS. (2010). *Plan stratégique 2010-2015*. [Version électronique]. Québec : La direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.
- MSSS. (2011). *Rapport annuel de gestion 2010-2011*. [Version électronique]. Québec : La direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.
- Mongeau, P. (2011). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Nonaka I. et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. In (p. 3-123;224-246). New Yrk, NY : Oxford University Press.
- O'Dell, C. et Grayson, C.J. (1998) If only we knew what we know : Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40, 154-174.

- OCDE. (2004). Vers des systèmes de santé plus performants. (Résumé). [Version électronique]. Paris : Éditions de l'OCDE.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Parent, R., Roy, M., et St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfert capacity model. *Journal of Knowledge management*, 11, 81-93.
- Pemsel, S. et Wiewiora, A. (2012). Project management office a knowledge broker in project-based organisation. *International Journal of Project Management*, sous presse, 12.
- Poulin, M.C. (2007). Le bien-être au travail, utopie ou gros bon sens? [Version électronique] *Objectif prévention*, 30 (3), 26-27.
- Prévot, F. (2007). *Le transfert de connaissances : Revue de littérature*. Saisi le 14 février 2012, de http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/communications/prevotf177/at_download/article.pdf.
- Rivard, L.M., Russel, D.J., Roxborough L., Katelaar, M., Bartlett, D.J. et Rosenbaum, P. (2010). Promoting the use of measurement tools in practice: a mixed-methods study of the activities and experiences of physical therapist knowledge brokers. *Physical Therapy*, 90(11), 1580-1590.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York : Free Press.
- Romanow, R.J. (dir.). (2002). *Guidé par nos valeurs, L'avenir des soins de santé au Canada*. (rapport final). [Version électronique]. Saskatoon : Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada.
- Saks, A.M. (2007). *Research, Measurement and Evaluation of Human Resources*. Series in human resources management. Scarborough: Nelson, Thomson Learning.
- Stevens, R. H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management in today's multi-generational workforce. *International Business Research*, 3, 77-83.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(1), 9-27.
- Tortoriello, M., Reagans, R. et McEvily, B. (2012). Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational units. *Organization Science*, 23(4), 1024-1039.

- Tremblay, M. (2008). Enjeux et défis de la pénurie des professionnels de la santé. Rapport évolutif 5. École nationale d'administration publique. Saisi le 10 novembre 2012 de http://www.enap.ca/LEPPM/docs/Rapports_sante/Rapport_5_sante.pdf.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “Coopetition” within a multiunit organisation: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organizational Science*, 13(2), 179-190.
- Tsai, W. et Ghoshal S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- van Wijk, R., Jansen, J. J., et Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organisation knowledge transfer: A meta-analytic review and assesment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 830-852.
- von Malmborg, F. (2004). Networking for knowledge transfer: Towards an understanding of local authority roles in regional industrial ecosystem management. *Business Strategy and the Envirnement*, 13(5), 334-346.
- Walczak, S. et Mann, R. (2010). Utilization and perceived benefit for diverse users of communities of practice in a healthcare organization. *Journal of Organizational and End User Computing*, 22(4), 24-50.
- Ward, V., House, A. et Hamer, S. (2009). Knowledge brokering: the missing link in the evidence to action chain? *The Policy Press*, 5(3), 267-279.
- Wiig, K. (1994). *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organisation*. Schema Press, 284 p.
- Yin, R.K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Science Communication*, 3, 97-114.

ANNEXE A
LISTE DES ÉTABLISSEMENTS MEMBRES ET DATES D'ADHÉSION

| TABLEAU DES MEMBRES* | | |
|----------------------|--|-----------------|
| Membre désigné | | Date d'adhésion |
| 1 | CR Estrie (Or) | Avril 2009 |
| 2 | Centre gériatrique Maïmonides Donald Berman et CHSLD juif (Or) | Janv. 2011 |
| 3 | CR InterVal (Argent) | Avril 2010 |
| 4 | CRDITED de Chaudière-Appalaches (Bronze) | Avril 2009 |
| 5 | CSSS du Val-Saint-François (Bronze) | Nov. 2010 |
| Membres affiliés | | |
| 6 | CSSS de La Mitis | Avril 2009 |
| 7 | CSSS de Québec-Nord | Avril 2009 |
| 8 | Centre jeunesse de l'Estrie (inclus Villa Marie-Claire, mars 2011) | Avril 2009 |
| 9 | Institut Raymond-Dewar | Avril 2009 |
| 10 | Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine | Oct. 2009 |
| 11 | Institut universitaire en gériatrie de Montréal | Janv. 2010 |
| 12 | CSSS du Granit | Avril 2010 |
| 13 | Centre de protection et de réadaptation de la Côte-Nord | Sept. 2010 |
| 14 | Centre jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean | Mars 2011 |
| 15 | CRDITED de l'Estrie | Juillet 2011 |
| 16 | Hopital de réadaptatioon Villa Médica – SEDNA | Août 2011 |
| 17 | CSSS de Rouyn-Noranda | Nov. 2011 |
| 18 | Groupe Champlain – SEDNA | Nov. 2011 |
| 19 | Centre jeunesse Gaspésie-Les-îles | Avril 2012 |
| 20 | CRRF André Lalande — France | Janv. 2013 |
| 21 | CSSS de Charlevoix | Avril 2013 |
| 22 | Agence de santé et de services sociaux de l'Estrie | Avril 2013 |
| 23 | CSSS de Jonquière | Juin 2013 |
| 24 | Centre hospitalier St-François Inc. | Juillet 2013 |
| 25 | CHSLD Bourget Inc. | Juillet 2-013 |
| 26 | CSSS de Coaticook | Sept. 2013 |
| 27 | CSSS des Pays-d'en-haut | Sept. 2013 |
| Membre entreprise | | |
| 28 | Dual-Ade | 29 juin 2011 |

* en date du 15 octobre 2013

ANNEXE B
SERVICES REQUIS, OPTIONNELS ET LES ACTIVITÉS DE LA
COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ANIMÉES PAR LE RPQ

| SERVICES REQUIS DU RPQ³¹ | |
|---|---|
| Services | Descriptions |
| Formation à la coordination Planetree | Occasion de faire le tour du modèle et de la démarche Planetree afin de mieux définir et comprendre le rôle de coordonnateur. Elle permet d'outiller les coordonnateurs sur leur rôle au sein de leur organisation. |
| Formation des maîtres-animateurs pour les séminaires sur l'approche centrée sur la personne | Atelier qui outille les personnes désignées pour former les animateurs des séminaires du personnel dans leur établissement. Elle permet d'acquérir une connaissance et une compréhension approfondies de l'approche Planetree afin de les partager avec le personnel de son organisation. Le séminaire du personnel sur l'approche centrée sur la personne est un moment privilégié pour faire l'expérience du bien-être, tel qu'il est désiré qu'il se vive dans l'établissement. Il est pensé afin de susciter ou éveiller nos valeurs en tant qu'individu et en tant que groupe. Les séminaires sont adaptés pour : 1. le personnel 2. le conseil d'administration 3. le comité de pilotage 4. le corps médical – <i>En préparation</i> – |
| Séminaire de leadership | Le séminaire de leadership propose une journée dédiée à l'appropriation de l'approche Planetree et au rôle du personnel-cadre dans son implantation. C'est le moment pour chacun de constater par lui-même le potentiel de son organisation et de saisir cette occasion pour redéfinir ses aspirations professionnelles quant à son milieu de travail. |
| Portrait organisationnel (Évaluation organisationnelle) Planetree | Évaluation qui prend le pouls de l'organisation en lien avec les dix composantes Planetree et les thèmes associés au modèle autant pour son volet « soins et services » que son volet « gestion ». Le rapport qui découle de l'évaluation permet d'apprécier les pratiques de gestion et les philosophies d'interventions cliniques d'une organisation en identifiant celles à maintenir et à améliorer. |
| SERVICES OPTIONNELS DU RPQ | |
| Services optionnels | Descriptions |
| Atelier sur les valeurs | Démarche collaborative par laquelle l'organisation qui se prévaut du service amène l'ensemble de son équipe de gestion à définir et à choisir les valeurs de l'établissement. |
| Ateliers sur les composantes | Journée de travail visant à apprivoiser et s'approprier les fondements de l'approche Planetree. Basé sur l'expérience terrain des membres affiliés et désignés, l'atelier se veut un outil d'apprentissage, d'échanges et de réflexion sur des projets concrets qui pourraient être réalisés. |
| Ateliers sur la gestion du changement | Atelier qui outille les participants sur la conduite du changement lié à l'implantation de l'approche Planetree. Il permet de comprendre les différentes causes de résistance et d'élaborer des pistes d'action adaptées à l'organisation. |
| Atelier sur la gestion des communications | Atelier qui tisse les liens entre les fondements de l'organisation et ceux de Planetree dans l'optique d'une application quotidienne. Au terme de l'atelier, l'organisation est en mesure d'utiliser ses valeurs comme outil de gestion et de développement organisationnel. |
| Formation sur l'animation et la gestion de groupe | Formation permettant d'habiliter les coordonnateurs Planetree à exercer de façon efficace leurs compétences d'animation et de gestion de groupe dans plusieurs contextes liés à l'implantation de l'approche dans leur organisation. |
| Programme d'apprentissage autodirigé <i>Coaching Ourselves</i> | Programme d'apprentissage autodirigé qui propose une méthode de codéveloppement des compétences en matière de gestion. L'approche permet l'intégration de l'apprentissage des gestionnaires dans leur travail au quotidien, en mettant l'accent sur la réflexion, la discussion et l'action. |
| Formation à l'utilisation du chien-guide MIRA, | La formation à l'utilisation du chien-guide MIRA prépare les participants au maniement du chien-guide en thérapie. Le forfait comprend l'achat d'un chien de |

³¹ RPQ, saisi le 27 mars 2013 de <http://reseauplanetree.org/services/services-optionnels/>

| | |
|--|---|
| dédié à la réadaptation | réadaptation et de son équipement ainsi qu'un suivi dans l'établissement concerné. |
| Évaluation organisationnelle en vue de la désignation | Occasion de revoir la base sur laquelle s'est érigée la culture de l'organisation et sa façon d'innover afin de poursuivre la construction d'un modèle à son image. |
| Évaluation sur la santé organisationnelle | Menée sur trois ans, l'évaluation de la santé organisationnelle et du bien-être au travail est un atout précieux dans la mesure des résultats de l'approche Planetree. Elle permet, entre autres, d'évaluer différents facteurs liés au sentiment d'appartenance et à l'engagement du personnel. |
| Autres services | <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement dans l'implantation du modèle • Architecture et aménagement • Formation à la coordination Planetree (autres niveaux) • Gestion de crise • Gestion des communications • Gestion du changement • Gestion humaine des ressources • Planification stratégique • Programmes de validation en matière de pratiques exemplaires • Rencontres avec la direction • Renforcement du leadership • Sessions d'information introductives pour différents publics |
| ACTIVITÉS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ANIMÉES PAR LE RPQ | |
| Activités | Descriptions |
| La virée d'exploration | <p>Sur trois jours, visite de quatre établissements membres dans le nord-est des États-Unis, dont le Griffin Hospital, premier établissement désigné;</p> <p>La virée est conçue afin de visiter des établissements présentant des missions différentes ce qui permet de voir des exemples d'implantation de l'approche Planetree en lien avec différents services et clientèles. Elle permet également de s'inspirer et de prendre contact avec l'approche Planetree dans d'autres établissements.</p> |
| Congrès annuel Planetree | Occasion d'assister à des conférences enrichissantes reliées aux différentes sphères de l'approche Planetree. Il permet le réseautage auprès de l'ensemble des organisations membres de Planetree Int. |
| Rencontre bisannuelle des membres* | Moment privilégié favorisant les échanges entre les différents acteurs de Réseau Planetree Québec. Elles permettent le partage de bonnes pratiques axées sur les composantes du modèle. |
| Table de réflexion-action pour coordonnateurs Planetree* | Rencontre permettant aux coordonnateurs Planetree d'échanger sur des thèmes directement reliés à l'approche Planetree, à son implantation ou à son implication. Il s'agit d'une occasion unique pour orienter les échanges vers la recherche de solutions novatrices. |
| Outils Internet* | Site web, accès membre du site, Wiki, courriel à tous pour les coordonnateurs. |

*Activités incluses dans la cotisation membre

ANNEXE C
RÉSUMÉ DU PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE
PAR JULIE BÉLIVEAU

Titre : Le transfert des modèles intégrés de gestion d'établissements de santé et de services sociaux centrés sur le développement d'environnements de travail sains et performants et sur l'humanisation des soins : Un projet de recherche-action participative, formative et évaluative au sein du Réseau Planetree Québec

Résumé de la proposition de recherche

Comment accélérer le transfert des modèles intégrés de gestion d'établissements centrés sur la création d'environnements de travail sains et performants et sur l'humanisation des soins tout en s'assurant de la pérennité des changements visés et de l'atteinte des enjeux « qualité performance »? L'objectif central de ce projet consiste à mettre au point et rendre accessible aux utilisateurs de connaissances une méthodologie de transfert de connaissances en lien avec l'approche Planetree qui accélère et pérennise le changement tout en permettant de mieux composer avec les enjeux « qualité performance ». Cette méthodologie est appelée « parcours collectif d'apprentissage organisationnel » (PCAO). Elle pourra par la suite être auto-administrée par les utilisateurs de connaissances à l'aide d'un guide de pratique qui présentera les meilleures pratiques de transfert de l'approche Planetree, une revue de la littérature utilisée pour le projet, un modèle intégrateur et une marche à suivre par étapes. Le cadre conceptuel de la recherche est constitué de trois champs disciplinaires complémentaires : un modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités, les théories liées à l'introduction d'innovation dans les organisations et les théories liées à l'étude du changement organisationnel. Selon le modèle utilisé, l'organisation doit posséder ou acquérir quatre capacités pour assurer le succès du transfert de connaissances, soient les capacités de génération, de dissémination, d'absorption et d'adaptation et de remise en question.

Au plan méthodologique, il s'agit d'une recherche-action participative, formative et évaluative qui se réalisera dans cinq établissements membres du Réseau Planetree Québec. Pour répondre à la première partie de la question de recherche portant sur les accélérateurs de changement durable, la méthodologie PCAO sera utilisée. Cette méthodologie issue de travaux réalisés *Center for Organizational Learning* du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) dans le milieu des années 90 et implantée au Québec et au Canada par le Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances de l'Université de Sherbrooke est conçue pour permettre aux partenaires décideurs de reconnaître leurs apprentissages passés et pour les guider dans un dialogue générateur de nouveaux apprentissages qui viennent éclairer leurs décisions quant aux gestes à poser pour accélérer et pérenniser les changements en cours d'implantation. Le PCAO permettra de répondre aux questions de recherche liées au développement des capacités de transfert de connaissances, tout en soutenant activement les établissements participants dans leur démarche d'implantation de l'approche Planetree. Pour la seconde partie de la question, nous utiliserons le modèle d'évaluation globale et intégrée de la performance des systèmes de santé (ÉGIPSS). Ce modèle permettra d'évaluer les impacts du transfert de la philosophie et des pratiques Planetree sur les enjeux « qualité performance ».

Nous procéderons en dix étapes : (1) intégration dans les établissements; (2) temps 1 de mesure avec le modèle ÉGIPSS dans les cinq établissements; (3) observation et évaluation des activités liées au programme de soutien offert par le RPQ (en continu); (4) réalisation du premier PCAO dans les cinq établissements; (5) activités d'application de connaissances (symposiums, colloques, publications); (6) soutien et étude des ajustements/réorientation des stratégies de changement suite au feedback PCAO et ÉGIPSS; (7) deuxième PCAO dans les cinq établissements; (8) temps 2 de mesure avec modèle ÉGIPSS dans les cinq établissements (9) activités

d'application des connaissances (symposiums, colloques, conférence internationale Planetree, publications) et (10) production des rapports de recherche selon le calendrier et les normes des IRSC .

ANNEXE D
TABLEAU DESCRIPTIF DU MODELÉ SUR LA DYNAMIQUE DE
TRANSFERT DE CONNAISSANCES FONDE SUR LES CAPACITÉS

| Capacités | Génération | Dissémination | Absorption | Adaptation et remise en question |
|---------------------|---|--|---|---|
| Point de mire | Découverte | Diffusion | Application | Renouveau |
| Actifs associés | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche et développement • Créativité et imagination • Réseau-conseil et association | <ul style="list-style-type: none"> • Capital social • Infrastructure sociale et technologique • Technologie de l'information • Courtier de connaissances | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissances de base reliées • Préparation aux changements • Confiance mutuelle • Organisation du travail flexible et adaptable • Support du management | <ul style="list-style-type: none"> • Expérience précédente d'apprentissage continu • Pensée critique et visionnaire • Leadership distribué entre les parties prenantes • Multiples boucles de rétroaction • Mécanisme de monitoring |
| Activités associées | <ul style="list-style-type: none"> • Faire correspondre les besoins des parties prenantes et la recherche • Lier chercheurs et praticiens • Scanner les sources externes de connaissances • Attirer des leaders créatifs de différentes perspectives • Créer des groupes de réflexion • Créer des alliances • Inventer | <ul style="list-style-type: none"> • Réseauter, se regrouper et renforcer l'engagement des parties prenantes • Négociation d'arrangement de transfert • Contextualiser les nouvelles connaissances • Adapter et traduire les nouvelles connaissances en vue de l'utilisateur final • Formater les connaissances (TI, publication...) • Délivrer des connaissances transférables • Travailler avec les leaders d'opinion • Développer des mécanismes itératifs qui facilitent une large diffusion | <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître les connaissances externes qui peuvent résoudre ses problèmes ou des enjeux critiques • Gérer les étapes du changement • Explorer les nouvelles connaissances • Décider de changer ou d'adopter une nouvelle connaissance • Expérimenter, combiner, modifier les pratiques, les technologies • Internaliser, s'appropriier les nouvelles connaissances • Utiliser les nouvelles connaissances | <ul style="list-style-type: none"> • Monitorer le système de TC • Porter un regard critique sur les meilleures pratiques et les mécanismes de TC • Explorer et comparer différentes perspectives du système de TC • Combiner et explorer de nouvelles pratiques • Améliorer et redessiner le système de TC |
| Résultats attendus | Connaissances nouvelles ou améliorer en lien avec les enjeux, les problèmes : concepts, processus, routines, technologies, produits ou services | Connaissances adaptées et partagées avec les parties prenantes engagées, connaissances transférables, adaptables, applicables, et significatives | Connaissances identifiées, assimilées et appliquées par l'utilisateur final pour résoudre un problème : nouvelles applications, pratiques/routines intégrées | TC amélioré par les meilleures pratiques, tient compte du contexte spécifique du système et s'adapte à la culture, partage, confiance et apprentissage |

Traduction libre de Parent *et al.* (2007, p.88)

ANNEXE E
ÉCHANTILLON DU PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE

| Échantillon du projet IRSC-Planetree | | | | |
|--|---|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| | Missions* | Nb d'usagers annuellement* | Nb de cadres et d'employés* | Nb de participants à la recherche |
| CSSS de Québec Nord | CLSC, hôpitaux, centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) | CLSC : 62 829 Hôpitaux : 51 997 Centre d'hébergement 1 227 Population de 306 289 habitants | Cadres : 113 Employés : 3 000 | Dir. : 3 CI : 5 Employés : 22 |
| CSSS de la Mitis | CLSC, CHSLD, CRDP et CH (urgence mineure, laboratoire, radiologie) | 150 lits CHSLD 24 lits URFI Bas St-Laurent 201 276 habitants | Cadres : 27 Employés : 715 | Dir. : 5 CI : 7 Employés:18 |
| CRDITED de Chaudière-Appalaches | Mandat régional de services d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale pour personnes atteintes de déficiences ou de troubles envahissants du développement | 1 751 usagers | Cadres : 32 Employés : 549 | Dir. : 7 CI : 5 Employés : 18 |
| Centre gériatrique Maïmonides Donald Berman | Hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) | 387 lits | Cadres : 24 Employés : 711 | Dir. : 4 CI : 7 Employés : 19 |
| Centre de réadaptation en déficience physique InterVal | Mandat régional de services d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale à toute la population | 3 997 usagers | Cadres : 17 Employés : 430 | Dir. : 7 CI : 8 Employés : 15 |

*Données valides en 2013

ANNEXE F
GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE DE LA DÉMARCHE PCAO
DU PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE

Guide d'entrevue semi-dirigée de la démarche PCAO du projet de recherche IRSC-Planetree

Questions d'introduction :

Nom : _____

Profession _____

Poste : _____

Unité de travail (programme, département, unité de soins) : _____

Ancienneté : _____

| | Employés | Cadres intermédiaires | Membres de la direction |
|------------------|---|--|--|
| <u>Q1</u> | 1.1 À quel moment et dans quel contexte avez-vous entendu parler pour la première fois de l'approche Planetree? 1.2 Quelles ont été vos réactions à ce moment? 1.3 Quelles sont vos réactions actuellement à l'égard du transfert de l'approche Planetree dans votre établissement? | | 1.4 Comment l'idée d'adopter l'approche Planetree est-elle venue au sein de votre établissement? 1.5 Quel était le but original du projet? 1.6 Quel rôle avez-vous joué au début du projet? 1.7 Quel rôle jouez-vous présentement? 1.8 Quelles ont été les réactions initiales des employés face à l'approche Planetree? |
| <u>Q2</u> | N/A | 2.1 Comment décririez-vous le rôle du Réseau Planetree Québec dans le transfert de l'approche Planetree au sein de votre établissement? 2.2 Parmi les services offerts par le Réseau Planetree Québec, lesquels vous aident davantage dans le transfert de l'approche Planetree au sein de votre établissement? Pour quelles raisons? 2.3 Quels sont les principaux effets observés des services offerts par le Réseau Planetree Québec? | |

| | Employés | Cadres intermédiaires | Membres de la direction |
|-------------------|---|------------------------------|--------------------------------|
| <u>Q3</u> | 3.1 Que s'est-il produit depuis le début du transfert de l'approche Planetree dans votre établissement? 3.2 Quels sont les impacts dans votre travail quotidien? 3.3 Quels sont les impacts dans votre équipe de travail? 3.4 Quels sont les impacts auprès de la clientèle? | | |
| <u>Q4</u> | Selon vous, quelles sont les forces motrices de ce changement dans votre établissement? | | |
| <u>Q5</u> | 5.1 Quelles sont les stratégies utilisées par la direction pour favoriser la transformation des pratiques du personnel en accord avec l'approche Planetree? 5.2 Quels sont les effets de ces stratégies? | | |
| <u>Q6</u> | 6.1 Quelles sont les stratégies utilisées par les cadres intermédiaires pour favoriser la transformation des pratiques du personnel en accord avec l'approche Planetree? 6.2 Quels sont les effets de ces stratégies? | | |
| <u>Q7</u> | Qu'est-ce qui pourrait menacer le transfert de l'approche Planetree dans votre établissement (principaux obstacles)? | | |
| <u>Q8</u> | Qu'est-ce qui aurait pu être fait autrement pour accélérer, dans une perspective de changement durable, le transfert de l'approche Planetree dans votre établissement? Quelles leçons avez-vous apprises dans le cadre du transfert de l'approche Planetree dans votre établissement? (Que retenez-vous?) | | |
| <u>Q9</u> | Comment décririez-vous votre expérience dans le cadre du processus de parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO)? | | |
| <u>Q10</u> | 10.1 Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager qui pourrait nous aider à mieux comprendre le transfert de l'approche Planetree dans votre établissement? 10.2 Y a-t-il d'autres questions auxquelles vous pensiez avoir à répondre? | | |

ANNEXE G
GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE DE LA DÉMARCHE PCAO
AUPRÈS DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ

Guide d'entrevue semi-dirigée de la démarche PCAO auprès de l'équipe de professionnels du RPQ

Questions d'introduction :

Nom :

Profession :

Poste :

Ancienneté :

| | |
|----------|--|
| <u>1</u> | 1.1 Pour vous, qu'est-ce que l'approche Planetree? 1.2 Qu'est-ce qui le distingue des autres approches utilisées dans le secteur de la santé et des services sociaux en santé (Conseil québécois d'agrément, Entreprise en santé, employeur remarquable, etc.)? |
| <u>2</u> | 2.1 Comment décririez-vous le rôle du Réseau Planetree Québec dans le transfert de l'approche Planetree auprès des établissements membres? 2.2 Comment a-t-il évolué dans le temps? |
| <u>3</u> | Selon vous, quelles sont les forces motrices du changement vers l'approche Planetree au sein des établissements membres? |
| <u>4</u> | 4.1 Quelles stratégies utilisez-vous pour soutenir la direction des établissements membres dans la transformation des pratiques au sein de leur organisation? 4.2 Quels sont les effets de ses stratégies? |
| <u>5</u> | 5.1 Quelles stratégies utilisez-vous pour soutenir les cadres intermédiaires des établissements membres dans la transformation des pratiques au sein de leur organisation? |

| | |
|------------------|---|
| | 5.2 Quels sont les effets de ses stratégies? |
| <u>6</u> | 6.1 Parmi les services offerts par le Réseau Planetree Québec, lesquels aident davantage les membres dans le transfert de l'approche Planetree? 6.2 Pour quelles raisons? 6.3 Quels sont les principaux effets observés des services offerts par le Réseau Planetree Québec? |
| <u>7</u> | Qu'est-ce qui pourrait menacer le transfert de l'approche Planetree vers les établissements (principaux obstacles)? |
| <u>8</u> | 8.1 Qu'est-ce qui pourrait être fait autrement pour accélérer, dans une perspective de changement durable, le transfert de l'approche Planetree au sein des établissements membres? 8.2 Jusqu'à maintenant, quelles leçons avez-vous apprises en accompagnant vos membres dans le transfert de l'approche Planetree? (Que retenez-vous?) |
| <u>9</u> | 9.1 Pour quelles raisons avez-vous accepté de participer au projet de recherche? 9.2 Comment décririez-vous votre expérience dans le cadre du processus de parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO)? |
| <u>10</u> | 10.1 Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager qui pourrait nous aider à mieux comprendre le rôle du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree vers les établissements membres? 10.2 Y a-t-il d'autres questions auxquelles vous pensiez avoir à répondre? |

ANNEXE H
GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES GROUPES DE DISCUSSION DE
LA DÉMARCHE PCAO DU PROJET DE RECHERCHE IRSC-
PLANETREE

Guide d'entretien pour les groupes de discussion de la démarche PCAO du
projet de recherche IRSC-Planetree

Note : Rappelons que les groupes de discussion auront lieu une fois que le document PCAO aura été distribué aux participants. L'objectif principal des groupes de discussion sera donc de valider et d'enrichir les résultats présentés dans le document PCAO.

1. Questions pour lancer la discussion au début de l'entretien :

Le document du parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO) rend les systèmes informels de l'organisation saillants et permet de voir comment les gens composent avec le changement. En lisant le document...

- Qu'est-ce qui vous a fait réagir? Quelles étaient les causes de cette réaction?
- Considérez-vous que le document PCAO est une représentation exacte de ce que les membres de l'organisation disent, pensent et font?
- Y a-t-il des perspectives omises ou mal représentées?
- Y a-t-il des problématiques ou des événements significatifs qui n'ont pas été inclus?
- Y a-t-il des éléments qui ne sont pas clairs?

2. Questions pour conclure la discussion à la fin de l'entretien :

Maintenant que le document PCAO vous a permis de faire émerger toutes ces découvertes-éclair (*insights*) ...

- Qu'est-ce que vous aimeriez faire avec ces nouvelles idées?
- Quelles seraient les prochaines étapes à planifier pour s'assurer d'en tenir compte?
- Qu'est-ce qui pourrait vous aider à aller de l'avant?
- Quelles leçons peut-on tirer de votre expérience qui pourraient être utiles à d'autres organisations?

ANNEXE I
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ DU
PROJET DE RECHERCHE IRSC-PLANETREE

Formulaire de consentement libre et éclairé du projet IRSC-Planetree

Personnes responsables du projet

Serge Gagnon, chercheur praticien et directeur associé du Centre de recherche et d'intervention en santé des organisations rattaché à l'Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill, et Julie Béliveau, professeure à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, sont responsables de ce projet. Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez joindre Serge Gagnon par courriel à serge.gagnon@criso.ca ou à l'adresse et au numéro de téléphone suivants : CRISO, 680 – 3550, Côte-des-Neiges, Montréal, Québec, H3H 1V4, (514) 944-0781. Vous pouvez également joindre Julie Béliveau par courriel à Julie.Beliveau2@USherbrooke.ca ou à l'adresse et au numéro de téléphone suivants : Université de Sherbrooke, 2500 boul. de l'Université, Sherbrooke, Québec, J1K 2R1, (819) 821-8000, poste 62323. Cette recherche est rendue possible grâce à l'appui financier des Instituts de recherche en santé du Canada et des cinq établissements participants : Centre gériatrique Maimonides Donald Berman, Centre de réadaptation en déficience intellectuelle Chaudière-Appalaches, Centre de réadaptation en déficience physique InterVal, CSSS de La Mitis et CSSS Québec-Nord.

Objectifs du projet

Cette recherche vise à comprendre et à repérer les accélérateurs de changements durables dans les pratiques de gestion et les pratiques cliniques des établissements engagés dans le développement d'environnements de travail sains, performants et humanisant. Elle vise notamment à mieux comprendre le rôle de la direction et des cadres intermédiaires à cet égard. De plus, ce projet de recherche vise à illustrer comment le programme de soutien offert par le Réseau Planetree Québec (RPQ)

favorise le développement des capacités de transfert de connaissances au sein des établissements participants. Enfin, l'objectif central de ce projet consiste à mettre au point et à rendre accessible aux utilisateurs de connaissances une méthodologie de transfert de connaissances en lien avec l'approche Planetree qui accélère et pérennise le changement tout en permettant de mieux composer avec les enjeux qualité performance. Cette méthodologie est appelée « parcours collectif d'apprentissage organisationnel » (PCAO).

Raison et nature de la participation

Votre participation à ce projet sera requise pour deux entrevues d'une heure chacune ainsi que deux groupes de discussion de 90 minutes chacun. Ces rencontres se tiendront à votre lieu de travail, à deux moments distincts. La première entrevue et le premier groupe de discussion auront lieu entre octobre 2011 et juin 2012. La deuxième entrevue et le deuxième groupe de discussion auront lieu entre janvier 2013 et décembre 2013. Ces rencontres serviront à recueillir vos perceptions quant aux éléments qui accélèrent les changements durables dans les pratiques de gestion et les pratiques cliniques dans le cadre du transfert de l'approche Planetree au sein de votre établissement. Ces entrevues et ces groupes de discussion seront enregistrés sur bande audio. Par ailleurs, à six moments différents pendant le projet, un membre de l'équipe de recherche effectuera de l'observation non participante dans votre établissement pour mieux comprendre les effets des stratégies de changement et de transfert de connaissances qui seront déployées, de même que les effets des activités de soutien du Réseau Planetree Québec. Pour des fins d'analyse et afin de respecter fidèlement les éléments observés, nous prendrons des notes lors de ces périodes d'observation. En tout temps, vous pourrez demander aux membres de l'équipe de recherche d'interrompre la prise de notes et de cesser l'observation.

Avantages et inconvénients pouvant découler de la participation

Votre participation à cette recherche contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques et n'entraînera aucun inconvénient pour vous, si ce n'est le temps consacré.

Risques pouvant découler de la participation

Bien que les membres de l'équipe de recherche feront tous les efforts nécessaires pour préserver la confidentialité des données recueillies, l'anonymat total ne peut être garanti. Rappelons que la confidentialité des groupes de discussion ne peut être garantie que si tous les participants adhèrent aux exigences de la confidentialité. Les participants doivent ainsi s'engager à ne divulguer aucune information portant sur la discussion et à respecter les opinions et la vie privée des autres individus prenant part aux groupes de discussion.

Droit de retrait de participation sans préjudice

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Advenant le cas où vous souhaiteriez vous retirer de l'étude, vous pourrez à ce moment demander que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits. Cependant, en ce qui concerne les documents audio des groupes de discussion, il sera impossible d'effectuer une destruction totale des enregistrements. Les dialogues seront conservés pour garder la cohérence de la discussion.

Confidentialité des données

Toutes les données recueillies (bandes audio, notes) seront codées numériquement de façon à préserver l'anonymat des participants. Ces codes seront conservés sous clé dans le bureau du chercheur principal. Les données recueillies seront conservées sous clé dans un classeur du bureau du chercheur principal pour une période n'excédant pas cinq (5) ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à cette recherche n'apparaîtra dans aucune documentation. Seuls les membres de l'équipe de recherche autorisés par le chercheur principal auront accès aux données. Il est possible que des représentants du Comité d'éthique de la recherche psychiatrie/psychologie du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) consultent les données recueillies afin de vérifier l'intégrité et la qualité de la recherche.

Résultats de la recherche et publications

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Droits en tant que participants à ce projet de recherche

Pour toute question d'ordre éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet, vous pouvez en discuter avec les responsables du projet ou expliquer vos préoccupations à M. ou Mme X, ombudsman ou commissaire dans votre établissement, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : (xxx) xxx-xxxx, poste xxx.

Déclaration de consentement libre et éclairé des participants

Je, _____ (*nom en lettres moulées*), déclare avoir lu le présent formulaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. En signant ce formulaire de consentement, je ne renonce à aucun de mes droits légaux. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet. Je recevrai une Copie signée de ce formulaire de consentement.

Signature de la participante ou du participant :

Fait à _____, le

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Nous, Serge Gagnon et Julie Béliveau, chercheurs principaux de l'étude, déclarons que les chercheurs collaborateurs ainsi que notre équipe de recherche sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature des chercheurs principaux de l'étude :

Déclaration de la personne responsable de l'obtention du consentement

Je, _____ (*nom en lettres moulées*), certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature :

Fait à _____, le _____

20__

ANNEXE J
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ DU
PROJET DE MÉMOIRE DE MAÎTRISE
DE MARIE-CLAUDE GIROUX

Formulaire de consentement libre et éclairé du projet de mémoire

Personnes responsables du projet

Ce projet de recherche est réalisé par Marie-Claude Giroux dans le cadre de la réalisation de son mémoire de maîtrise en *Intervention et changement organisationnel* à l'Université de Sherbrooke. L'étudiante est supervisée par Julie Béliveau, professeure à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de mémoire, vous pouvez joindre Marie-Claude Giroux par courriel à marie-claude.giroux@usherbrooke.ca ou au numéro de téléphone suivant : (819) 821-8000 poste 65070. Vous pouvez également joindre Julie Béliveau par courriel à Julie.Beliveau2@USherbrooke.ca ou à l'adresse et au numéro de téléphone suivants : Université de Sherbrooke, 2500 boul. de l'Université, Sherbrooke, Québec, J1K 2R1, (819) 821-8000, poste 62323. Le présent projet de mémoire s'insère dans un projet de recherche principale plus large intitulé : *Le transfert des modèles intégrés de gestion d'établissements de santé et de services sociaux centrés sur le développement d'environnements de travail sains et performants et sur l'humanisation des soins* (2011 à 2014), sous la direction des chercheurs Serge Gagnon et Julie Béliveau. Des données recueillies auprès de trois établissements participants s'ajouteront à l'analyse : le Centre gériatrique Maimonides Donald Berman, le Centre de réadaptation en déficience physique InterVal et le CSSS de La Mitis.

Objectifs du projet

Ce mémoire vise à mieux comprendre le rôle du RPQ envers ses membres et son évolution dans le temps. Il vise notamment à décrire les effets des services proposés par le RPQ et à identifier de quelle manière ses services sont perçus par les

établissements membres. De plus, ce projet de recherche vise à définir les meilleures pratiques du RPQ dans le transfert de connaissances.

Raison et nature de la participation

Votre participation à ce projet sera requise pour une entrevue d'une heure ainsi qu'un groupe de discussion de deux heures. Ces rencontres se tiendront à votre lieu de travail, à deux moments distincts. Ces rencontres serviront à recueillir vos perceptions à l'égard des éléments suivant : le rôle du RPQ envers ses membres et son évolution dans le temps, de même que les facteurs qui influencent les changements durables dans les pratiques de gestion et les pratiques cliniques dans le cadre du transfert de l'approche Planetree vers les établissements membres du Réseau. Les entrevues et le groupe de discussion seront enregistrés sur bande audio. Par ailleurs, l'étudiante effectuera de l'observation, participante ou non, des services du RPQ pour mieux comprendre les effets des services offerts par le Réseau Planetree Québec. Pour des fins d'analyse et afin de respecter fidèlement les éléments observés, elle prendra des notes lors de ces périodes d'observation. En tout temps, vous pourrez demander à l'étudiante d'interrompre la prise de notes et de cesser l'observation.

Avantages et inconvénients pouvant découler de la participation

Votre participation à cette recherche contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques et n'entraînera aucun inconvénient pour vous, si ce n'est le temps consacré.

Risques pouvant découler de la participation

La confidentialité des données recueillies sera préservée. Par contre, l'anonymat total ne peut être garanti. Rappelons que la confidentialité des groupes de

discussion ne peut être garantie que si tous les participants adhèrent aux exigences de la confidentialité. Les participants doivent ainsi s'engager à respecter les opinions des autres individus prenant part aux groupes de discussion.

Droit de retrait de participation sans préjudice

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit.

Confidentialité des données

Toutes les données recueillies (bandes audio, notes) seront codées numériquement de façon à préserver l'anonymat des participants. Les données recueillies seront conservées pour une période n'excédant pas cinq (5) ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à cette recherche n'apparaîtra dans aucune documentation. L'accès aux données sera limité à Marie-Claude Giroux et Julie Béliveau.

Résultats de la recherche et publications

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Déclaration de consentement libre et éclairé des participants

Je, _____ (*nom en lettres moulées*), déclare avoir lu le présent formulaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. En signant ce formulaire de consentement, je ne renonce à aucun de mes droits légaux. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet. Je recevrai une Copie signée de ce formulaire de consentement.

Signature de la participante ou du participant :

Fait à _____, le _____

Déclaration de la personne responsable de l'obtention du consentement

Je, _____ (*nom en lettres moulées*), certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature :

Fait à _____, le _____

ANNEXE K
ANALYSE INTRASITE

1. ANALYSE INTRASITE

Afin de situer les perceptions des répondants, il est important de comprendre en premier lieu le contexte dans lequel se déroule le transfert de l'approche Planetree du RPQ vers les membres au sein des six sites participant à l'étude. Pour chaque site, le contexte est donc présenté. Suivra la perception des participants à l'égard du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ, puis la perception des participants quant aux stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree ainsi que leurs effets.

1.1. Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement de Chaudière-Appalaches

1.1.1. Contexte du transfert de l'approche Planetree au CRDITED de Chaudière-Appalaches

En 1999, le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle de Chaudière-Appalaches naît de la fusion de deux centres de réadaptation. Depuis, les changements se sont succédé : désinstitutionnalisation de l'hôpital St-Julien où il y avait toujours de l'internat, modifications des lois régissant la santé et les services aux personnes avec une déficience intellectuelle, professionnalisation et spécialisation des emplois dans le domaine. Ces changements touchant de près le personnel sont empreints d'émotions. « Plusieurs intervenants [...] ont fait partie de l'époque de l'institution. D'entendre parler de ça [...], il y a toujours une espèce de petite corde sensible. [...] La spécialisation aussi, ça fait mal » (CI_2).

En 2005, une nouvelle directrice générale prend la barre de l'organisation. Depuis, l'établissement se doit de desservir une clientèle toujours croissante vivant

avec des troubles envahissants du développement. C'est en 2012 que le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle de Chaudière-Appalaches change sa dénomination sociale pour CRDITED afin de refléter cette réalité.

De nos jours, le CRDITED de Chaudière-Appalaches offre ses services à une population de 402 000 habitants de quatre territoires : le Grand littoral, Montmagny-L'Islet, Beauce-Etchemins et Thetford.³² Grâce à ses 30 points de service, le CRDITED de Chaudière-Appalaches soutient 1 751 usagers (enfants, adolescents, adultes et personnes âgées). L'organisation compte parmi son personnel 32 cadres et 549 employés³³.

C'est dans ce contexte que le CRDITED poursuit son but d'humaniser les services et la gestion avec l'implantation de l'approche Planetree. Cela répond de plus à l'exigence du Ministère de la Santé et des Services sociaux d'adopter un programme visant le mieux-être des employés dans l'organisation. Aussi, une subvention accordée par l'Agence soutient l'implantation de l'approche Planetree.

Le Ministère annonçait déjà il y a quelques années qu'il allait demander aux établissements d'identifier un programme porteur au niveau de la mobilisation du personnel. [...] La directrice avait vu passer Planetree qui était compatible avec la philosophie de l'établissement (DIR_4).

Les principaux objectifs poursuivis par la direction de l'organisation avec le transfert de l'approche Planetree sont de faire une différence tant pour les clients que pour le personnel et de clarifier les rôles et responsabilités de chacun afin d'atteindre

³² CRDITED Chaudière-Appalaches, saisie le 20 février 2013 de <http://www.crdich-appalaches.org/>

³³ CRDITED Chaudière-Appalaches (2012). *Rapport annuel*, saisie le 20 février 2013 de http://www.crdich-appalaches.org/documents/Rapport_annuel_2011-2012.pdf

un bien-être dans les services reçus et donnés. La direction souhaite également que Planetree soit un outil d'attraction, de mobilisation et de rétention du personnel.

Dans le transfert de l'approche Planetree, le CRDITED de Chaudière-Appalaches rencontre trois défis majeurs qui sont liés à son contexte. Premièrement, un contexte d'insécurité et de méfiance s'est installé à la suite des restrictions budgétaires annoncées en 2012 par le MSSS. Le personnel y est particulièrement sensible. Deuxièmement, la succession de changements vécus par l'établissement depuis le début des années 2000 crée une forme de saturation chez les employés : délocalisation de services, fermetures de résidences à assistance continue (RAC), construction d'un nouveau point de services et fusions, etc. Troisièmement, la bureaucratie associée à la professionnalisation et à la spécialisation accrue des services ajoutent à la tâche de chaque employé. D'ailleurs, certains cadres intermédiaires ressentent un essoufflement qui y est associé.

À l'interne, les difficultés rencontrées dans le transfert de l'approche Planetree sont liées au fait que certains répondants perçoivent une incohérence entre des éléments de gestion et l'approche Planetree. Entre autres, des éléments liés aux conditions de travail, de même que le roulement et les mouvements de personnel au sein des équipes sont perçus par certains comme nuisibles au transfert de l'approche Planetree. Également, le CRDITED de Chaudière-Appalaches cherche à atteindre un équilibre entre les couleurs territoriales que pourraient prendre les services et la culture organisationnelle teintée Planetree. Enfin, pour plusieurs participants dans cette organisation, il subsiste une méconnaissance et une incompréhension de ce qu'est ou peut être l'approche Planetree. Un membre du personnel affirme : « Je ne connais pas les objectifs de Planetree. [...] C'est dur de les appliquer » (Perso_9).

Il est important de noter que la présence de l'équipe de professionnels du RPQ s'est intensifiée dans l'organisation au cours de la dernière année puisque le CRDITED de Chaudière-Appalaches s'est engagé activement dans le processus de désignation Planetree. L'organisation a d'ailleurs obtenu le niveau bronze à l'été 2013.

L'ensemble de ces éléments teinte la relation que le CRDITED de Chaudière-Appalaches entretient avec l'équipe de professionnels du RPQ et par le fait même la perception que les participants peuvent avoir de son rôle et des stratégies utilisées pour disséminer l'approche Planetree.

1.1.2. Perception des participants de Chaudière-Appalaches du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree

Il y a trois rôles principaux qui sont perçus par les participants du CRDITED de Chaudière-Appalaches. Premièrement, plusieurs membres de la direction et des cadres intermédiaires interviewés affirment que l'équipe de professionnels du RPQ joue un rôle d'accompagnement et de soutien. Ils expliquent que l'équipe de professionnels, afin de jouer ce rôle, agit comme un guide en donnant des points de repère aux membres dans leur démarche d'intégration de l'approche Planetree. Puisque l'équipe de professionnels du RPQ est une ressource qui participe au déploiement de Planetree dans plusieurs organisations membres, elle est en mesure de proposer une méthode d'intégration riche de toutes ses expériences antérieures.

C'est [...] un support qu'ils vont nous offrir. [...] En termes de connaissances de notre organisation, c'est sûr que nous, on est en mesure de connaître mieux que les gens qui sont à l'extérieur, mais d'être des personnes ressources quand on a une difficulté [...] au niveau de l'organisation de tout ça, des activités, de logistique (CI_3).

Les participants de ce site considèrent que le RPQ est un réseau qui favorise les interactions et le partage entre ses membres. La CdP agit comme un catalyseur dans la démarche d'intégration du modèle centré sur la personne. Elle permet de se ressourcer, de s'inspirer et de partager ses propres connaissances.

Le Réseau, c'est une communauté de pratique [...], comme la toile qui nous relie. [...] Ça permet d'avoir accès à plein de connaissances, à plein d'outils, à plein de partage. C'est très différent des autres approches. [...] Le Réseau, c'est une instance qui est constituée des gens qui sont membres. [...] Ça permet de travailler ensemble sur les changements de culture qu'on fait dans nos organisations. Le Réseau Planetree [...], c'est un accélérateur pour moi, c'est un endroit de ressourcement, c'est un endroit d'inspiration [...], de partage de connaissances (DIR_1).

Il est implicite dans plusieurs énoncés que l'équipe permanente du RPQ joue alors un rôle d'animation de cette CdP. Les échanges entre les membres et au sein des établissements sont stimulés par l'équipe de professionnels du RPQ, qui organise des rencontres et sert de courroie pour transmettre informations et outils. Certains participants sont plus spécifiques : « Des gens du réseau Planetree [...] sont là comme pour assurer l'échange [...] entre les gens » (CI_2).

Ce sont là les trois principaux rôles nommés par les participants. Quelques-uns seulement ont fait allusion à d'autres rôles, dont voici un survol rapide.

L'équipe de professionnels du RPQ est le chef de file en ce qui concerne l'approche Planetree. Elle agit comme une figure de proue en étant porteuse du message Planetree qui prône une gestion, des soins et des services centrés sur le client au sein du réseau de la santé et des services sociaux québécois. Dans le même ordre

d'idée, l'équipe de professionnels du RPQ doit faire la promotion de l'approche Planetree afin que le RPQ demeure un symbole fort de Planetree. D'un autre côté, il revient à tous les membres d'être un digne représentant de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne. En ce sens, l'équipe de professionnels du RPQ doit adapter l'approche à la réalité québécoise en l'enrichissant des apprentissages réalisés par les établissements d'ici.

Le réseau est ultimement important pour des raisons, au départ, symboliques dans le sens [...] qu'on n'est pas tout seul à adhérer, ça ajoute un certain poids. [...] C'est l'occasion pour le réseau Planetree de venir consolider les adaptations qui sont faites au modèle québécois et aussi, de les diffuser, d'en faire profiter internationalement [...]. C'est aussi l'occasion d'adapter le modèle qui provient des États-Unis à une réalité québécoise. [...] C'est rare qu'on s'enrichisse de soi-même alors si on veut cultiver [...], à la couleur québécoise, l'approche Planetree [...], il faut l'enrichir des ingrédients les plus diversifiés possible (DIR_2).

Aussi, l'équipe de professionnels du RPQ effectue l'évaluation en vue de la désignation Planetree afin que les critères soient respectés. C'est-à-dire que l'équipe de professionnels du RPQ est perçue comme le gardien des pratiques Planetree afin que la démarche des organisations demeure conforme à l'approche Planetree qui les inspire. « Quand tu veux être reconnu Planetree [...], eux sont là pour s'assurer que quand tu vas l'être, bien que ça soit vraiment selon les critères de Planetree » (CI_3).

Enfin le dernier rôle identifié par un petit nombre de participants est l'encadrement. L'équipe de professionnels du RPQ donne un cadre et une structure à la démarche. Cette structure démontre la rigueur de l'approche Planetree et augmente sa crédibilité. « La vision du RPQ, [...] m'a rassuré sur que Planetree ce n'est pas une patente à gosses. Il y a de la rigueur, on est axé sur la qualité. C'est structuré, ce n'est pas n'importe quoi, n'importe comment » (DIR_3).

1.1.3. Perception des participants du CRDITED de Chaudière-Appalaches quant aux stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree et leurs effets

Parmi les services optionnels offerts par l'équipe de professionnels du RPQ, de nombreux participants du CRDITED de Chaudière-Appalaches considèrent la santé organisationnelle, qui comprend des sondages, comme une stratégie efficace de dissémination de l'approche Planetree. Les sondages mesurent l'intégration de ce modèle dans l'organisation. C'est l'occasion de valoriser les éléments positifs de la démarche et de maintenir ce qui se fait de bon. De plus, les sondages mettent en relief les difficultés rencontrées et favorisent l'émergence de pistes de solutions pour réaligner la démarche. Non seulement les sondages et les résultats ont contribué à une meilleure appropriation de l'approche Planetree, mais des ateliers de travail sur mesure pour les équipes ont suivi lorsque les directeurs en ont fait la demande. Il s'agit de la stratégie du RPQ nommée le plus fréquemment puisque l'ensemble des membres de la direction interviewé de même que quelques cadres intermédiaires l'ont identifiée comme un service des plus utiles.

On est avec eux autres pour le sondage sur la santé organisationnelle qu'on fait chaque année. On a une entente de trois ans avec eux autres dans un premier temps. Ils sont venus présenter les résultats à l'ensemble des gestionnaires. [...] On a demandé le soutien du réseau RPQ : pourriez-vous venir faire un atelier avec l'équipe, qu'on analyse les résultats en équipe, qu'on les regarde et qu'on identifie ensemble nos ingrédients champions. Qu'on regarde ensemble ce qu'on veut maintenir en place parce qu'il faut aussi. [...] Ils ont été là, ils ont été très disponibles. [...] Une conseillère nous a animé un atelier qu'on a monté, on a travaillé ensemble, on a regardé les objectifs. [...] Ça a été super dynamique et intéressant. [...] C'est rigoureux pareil (DIR_3).

Ce type de service donne l'occasion d'offrir un coaching personnalisé. Selon les participants, les ateliers sur mesure ont, en effet, répondu à un besoin réel de l'organisation. Ils ont aidé à la compréhension et à l'appropriation des résultats des

sondages. La présence d'une conseillère du RPQ sur place à l'occasion des sondages ou des ateliers permet :

- de porter un regard externe sur les difficultés rencontrées et d'aller au-delà des différends à l'interne;
- d'échanger directement avec quelqu'un qui s'y connaît. Cet élément entraîne un effet de contamination plus grand que de simplement lire de la documentation, parce que l'échange permet de « sentir » l'approche Planetree;
- de dynamiser l'équipe pour approfondir la démarche;
- de guider de façon stratégique;
- de comprendre les enjeux;
- de s'engager dans l'amélioration continue;
- de voir et s'inspirer de ce qui se fait ailleurs;
- de développer une vision systémique.

En conséquence, l'ensemble de la démarche reliée à la santé organisationnelle a ajouté crédibilité et rigueur à l'approche Planetree, qui semblait pour certaines personnes trop idéaliste.

L'équipe de professionnels du RPQ a également fait sentir sa présence au CRDITED suite au départ du coordonnateur à l'humanisation (coordonnateur Planetree) de l'établissement. Dans ce contexte, une conseillère du RPQ a assuré un soutien plus particulier du comité stratégique dans l'implantation de l'approche Planetree jusqu'à la nomination d'un nouveau coordonnateur à l'interne.

[La conseillère] est excellente et c'est elle qui est venue au comité stratégique Planetree reprendre le comité suite au départ du coordonnateur Planetree. C'est là que le comité stratégique a trouvé un peu son sens et sa place et qu'on s'est structuré, comprendre notre rôle, c'est quoi Planetree, comment on voit ça (DIR_3).

Le départ du coordonnateur à l'humanisation à l'interne et sa substitution par un conseiller a donné lieu à du coaching spécifique pour l'équipe de direction et les cadres intermédiaires. « On a fait deux journées avec un conseiller [...]. Il nous amenait beaucoup d'éléments de réflexion. [...] C'est vraiment l'amélioration continue » (DIR_5).

Le conseiller, quand il est venu rencontrer le comité de direction [...], ça a été très accompagnateur. [...] Et avoir une personne de référence. [...] C'est la meilleure façon de venir contaminer toute une équipe de direction et même l'équipe de gestionnaires parce qu'elle est venue aussi rencontrer les gestionnaires. C'est le meilleur moyen pour vendre un modèle. Pas dans le sens mercantile, mais vendre sa philosophie dans le but de son intégration (DIR_2).

D'un autre côté, le conseiller ne vient pas se substituer au coordonnateur Planetree qui est perçu par plusieurs comme une force motrice dans le transfert de l'approche Planetree, particulièrement lorsque son rôle est bien joué. Lors des entrevues, les participants parlent à de nombreuses reprises du coordonnateur Planetree qui fait partie intégrante de ce qui s'est produit depuis le début de l'implantation. Ils racontent que le premier coordonnateur du CRDITED a été embauché à l'externe et à temps plein, mais n'est toutefois pas demeuré en poste. Le fait d'avoir engagé un coordonnateur externe, de même que la création d'un poste à temps plein relevant directement de la direction générale ont été considérés par la plupart des cadres intermédiaires interrogés comme une erreur. Cela a été perçu comme une façon de passer outre la hiérarchie pour soumettre directement les demandes à la directrice générale (DG) sous le couvert de Planetree. Afin de bien jouer son rôle, le coordonnateur doit avoir une vision holistique de son organisation et une idée réaliste des enjeux dans l'organisation.

La responsable de Planetree relevait directement de la DG. [...] Au lieu de s'adresser à leur propre gestionnaire pour demander certains changements, les demandes [...] étaient envoyées à la personne

Planetree. [...] C'était l'équivalent de s'adresser directement à la DG [...], au lieu d'attendre les délais administratifs (DIR_2).

Il y a eu l'embauche d'une personne ressource qui s'appelait coordonnateur Planetree. [...] Une personne qui venait de l'externe qui a été engagée pour ça, qui ne faisait que ça. Ça n'a pas été nécessairement très gagnant. [...] Elle avait tellement toujours un angle pur Planetree qu'elle en oubliait le reste des enjeux de l'organisation, des besoins de gestion et tout ça. Ça a amené parfois des situations conflictuelles (DIR_3).

Certains participants souhaitaient notamment que la personne à la coordination de Planetree connaisse mieux les réalités du terrain.

Que la personne attitrée à Planetree vienne voir c'est quoi la résidence, c'est quoi la réalité, c'est quoi les comportements qu'on a. [...] La personne de Planetree a peu d'idées de ce qui se passe dans la résidence. Moi, je pense que c'est là le plus gros problème (Perso_6).

Ainsi, après le départ du premier coordonnateur et la période de transition qui a suivi avec un conseiller du RPQ, le poste s'est transformé pour devenir celui de coordonnateur à l'humanisation relevant maintenant des RH. Ce poste à temps partiel a été attribué à une personne de l'interne. Le coordonnateur à l'humanisation fait désormais beaucoup de sensibilisation sur l'approche Planetree et se nourrit au RPQ. Certains participants spécifient qu'il a accès à un coffre à outils intéressant au RPQ qu'il partage avec l'équipe de gestion. Ce coffre à outils permet de transférer l'approche Planetree vers du concret. De plus, le coordonnateur apporte beaucoup de considération aux équipes par des petits gestes qui reconnaissent l'individu. Il a un rôle de sensibilisation, d'information et de dissémination de l'approche Planetree auprès du personnel de l'organisation.

Déjà le coffre d'outils qui vient avec le modèle, par des exemples, par du matériel promotionnel, par des jeux, des exercices, des choses concrètes, des suggestions qui peuvent être appliquées pour

aider à l'implantation du modèle. [...] Le responsable Planetree, le coordonnateur, il nous envoyait ce matériel. Juste pour la politique alimentaire, on a reçu plein de documents qui provenaient du Réseau Planetree. Ça a été des éléments facilitateurs parce que c'est beau de traiter des dix composantes, mais comment ça se vit ça quotidiennement? Si on n'a pas d'exemples, on a beau l'adapter à notre situation, mais il faut au moins partir de quelque chose qui s'est déjà fait et vécu positivement ailleurs. Qu'on n'ait pas à réinventer la roue (DIR_2).

Le coordonnateur est aussi vu comme une ressource supplémentaire pour soutenir les cadres intermédiaires et les employés dans des dossiers d'intervention ou de gestion plus difficiles.

Il [coordonnateur Planetree] pouvait nous aider pour nous donner un petit coup de main dans des dossiers un petit peu plus chauds : comment approcher un parent, rendre une ambiance plus accessible, plus relaxe, qui amène plus un climat de discussion (Perso_16).

La présence du coordonnateur est alors perçue comme une force pour l'appropriation de l'approche Planetree. « Ce qui est une force aussi, c'est d'avoir un coordonnateur qui porte l'approche et puis qui travaille avec les équipes à actualiser des projets» (DIR_4).

Les outils Internet tels que le Wiki et le site Internet du RPQ font partie des stratégies de l'équipe permanente du RPQ qui sont reconnues des participants du CRDITED de Chaudière-Appalaches. Entre autres, les coordonnateurs ont la possibilité d'envoyer des courriels à tous afin de poser des questions dont les réponses profitent à l'ensemble des coordonnateurs. « Il y a le site Internet du Réseau Planetree qui est là aussi pour un partage de [...] la communauté de pratique » (CI_1).

Les outils de communication à distance donnent l'occasion de :

- faire rayonner le mouvement Planetree à l'intérieur et à l'extérieur du réseau en rendant accessibles en ligne des informations sur le modèle, son implantation et la communauté de pratique;
- partager des meilleures pratiques entre les membres;
- donner accès à la revue et à la documentation Planetree;
- nourrir le site et d'être nourri.

Quelques-uns nuancent leurs propos et croient toutefois que ce genre de communication demande trop de temps, ressource rare dans l'organisation. De plus, il n'est pas naturel pour tout le monde de nourrir le site Internet et d'entrer réellement dans l'échange.

Parmi les services les plus utiles pour le CRDITED de Chaudière-Appalaches se retrouve aussi le séminaire de leadership, qui a également servi de base à quatre ateliers présentés aux employés, animés par le coordonnateur Planetree du moment. Deux participants le mentionnent sans toutefois en identifier les raisons ou nommer les effets de ce service.

Le séminaire, je l'avais eu dès mon entrée en 2009. [...] On a eu quatre ateliers avec [le coordonnateur]. Le séminaire que nous on avait eu, c'était une journée ou deux jours pour les gestionnaires, mais on l'avait amorti en quatre ateliers. Donc, [le coordonnateur] était venu dans chacune des équipes pour animer. Nous avons appelé ça quatre ateliers, ça correspond au séminaire. [...] Les ateliers dans nos équipes étaient pour nos employés (CI_1).

De plus, le séminaire de leadership a été repris pour l'ensemble des gestionnaires en décembre 2012, soit après les entrevues et les groupes de discussion.

Cela a été l'occasion pour les nouveaux gestionnaires de se familiariser avec l'approche Planetree puisque la majorité des cadres intermédiaires n'étaient pas en poste lors du premier séminaire. L'importance des liens entre l'approche Planetree et ce qui se fait déjà dans l'organisation a été observée. Un participant a mentionné à la fin de la journée de séminaire : « C'était très rassurant aujourd'hui de voir tous les exemples qui ont été donnés en lien avec les composantes. On fait déjà plein de choses. On est déjà dans cette vision-là. »

Quelques participants parlent plus précisément de la désignation. Les critères de désignation sont utiles pour mesurer les écarts entre la pratique et l'approche Planetree. Ils permettent aussi de clarifier la façon dont les composantes doivent se déployer afin d'obtenir la désignation.

Ce qui a aidé beaucoup, c'est quand les critères de désignation québécois sont sortis, là, on a fait un exercice avec le comité en disant : « faisons l'exercice des écarts ». On a pris chaque composante, le comité stratégique a fait un travail d'analyse [...] Tous nos programmes sont centrés sur la personne, doivent prendre en compte les dimensions de Planetree, même si ce n'est pas écrit : « Ceci est une composante de Planetree ». C'est clair qu'on prend ce qui est dans la composante, dans les critères de désignation. [...] Planetree devient une grille de rédaction des programmes, une grille de rédaction des politiques, politiques d'embauche et tout ça (DIR_1).

Quand tu veux être reconnu comme employeur [...], accrédité Planetree, vous avez quand même beaucoup de devoirs à faire, puis eux sont là pour s'assurer que quand tu vas l'être, bien que ça soit vraiment selon les critères de Planetree (CI_3).

Les stratégies permettant la reconnaissance sont aussi identifiées comme étant importantes, principalement par les membres du personnel terrain. Les gages de bonté semblent avoir marqué les participants à cet égard, sans toutefois qu'ils soient associés directement au RPQ par les employés.

On a offert des gages de bonté pour des gens qui avaient eu de beaux gestes à l'égard soit des collègues ou de la clientèle. C'est davantage un regard humain qu'on a porté sur les actions. [...] Encore une fois au lieu d'être axé sur la performance, on a axé la valorisation sur des actions qui ont eu une portée (CI_2).

Il y a des gens qui ont été ciblés pour s'être démarqués pour leur beau travail et leur personnalité aidante et plein d'affaires. Ils ont reçu un gage de bonté qu'ils vont garder un certain temps et par la suite, ils vont devoir identifier quelqu'un d'autre pour que ça fasse des maillons. C'est des petits de Planetree ça au fond. Ils nous procurent tranquillement de nouvelles lunettes, mais il faut s'arrêter et les voir (Perso_17).

Maintenant que les principales stratégies du RPQ pour disséminer l'approche Planetree et leurs effets perçus au sein du CRDITED de Chaudière-Appalaches ont été détaillés, voici ceux qui n'ont été mentionnés que par quelques personnes dans l'organisation.

Un membre de la direction aborde la désignation Planetree par étape, qui permet d'obtenir le niveau bronze, argent ou or au cours du processus d'intégration de l'approche Planetree. Cette modification de la démarche de désignation favorise la motivation puisqu'il est encourageant de franchir et de célébrer les différentes étapes. Un autre service qui a été utilisé par le CRDITED est celui de *Coaching Ourselves*. Aucun effet n'y est associé. Une personne identifie la rencontre annuelle des membres comme un service intéressant. Le fait que la rencontre des membres est une stratégie destinée à la direction et au coordonnateur Planetree explique peut-être qu'un seul participant l'ait mentionnée.

Un autre participant fait mention de la visite d'une organisation désignée Planetree, qui ajoute du concret au transfert de l'approche Planetree puisque ça permet de constater l'application qu'il est possible d'en faire. « On a eu l'opportunité

de se rendre au Centre de Réadaptation Estrie. [...] On a eu une belle présentation [...]. On a eu l'opportunité de se promener dans le centre et de voir concrètement à quoi ça ressemblait » (Perso_17).

Enfin, au moment des entrevues et des groupes de discussion, les séminaires du personnel n'avaient pas débuté dans l'organisation. Il a toutefois été possible d'observer un séminaire du personnel entre le moment de la collecte de données et la rédaction de ce mémoire. Lors de ce séminaire, trois personnes soulignent leur enthousiasme à participer. En effet, le premier séminaire ayant eu lieu à Montmagny a eu des résultats positifs et les participants ont fait la promotion de la journée auprès de leurs collègues. Le coordonnateur a confirmé que le premier séminaire à Montmagny avait été particulièrement réussi et que les participants avaient ainsi créé un véritable élan. Le mot de bienvenue de la direction par la DG a démontré l'importance accordée à la démarche de transfert de l'approche Planetree. Le séminaire du personnel est utilisé comme une occasion de faire des liens avec les valeurs organisationnelles et la charte des attitudes et comportements³⁴, une idée issue de la communauté de pratique du RPQ. Il a été observé que des personnes qui étaient plus fermées au début de la rencontre ont finalement participé en après-midi. Ceci semble être relié à l'esprit d'ouverture, au type d'animation et à l'ambiance générale du groupe. Toutefois, certaines activités proposées par le RPQ dans le cadre de la formation des maîtres-animateurs ont été modifiées lors de ce séminaire, ce qui n'a pas permis de souligner les réalisations et les opportunités au sein du CRITED de Chaudière-Appalaches. Il s'agit d'un élément important qui aurait permis de faire du séminaire du personnel un véritable levier.

1.2. Centre de réadaptation en déficience physique InterVal

³⁴ Pour de plus amples informations sur la Charte des attitudes et comportement, consultez le http://www.crditedca.com/fileadmin/CRDICA/A_propos_de_nous/publications/Charte_2013.pdf

1.2.1. Contexte du transfert de l'approche Planetree au CRDP InterVal

Le Centre de réadaptation en déficience physique InterVal offre ses services à une population de 485 000 habitants de deux régions : Mauricie et Centre-du-Québec. Grâce à ses 9 points de service, le Centre de réadaptation en déficience physique (CRDP) InterVal soutient 3 997 usagers de tous âges : des enfants, aux aînés.³⁵ Les services de réadaptation et d'intégration sociale touchent les déficiences motrices, du langage, visuelles, auditives et la traumatologie.³⁶ Les services sont assurés par 17 cadres et 430 employés. De nombreuses rénovations, des réaménagements et des déménagements de points de services ont teinté les dernières années.³⁷

La direction du CRDP InterVal, appuyée par le conseil d'administration, désire poursuivre le travail d'humanisation déjà en cours dans l'établissement en s'inspirant de l'approche Planetree, qui correspond bien aux valeurs présentes chez InterVal. Ils joignent le RPQ en avril 2010. L'approche Planetree est un levier qui vient confirmer le caractère humain de l'organisation puisque le client est au cœur de l'action au CRDP InterVal. Il est la raison d'être de l'établissement et la direction veut s'assurer de lui offrir un service de qualité.

C'est quelque chose qui est passé par le biais du conseil d'administration [...], qui a émis un souhait, c'était de continuer, de conserver, de développer l'humanisation des soins et des services, de garder un aspect humain, de conserver ce qui était déjà reconnu ou en place (DIR_5).

³⁵ InterVal (2012). *Rapport annuel 2011-2012*, saisie le 20 février 2013 de http://www.centreinterval.qc.ca/client/documentation/Rapport_annuel_2011_2012.pdf

³⁶ InterVal, saisie le 20 février 2013 de http://www.centreinterval.qc.ca/fr/a_propos_de_nous/mission.asp

³⁷ InterVal (2012). *Rapport annuel 2011-2012*, saisie le 20 février 2013 de http://www.centreinterval.qc.ca/client/documentation/Rapport_annuel_2011_2012.pdf

De plus, ni les employés, ni les clients ne sont des numéros de dossiers, ce sont des personnes avec des besoins. Afin de bien répondre aux besoins des clients, il faut avoir une équipe d'employés satisfaits, engagés et désireux d'offrir des services centrés sur la personne. Pour ce faire, la direction souhaite leur offrir un endroit où il fait bon travailler et où ils se sentent reconnus. Voilà les opportunités qu'offre l'approche Planetree aux yeux de la direction d'InterVal.

Le CRDP InterVal doit relever deux défis majeurs liés au contexte dans le transfert de l'approche Planetree au sein de son organisation. Tout d'abord, un contexte d'insécurité a été engendré par les restrictions budgétaires annoncées en 2012 par le MSSS. Ensuite, la liste d'attente pour les services et les délais d'accès mettent une pression sur le personnel.

On a une liste d'attente à gérer [...] tant de clients à voir, tant d'heures à donner dans une année, au moins tant de dossiers à ouvrir, faire nos notes. Elle est là notre pression. Comment Planetree pourrait nous aider, je ne pourrais pas dire (Perso_9).

De plus, les trois principales difficultés rencontrées à l'interne dans le cadre du transfert de l'approche Planetree sont les suivantes :

1. une perception de surcharge exprimée par les cadres intermédiaires et les membres du personnel;
2. un besoin accru de soutien aux cadres intermédiaires dans le transfert du modèle;
3. une adaptation et une intégration en continu de la démarche en fonction des valeurs et des priorités de l'organisation.

Enfin, InterVal est actuellement en processus de désignation et travaille conjointement avec le RPQ pour atteindre cet objectif. L'organisation a d'ailleurs reçu le niveau argent à l'été 2013. C'est donc entre les exigences ministérielles, les listes d'attentes, la perception de surcharge des employés, le besoin accru de support

des cadres intermédiaires et l'intégration de l'approche Planetree que l'organisation navigue. Voilà qui résume le contexte du CRDP InterVal avec sa réalité, ses défis et ses difficultés rencontrées dans le cadre du transfert de l'approche Planetree au sein de son établissement.

1.2.2. Perception des participants d'InterVal du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree

Les participants d'InterVal soulignent quatre principaux rôles de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree. Tout d'abord, pour de nombreux membres de la direction et des cadres intermédiaires de cet établissement, le rôle de l'équipe du RPQ consiste principalement à accompagner et à soutenir les établissements membres dans leur démarche d'intégration de l'approche Planetree. À cet égard, le RPQ offre des services de consultation afin de vulgariser les concepts liés à l'approche Planetree. L'équipe de professionnels du RPQ est à l'écoute des besoins de l'organisation puisqu'elle la guide dans ses réflexions afin de trouver des solutions qui lui correspondent. Elle facilite également la communication en étant à l'écoute et en répondant aux interrogations qui surviennent dans le processus.

Le rôle de support ou de consultation c'est de voir comment on peut intégrer ça. C'est-à-dire de vulgariser ou d'aider, de nous accompagner [...] pour nous permettre justement de façonner un peu notre réflexion dans la bonne direction [...] pour savoir comment l'intégrer au quotidien dans les équipes, puis comment le faire vivre (CI_3).

Ensuite, les participants ont soulevé directement le rôle d'évaluation en vue de la désignation joué par l'équipe de professionnels du RPQ. La désignation apporte une visibilité à l'externe et permettra à InterVal un rayonnement plus important.

L'équipe de professionnels du RPQ évalue l'intégration des pratiques Planetree dans l'organisation et émet ensuite ses recommandations. « Dans le fond, ils nous ont donné des recommandations, puis là, il faut voir si on les applique ou pas. Après ça, ils peuvent nous donner leur étampe » (CI_1).

Toujours selon les participants d'InterVal, la communauté de pratique du RPQ, composée de ses membres, a pour rôle principal le partage de bons coups et le réseautage. Ainsi, pour près de la moitié des répondants, il est possible d'apprendre d'autres membres.

Le RPQ, c'est plusieurs établissements qui ont le même objectif : d'essayer d'améliorer l'humanisation des soins, des services puis dans les milieux de travail, les milieux de vie plus humanisant. Et dans ce sens-là, ça permet d'échanger (CI_7).

Ils ont apporté beaucoup d'informations, de la documentation, beaucoup, beaucoup de réseautage, d'activités de réseautage, de mise en commun des choses qui se font dans l'établissement (DIR_4).

Il semble implicite pour plusieurs que le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ consiste à stimuler et à animer cette communauté de pratique.

Je le vois aussi comme un catalyseur ou courroie de transmission, catalyseur dans le sens, profiter des bons coups de tout le monde. Il y a un membre qui fait un bon coup [...] c'est de favoriser les liens entre les différents membres pour qu'on en profite, que le Réseau partage justement (DIR_7).

Enfin, selon les participants d'InterVal, l'équipe de professionnels du RPQ offre un encadrement et s'appuie sur l'évaluation organisationnelle afin de faire des recommandations et de proposer une méthodologie d'implantation. Cela donne une direction vers laquelle l'établissement peut mettre le cap. « Puis aussi, de nous

apporter des démarches de collecte de données, de nous amener des intrants, avec l'évaluation organisationnelle qu'ils conduisent » (DIR_1). L'équipe de professionnels agit à titre d'expert avec un cadre normatif. Alors que pour certains cette méthodologie est aidante, pour un petit nombre, elle est trop imposée. « Il y avait comme une recette toute faite puis une vision et une façon de faire les choses [...]. Puis j'avais l'impression qu'on se faisait comme imposer des façons de faire » (DIR_2).

Il existe donc une dualité dans la compréhension du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ, qui doit à la fois accompagner InterVal en tant que membre et l'évaluer à titre d'expert en vue de la désignation. Cette dualité est directement liée au fait que le RPQ est composé de deux entités, soit : la communauté de pratique des membres et l'équipe de professionnels du RPQ. Deux membres de la direction expriment clairement cette dualité, et elle se confirme en lisant l'ensemble des réponses des participants d'InterVal. Certains y voient parfois une confusion dans les rôles. « On peut parler du RPQ, de l'équipe du Réseau Planetree Québec ou du RPQ avec tous ses membres » (DIR_7).

Le Réseau est là comme un soutien, un consultant ou comme facilitateur. Il y a peut-être eu des périodes où certains ont dit que le Réseau se positionnait comme [...] un expert avec un cadre normatif. Voici, pour appartenir à Planetree, il faut être comme ça. C'est comme imposé. Donc, ce sont les deux. Quand tu me dis où se positionne le Réseau, je pense que c'est dans cette dualité-là, cette confusion-là que le Réseau lui-même est en train d'apprendre de par ses expériences (DIR_5).

Les rôles d'accompagnement, d'évaluation, d'animation de la communauté de pratique et d'encadrement sont donc les principaux rôles perçus des participants d'InterVal. Les rôles qui suivent ont été abordés par quelques personnes seulement, en conséquence en voici uniquement un survol.

Elle joue aussi un rôle central au sein du réseau afin de maintenir les valeurs Planetree présentes au cœur du réseau. Elle agit à ce titre comme gardien de l'approche Planetree. Quelques participants perçoivent qu'une relation de partenariat s'établit entre les membres et le RPQ. En ce sens, il y a une influence mutuelle. Le rôle de chacun se définit dans l'interaction et l'action. Il y a une responsabilité commune entre l'équipe de professionnels du RPQ et les membres de partager l'information. Finalement, quelques cadres intermédiaires interrogés ne connaissaient pas le rôle de l'équipe du RPQ.

1.2.3. Perception des participants d'InterVal quant aux stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree et leurs effets

Pour la majorité des répondants, la plupart des stratégies de dissémination de l'approche Planetree passent directement par la présence du coordonnateur Planetree au sein de l'établissement. C'est cette personne qui représente le mieux le Réseau, autant pour les cadres intermédiaires que pour les membres de la haute direction. Le coordonnateur Planetree facilite la communication avec le RPQ en étant positionné au carrefour des échanges entre le RPQ et l'établissement. C'est-à-dire qu'il représente un courtier de connaissances qui trie l'information provenant de l'extérieur et la propage dans son organisation. « On est vraiment en partage ensemble, il [coordonnateur] nous ramène des choses si on s'interroge. [...] Bien, je sais qu'il peut me mettre en lien avec des choses qui ont déjà été faites pour m'alimenter » (CI_2). Un membre de la direction l'exprime ainsi : « Moi je n'ai pas de contact direct avec le Réseau. J'ai des contacts par l'intermédiaire de [la direction générale et du coordonnateur Planetree] » (DIR_4).

Une des stratégies de dissémination de l'approche Planetree que les participants d'InterVal ont expérimentée est l'atelier sur les composantes, offert par l'équipe de professionnels du RPQ. Cet atelier est perçu par de nombreux participants comme une activité très utile qui a facilité à la fois la compréhension de l'approche, les liens avec les particularités de l'organisation et l'appropriation afin qu'il y ait des répercussions dans le quotidien. « Dans le fond, eux, c'était de voir c'est quoi les composantes, comment les composantes on peut les mettre en place, ça fait qu'ils nous ont apporté énormément d'aide » (CI_8).

« Il y a eu l'atelier sur les composantes, un peu plus dans le modèle comme tel. Il faut aussi comprendre de quoi on parle, mais surtout en quoi ça nous ressemble. Ce qui était intéressant c'est qu'on avait joint les cadres, on a joint les coordonnateurs cliniques » (DIR_1).

Aussi l'évaluation organisationnelle est identifiée comme un service qui les a aidés dans le processus d'intégration de la philosophie Planetree. Elle donne un cadre de référence et confirme ce qu'InterVal avait déjà : des employés très humains. De plus, les recommandations ont aidé à s'approprier l'approche. « Quand ils étaient venus évaluer, ils avaient été prendre le pouls des différents comités [...], des différents professionnels. C'était vraiment l'ensemble » (CI_8). Les groupes de discussion sont directement associés au processus d'évaluation organisationnelle qui a mené au rapport. Cette consultation d'un grand nombre d'acteurs a permis d'interpeller et de mobiliser une masse critique autour de la démarche d'humanisation. « Tu mobilises des gens, parce que ça a été des groupes de discussion. Et pour former les groupes de discussion, il fallait interpeller les personnes intéressées à former les groupes » (DIR_1). Nonobstant ces côtés positifs, il y a des nuances dans les propos de quelques individus en ce qui concerne l'évaluation organisationnelle. Le délai qui a précédé la remise du rapport du RPQ a semé des doutes sur la nature de son contenu. « Ça a été long avant qu'on reçoive les données [...]. Cette évaluation-là, ça a pris du temps avant qu'on l'ait » (CI_5). Également, l'organisation n'a probablement pas tiré profit de toute l'information que

le document contenait. « L'évaluation organisationnelle, je ne suis pas sûr qu'on ait pu tirer tout le jus qu'on aurait pu encore tirer, on est encore à travailler » (DIR_7).

Quelques participants d'InterVal nomment le séminaire de leadership comme un moyen efficace de développer un cadre de référence commun entre les gestionnaires et la direction dans l'organisation. C'est de cette façon que les leaders au sein d'InterVal ont développé une compréhension de l'approche Planetree.

Le séminaire de leadership, je pense qu'il est très important, c'est dès le départ, donc ils sont venus rencontrer, on était tout l'encadrement au complet, l'ensemble des cadres. Parce qu'il y a une croyance à l'effet que ça va passer par l'encadrement du fait que c'est des porteurs d'orientation puis ils influencent les orientations. Alors la croyance est de dire, ce sont les pierres d'assises, ce sont nos gestionnaires. Donc séminaire de leadership, dès le départ, je pense que c'est important. Pour comprendre de quoi on parle, quand on parle d'humanisation, au moins se développer un cadre de références commun, qu'on parle des mêmes choses. Donc ça, je trouve ça important (DIR_1).

Non seulement le séminaire de leadership a-t-il contribué à une meilleure compréhension de l'approche Planetree, mais quelques cadres intermédiaires ont perçu un élan nouveau à la suite des activités animées par l'équipe du RPQ. La motivation est ravivée pour se mettre dans l'action au quotidien.

À chaque fois que j'ai une rencontre de ce type-là [séminaire, atelier, etc.], c'est comme si ça me donnait un élan! Pour l'avenir, il faudrait que ça fasse encore plus partie du quotidien. [...] Ça nous donne des ailes, oui! C'est très énergisant » (CI_3).

Plusieurs membres de la direction ont exprimé que le partage et l'échange entre les établissements membres sont des éléments forts du RPQ. Une des façons de vivre ce partage est la rencontre des membres qui donne l'occasion pour les directions

d'établissement et les coordonnateurs Planetree d'approfondir leurs connaissances par l'échange.

Il n'y a pas juste le réseau, mais le regroupement de tous les établissements associés au Réseau Planetree. Ça fait en sorte que quand on se rencontre, il y a de beaux échanges sur des stratégies adoptées pour améliorer la nature des services, pour améliorer le climat organisationnel, pour améliorer la prestation de services auprès des usagers. Ça fait que ce qui est intéressant, c'est le Réseau Planetree dans son ensemble (DIR_3).

Le partage et l'échange sont aussi stimulés par les tables de réflexion-action des coordonnateurs Planetree, qui favorisent une forme de codéveloppement. Ces rencontres alimentent le coordonnateur qui peut ensuite redonner à son organisation.

L'association de notre coordonnateur avec les autres coordonnateurs, ça fait en sorte que ça nous alimente dans tout l'ensemble des réflexions qu'on a à prendre, qu'on a entreprises, puis qu'on veut continuer à entreprendre (DIR_3).

Enfin, selon quelques cadres intermédiaires, les outils Internet sont perçus comme une source intéressante d'informations découlant de l'équipe de professionnels du RPQ. Les idées se retrouvant sur le site internet du RPQ peuvent se transformer en initiatives sur le terrain.

Il y a des gens qui vont aller voir les sites [Internet], ils vont y aller par curiosité naturelle, mais je ne pense pas que ce soit nécessairement la majorité. Donc, je pense que donner des moments de recherche, c'est quoi le support Planetree, de leur montrer comment on peut aller sur le site. [...] Aller voir le site ça prend deux minutes, on va peut-être créer plus d'occasions de le faire puis de prendre ces initiatives-là pour essayer de les intégrer (CI_3).

Au moment des entrevues, les séminaires du personnel n'étaient pas amorcés dans l'organisation. Certains souhaitaient toutefois les expérimenter. Les séminaires sont une occasion privilégiée de faire des liens concrets avec le quotidien misant ainsi sur l'appropriation de l'approche Planetree. Quelques mois suivant les entrevues ont eu lieu les séminaires du personnel, que la chercheuse a eu l'occasion d'observer à une reprise. Le directeur général en fait un bilan dans le journal interne et le rapport annuel 2012-2013. Se retrouve ici un extrait de l'article.

Plus de 85 % du personnel a participé aux séminaires visant à s'approprier de façon plus concrète l'approche centrée sur la personne, afin que tous puissent incarner la vision et les valeurs organisationnelles; celles-ci favorisent le développement et le maintien d'un environnement sain et la qualité de vie au travail. Ces journées sont aussi une occasion de recueillir des suggestions d'innovation et de favoriser des prises de conscience collective. Ainsi, au courant du mois de décembre, les animatrices des séminaires feront le bilan des pistes d'amélioration qui ont été soulevées spontanément lors des séminaires. Les points saillants de ce bilan seront communiqués à l'ensemble du personnel et ensemble nous pouvons déjà commencer à envisager des pistes d'actions et gestes concrets à poser dans la poursuite de notre évolution organisationnelle.³⁸

Malgré les nombreux effets positifs des stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ, certains répondants avaient quelques critiques à apporter. D'abord, certains considèrent que les services du RPQ n'ont pas eu d'effets au sein de l'organisation. D'autres affirment qu'après une présence intensive au début de la démarche, l'équipe de professionnels du RPQ adopte maintenant un rôle plus effacé, créant un manque de continuité à certains égards.

³⁸ *Infos en direct* (novembre 2012), saisie le 20 octobre 2013 de http://www.centreinterval.qc.ca/client/documentation/Novembre_2012.pdf

1.3. Centre de santé et de services sociaux de La Mitis

1.3.1. Contexte du transfert de l'approche Planetree au CSSS de La Mitis

Le Centre de santé et de services sociaux de La Mitis offre ses services à une population de 201 850 habitants dans la région du Bas St-Laurent³⁹. Grâce à ses 9 points de service, le CSSS de La Mitis couvre trois missions différentes : une mission de centre local de services communautaires (CLSC), une mission de centre d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) et une mission de centre de réadaptation en déficience physique (CRDP)⁴⁰. Les services sont offerts par 28 cadres, dont 2 à temps partiel, et 335 employés à temps complet, 200 employés à temps partiel et l'équivalent de 132 postes temps complet en occasionnels⁴¹.

Dès 2007, la directrice du CSSS se laisse inspirer de l'expérience du CRE et souhaite implanter Planetree afin « d'humaniser davantage les soins et les services » (DIR_4). Les objectifs sont : l'humanisation des soins et des services, l'amélioration de la qualité des relations et du climat de travail, des services et de la gestion, facilitation du recrutement du personnel, rétention du personnel. Le choix d'entreprendre la démarche d'intégration de l'approche Planetree a donc été fait à la suite de deux sessions de consultation de travailleurs qui ont réuni une centaine de personnes. C'est avril 2009 que le CSSS de la Mitis a joint le RPQ.

³⁹ CSSS de La Mitis (2013). *Rapport annuel*, saisie le 25 octobre 2013 de <http://www.csssmitis.ca/files/documents/3r/a6/rapport-annuel-de-gestion2012-13.pdf>, p.8

⁴⁰ CSSS de La Mitis (2013). *Rapport annuel*, saisie le 25 octobre 2013 de <http://www.csssmitis.ca/files/documents/3r/a6/rapport-annuel-de-gestion2012-13.pdf>, p.6

⁴¹ CSSS de La Mitis (2013). *Rapport annuel*, saisie le 25 octobre 2013 de <http://www.csssmitis.ca/files/documents/3r/a6/rapport-annuel-de-gestion2012-13.pdf>, p.47

Au cours de l'implantation, deux défis reliés au contexte de l'organisation sont soulignés par les participants. Premièrement, la réalité est très différente d'une équipe de travail à l'autre, en particulier parce que le CSSS de La Mitis couvre trois missions. Alors que le centre d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) offre un service 24 h/24, 7 jours/7, le centre de réadaptation dessert une population différente sur les heures ouvrables régulières. Deuxièmement, l'arrivée d'une nouvelle directrice générale en 2012 et des changements au sein de l'équipe de direction se sont produits pendant le processus de transfert de l'approche de gestion, de soins et de services centrée sur la personne.

À l'interne, un grand nombre de difficultés est rencontré dans le transfert de l'approche Planetree. Entre autres, il y a des enjeux liés au climat organisationnel. De plus, l'approche Planetree jusqu'à présent entraîne peu de retombées perceptibles, surtout au niveau de la clientèle et cela entraîne une baisse de motivation. De fortes réactions se font entendre quant au choix des termes *humaniser* ou *humanisation*. L'émotivité se fait sentir dans certains commentaires des répondants. Il y a aussi les relations patronales-syndicales qui vivent des hauts et des bas. Dans le contexte actuel, le soutien des syndicats semble limité.

De plus, il y a une perception de surcharge parmi les employés, qui voient en Planetree une façon d'en demander plus aux employés. D'ailleurs, une incohérence entre le discours et les actions de la direction est parfois soulignée par le personnel, et la direction reconnaît l'importance d'agir en cohérence. Une autre difficulté survient du fait que l'adhésion à l'approche Planetree est variable d'un cadre intermédiaire à l'autre. L'adhésion semble également variable au sein de l'équipe de direction. De plus, un roulement important au sein de l'équipe de direction oblige le repositionnement de la démarche en cours d'implantation. De nombreux cadres intermédiaires récemment embauchés n'ont pas suivi le séminaire de leadership offert

par le RPQ, et cela laisse planer le doute quant à leur adhésion à la démarche. Une autre difficulté rencontrée par cet établissement dans le transfert de l'approche Planetree concerne l'instabilité au sein des équipes de travail. Cette instabilité découle de plusieurs éléments : un taux de roulement élevé, un historique de ratio d'assurance-salaire élevé et un recours significatif à la main-d'œuvre indépendante pour les remplacements. Le CSSS de La Mitis a aussi eu à faire face à un certain nombre de réactions négatives survenues lors de la présentation de la Charte des attitudes et comportements issue de l'activité des Cafés du monde⁴² mené dans l'établissement en 2011. Le but de l'exercice n'était pas clair pour tous et la façon de présenter les résultats sous forme de charte et avec des slogans a suscité des réactions mitigées.

Bref, compte tenu des nombreuses difficultés auxquelles il fait face, le CSSS de La Mitis a un besoin accru de réviser en continu ses stratégies de transfert de l'approche Planetree. C'est ce qui complète le portrait du contexte du CSSS de La Mitis dans le transfert de l'approche Planetree au sein de son établissement.

1.3.2. Perception des participants de La Mitis du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree

Les participants de La Mitis ont identifié deux principaux rôles du RPQ : l'accompagnement et le soutien ainsi que le partage et le réseautage. La direction est plus consciente du rôle d'accompagnement et de soutien que les cadres intermédiaires, qui sont moins en contact avec le RPQ. Le rôle de soutien est particulièrement attribué à l'équipe permanente du RPQ, qui guide et oriente les

⁴² Pour plus d'informations sur les Cafés du monde consultez le <http://www.theworldcafe.com/method.html>

membres du réseau dans leur démarche d'intégration de l'approche Planetree grâce à des normes, des outils et des personnes ressources. Ce soutien est dirigé vers la direction et le coordonnateur à l'humanisation. Un membre de la direction a dit que leur rôle est « d'abord, de nous supporter, de nous aider à comprendre, de nous aider à communiquer ces notions-là » (DIR_4). Alors que les cadres intermédiaires, moins en contact avec le RPQ, tiennent plutôt ce discours :

C'est notre coordonnatrice Planetree dans l'établissement. [...] C'est elle qui est le poteau puis qui peut nous supporter. [...] Et elle est supportée par le Réseau Planetree. Donc, pour moi, le Réseau Planetree est un peu plus loin comme tel (CI_3).

La communauté de pratique facilite le réseautage afin d'augmenter le partage d'expériences entre les organisations membres du RPQ. Il est donc possible de s'inspirer des façons de faire des autres, particulièrement du CRE, qui est vu comme un précurseur. C'est l'équipe de professionnels du RPQ qui est à l'origine des rencontres et qui coordonne les échanges.

Je les vois comme les coordonnateurs ou les créateurs d'un espace où on peut se mettre en réseau dans l'établissement. Je pense qu'on oublie souvent que, quand on fait une démarche comme celle qu'on fait, on ouvre des chemins, on essaie des affaires nouvelles [...]. Ce n'est pas facile, c'est difficile, même si c'est stimulant. On a besoin d'un espace où on peut se rallier, se soutenir, partager nos bons coups, mais aussi nos erreurs, nos questions, nos doutes infinis (DIR_3).

Ces deux rôles font aussi référence à deux entités différentes dans le RPQ, l'équipe de professionnels et la communauté de pratique composée des établissements membres. Certains y voient une certaine confusion dans les rôles.

Trois autres rôles sont mentionnés, par un ou deux participants : 1) l'adaptation de l'approche Planetree et de son développement dans le contexte québécois, 2) l'écoute des besoins des membres du réseau afin d'améliorer le modèle et de développer des outils correspondants à ces besoins et 3) l'évaluation en vue de la désignation Planetree. Certaines personnes considèrent paradoxal le rôle de soutien et d'évaluation que joue l'équipe de professionnels du RPQ.

Enfin, près de la moitié des cadres intermédiaires interrogés à La Mitis méconnaissent le rôle du RPQ. Ils sont, par le fait même, incapables d'identifier des stratégies mises en place pour disséminer l'approche Planetree.

1.3.3. Perception des participants de La Mitis quant aux stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree et leurs effets

Les participants de La Mitis perçoivent pour la plupart quatre stratégies du RPQ pour disséminer l'approche Planetree. Il s'agit de la création d'un poste de coordonnateur Planetree, les séminaires du personnel, le séminaire de leadership et l'évaluation organisationnelle.

La création d'un poste de coordonnateur à l'humanisation officiel s'est faite en 2011, en réponse à l'exigence du RPQ. C'est souvent par le coordonnateur que les gens ont entendu parler pour la première fois de Planetree. Il présente aux équipes les nouveautés et les actions qui prennent racine dans la démarche d'humanisation. Le coordonnateur occupe un poste de direction et est à la fois conseiller à la communication et en gestion de projet. Pour certains participants de La Mitis, le coordonnateur est la principale et première source d'information en ce qui a trait à Planetree. Il a d'ailleurs été formé par le RPQ.

Le coordonnateur utilise entre autres les courriels et le journal interne comme moyens de communication. « Notre journal interne qui est vraiment à teneur « humanisante », c'est surtout [le coordonnateur Planetree] qui crée des liens avec des gens qui peuvent faire rayonner les projets qui sont inspirants » (Perso_6). Quand on leur parle du RPQ, la moitié des membres de la direction et quelques cadres intermédiaires réfèrent au coordonnateur puisqu'il est en relation directe avec le réseau. Dans cette optique, il est au carrefour des échanges entre le RPQ et l'organisation. Il tient le rôle de courtier de connaissances : il sélectionne l'information pertinente et la propage dans son organisation. Avec des arguments probants, le coordonnateur convainc les troupes et facilite la mobilisation. Les nombreuses idées qu'il amène à l'équipe de gestion font réfléchir et soutiennent les gestionnaires dans les moments difficiles. Parmi les ressources et les outils disponibles pour bien aligner la démarche d'humanisation, les répondants mentionnent le coordonnateur Planetree. C'est aussi le coordonnateur à l'humanisation qui a préparé les « *World Café*⁴³ ». Il est identifié par les employés, majoritairement par des intervenants, comme une force motrice significative de cette intégration. Le coordonnateur en poste a permis jusqu'à maintenant de bien faire avancer le dossier.

Pour moi, à l'intérieur, c'est le coordonnateur qui est un peu la flamme qui nous anime et qui nous ramène dans le Réseau Planetree, ou qui nous reparle des valeurs. Je sais qu'ils doivent faire plein de choses, là, mais c'est comme si [...] je sais qu'ils sont derrière (CI_3).

Elle incarne le Planetree et sa façon d'apporter le sujet de l'humanisation aux gens, c'est tellement tout en douceur. Elle est capable de vendre son produit, alors tu fais : « pourquoi je n'y adhèrerais pas finalement? » C'est tellement logique tout ce qu'elle dit, tu n'es pas capable de démonter son argumentaire. C'est vraiment que par sa personne à elle que sa passe (Perso_11).

⁴³ Pour plus d'information concernant le *World Café*, il est possible de consulter l'adresse : <http://www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf>

Les séminaires d'humanisation se sont avérés un bon moyen pour diffuser l'information au sujet de la démarche d'humanisation, puisque plusieurs personnes les reconnaissent comme étant leur première prise de contact avec l'approche Planetree. Plusieurs participants sont positifs en ce qui concerne les séminaires, ils apprécient le partage des réalités différentes et la reconnaissance qui s'y fait. La direction et les cadres intermédiaires y voient un service utile de l'équipe de professionnels du RPQ. C'est elle qui a aidé à la préparation des séminaires et formé des personnes de l'interne afin qu'ils deviennent maîtres-animateurs : « Pour les séminaires, ils nous soutiennent au début, les gens ont été formés et tout » (DIR_2). Trois répondants identifient des effets de ce service. Les séminaires ont des effets positifs qui permettent aux employés de s'imprégner de la philosophie Planetree. La mobilisation est donc plus grande, ce qui encourage la direction à poursuivre dans l'action. Les séminaires permettent aussi de créer des liens entre les employés et rejoignent l'ensemble des employés. C'est l'occasion de jeter un regard critique sur leur propre travail. Les séminaires sont sans contredit l'activité la plus citée (plus de 50 % des répondants) lorsqu'on demande aux répondants ce qui s'est produit depuis le début de la démarche d'humanisation. Ceux-ci ont débuté à l'automne 2011, et déjà plus de 100 personnes y ont participé. On planifie continuer l'activité pour plusieurs années afin que tous les employés (730) puissent y assister. Les séminaires sont animés par des gens du terrain, ce qui est apprécié. Il semble que ces séminaires rejoignent les gens de La Mitis et que ce soit un outil mobilisateur, même s'il est reconnu qu'il y a des améliorations à apporter. Les séminaires permettent des échanges fructueux avec des collègues de travail qui ne se connaissent pas nécessairement. « Par les séminaires de connaître plus de collègues d'établissement [...]. Ça me met en lien avec plus de collègues, même si je ne travaille pas avec eux autres » (Perso_3). Ils permettent également de pouvoir se placer dans les souliers des clients et donc de développer une nouvelle empathie envers ceux-ci. Pour quelques membres du personnel, les séminaires sont aussi des moments propices pour faciliter

l'appropriation et l'intégration de Planetree. Pour certains, cette opportunité n'est pas exploitée à son plein potentiel. D'un autre côté, les séminaires du personnel sont un défi à organiser afin d'arriver à libérer les participants de leur quart de travail. Des recommandations sont faites pour améliorer la participation : tenir des séminaires du personnel dans chaque région, ajouter des outils pour faire les liens avec le quotidien. Certains critiquent les séminaires, trouvant qu'il y a incohérence avec les compressions budgétaires, les listes d'attentes et l'activité. Plusieurs personnes mettent en doute la justification d'une telle dépense alors qu'ils auraient besoin de ressources supplémentaires sur le terrain. Une personne va même jusqu'à dire que si c'était à recommencer elle ne participerait pas aux séminaires. Voici cependant des extraits de commentaires appréciatifs reliés aux séminaires du personnel.

Par exemple, il faut faire des séminaires humanistes pour vraiment mettre les gens dans le contexte d'expérience de soins et leur permettre d'avoir un œil externe sur ce qu'ils font dans leur travail pour rendre ça le plus humain possible (CI_6).

Les séminaires [...] Ce que j'ai trouvé le plus intéressant, là où je trouve que justement la démarche d'humanisation prend son sens, c'est [...] de rassembler des gens qui viennent justement de toutes ces réalités-là différentes pour faire partager [...] (Perso_2).

Comme les séminaires d'humanisation, le monde ne sait pas trop dans quoi ils s'embarquent, mais plus le monde y va, plus ils en parlent, plus le monde a le goût d'y aller. C'est vraiment une journée qui fait du bien. Je pense que c'est comme ça, c'est d'en parler, les gens sont méfiants, je pense, de tout ce qui est nouveau (Perso_12).

Plusieurs mentionnent des rencontres de gestionnaires, mais en utilisant un vocabulaire différent : journée de réflexion, séminaire de leadership, rencontre, atelier. Pour une personne, le séminaire de leadership crée un enthousiasme qui donne le goût de le partager avec un plus grand nombre. Un autre répondant associe au séminaire l'ouverture de ses collègues gestionnaires à échanger, à se préoccuper de l'humain. D'une certaine façon, plusieurs gestes ont été légitimés à la suite du

séminaire de leadership. Cette activité a permis aux gestionnaires d'exprimer leurs besoins, qui se sont transformés par la suite en initiatives pour briser l'isolement des cadres.

Quand je suis devenu gestionnaire, il y a eu un séminaire pour les gestionnaires, organisé par notre directeur, avec des gens de Planetree, où on passait 2 jours à nous expliquer c'était quoi l'approche Planetree et les actions, et à nous sensibiliser à ce modèle-là (CI_3.)

On a fait au niveau des gestionnaires, un atelier de deux jours de Planetree. Ça, j'avais trouvé ça très bien et je m'étais dit : « faut que tout le monde goûte à ça » (CI_1).

Le tiers des répondants mentionnent que le RPQ a organisé les *focus groups* qui se sont tenus dans le cadre de l'évaluation organisationnelle. Par contre, seul un petit nombre d'entre eux sont en mesure de faire le lien entre ces deux éléments. Les *focus groups* ont eu des effets positifs, particulièrement grâce à la participation de toutes les parties prenantes, dont les médecins. L'évaluation organisationnelle amène un regard externe sur la démarche et permet de bien la structurer. Il s'agit d'un outil utile pour bien aligner la démarche puis l'évaluation a permis de situer où en était le CSSS de La Mitis dans son intégration de l'approche Planetree. D'un autre point de vue, cette structure pouvant mener à la désignation ajoute de la rigidité à la démarche. Les échéanciers serrés peuvent essouffler la direction et les gestionnaires.

L'évaluation organisationnelle pourrait être vraiment ce qui nous soutient le plus, par contre, nous, on l'a fait au début, eux autres aussi étaient en rodage. Ça a été très utile, ils nous ont fourni un très beau rapport. On n'a pas su, je pense, comme organisation, bien l'utiliser, mais je pense que si cette évaluation organisationnelle-là était structurée autour des critères de désignation de la démarche Planetree, moi je pense que ce serait le plus aidant pour nous (DIR_3).

D'autres stratégies sont mentionnées, sans toutefois rejoindre un grand nombre de répondants. Le coordonnateur a aussi accès à des rencontres (tables de réflexion-action) afin d'alimenter les pratiques dans son organisation. La rencontre des membres permet de reconnaître les similitudes entre les démarches, de partager les réalités entre organisations membres. La visite du CRE a été pour quelques-uns une source d'inspiration. Une façon de soutenir les cadres intermédiaires pour le coordonnateur a été de reprendre l'idée de *Coaching Ourselves*.

Notre coordonnateur nous a proposé des rencontres aux 6 semaines, pour ceux qui le désiraient, pour faire du codéveloppement, pour qu'un gestionnaire apporte une difficulté qu'il peut avoir et, à partir de là, on clarifie puis on propose ensemble [...] des solutions et des idées. [...] Donc, c'est beaucoup du support entre nous, par rapport à un mieux-être aussi comme gestionnaires [...] ça brise l'isolement du gestionnaire (CI_3).

Près de la moitié des cadres intermédiaires et des membres de la direction de La Mitis se sentent incapables d'identifier un service reçu par l'équipe du RPQ. Ils en parlent parfois vaguement ou sont dans l'impossibilité complète de répondre. À plus forte raison, ils sont incapables de nommer les effets des stratégies du RPQ.

Voilà donc ce qui conclut l'expérience du CSSS de la Mitis avec l'équipe de professionnels du RPQ.

1.4. Centre de santé et de services sociaux de Québec-Nord

1.4.1. Contexte du transfert de l'approche Planetree au CSSS de Québec-Nord

Grâce à ses 20 points de service, le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de Québec-Nord dessert une population de 306 289 habitants, répartis de

Portneuf à Charlevoix⁴⁴. Le CSSS de Québec-Nord est un établissement multi vocations qui regroupe dix points de service CLSC, huit centres d'hébergement et de soins de longue durée et deux urgences de stabilisation. À ce regroupement s'ajoutent une unité de médecine familiale et un centre administratif⁴⁵. Le CSSS de Québec-Nord emploie 113 cadres et 3 000 employés⁴⁶.

Fortement inspirée de l'expérience du CRE et de Maimonides, la direction du CSSS de Québec-Nord a décidé de se joindre au mouvement Planetree en avril 2009 principalement motivé par le désir de faire partie d'une communauté de pratique qui partage des valeurs d'humanisation. Le but original du projet était de trouver un outil qui permette de pousser l'humanisation un peu plus loin au sein de l'organisation. Ceci comprenait l'humanisation des soins et services, l'humanisation de la gestion, mais aussi l'humanisation entre collègues de travail. Autrement dit, l'amélioration des relations, que ce soit avec la clientèle ou entre les membres du personnel, s'est avérée une dimension importante parmi les différentes raisons d'amener une approche comme Planetree dans l'organisation. Dans un contexte où la rareté de la main-d'œuvre se fait sentir, le CSSS de Québec-Nord veut être un employeur attractif. L'amélioration des relations est un facteur aidant pour devenir un tel employeur. L'approche Planetree, c'est aussi pour mieux répondre à la mission du CSSS de Québec-Nord : voir à la satisfaction et au bien-être des usagers, de même qu'au bien-être du personnel. Le but de l'intégration de l'approche Planetree n'est pas tant de viser la désignation Planetree, mais plutôt d'avoir un outil de plus pour aider l'organisation à structurer sa démarche d'humanisation. La direction veut aussi bénéficier de l'expérience des autres organisations faisant partie du Réseau Planetree

⁴⁴ CSSS de Québec-Nord (2011). *Rapport annuel*, saisi le 27 février 2013 de http://www.csssqn.qc.ca/webfolder_download/b6ab0bb3b39d6e5dc095523fcbb6b248/rapport-annuel-2010-2011-version-finale.pdf

⁴⁵ CSSS de Québec-Nord, saisi le 27 février 2013 de <http://www.csssqn.qc.ca/fr/organisation/mission-valeurs-et-ambition/>

⁴⁶ CSSS de Québec-Nord (2012). *Rapport annuel*, saisi le 27 février 2012 de <http://www.csssqn.qc.ca/fr/publications/rapport-annuel/rapport-annuel-2011-2012.download>

Québec et du Réseau Planetree International. L'appartenance au réseau permet de voir ce que les autres organisations ont fait, pour ensuite adapter certaines de ces choses à la couleur et au contexte de l'organisation, tout en partageant ses propres expériences d'apprentissage avec les autres membres.

Les défis liés au contexte qui sont rencontrés par le CSSS de Québec-Nord ont trait entre autres à l'incohérence perçue entre les impératifs de performance, les contraintes budgétaires et l'approche humaniste inspirée de l'approche Planetree. La taille de l'organisation et sa dispersion géographique sont aussi des éléments avec lesquels il faut composer dans le transfert du modèle humaniste. « Il ne faut jamais lâcher parce que nous, on est tellement grand, éparpillé, c'est notre défi » (DIR_2).

Du côté des difficultés à surmonter au sein du CSSS de Québec-Nord se retrouvent cinq éléments majeurs :

1. la perception que l'approche humaniste est une stratégie de fidélisation de la main-d'œuvre plutôt qu'une valeur ajoutée pour la clientèle;
2. le peu de liens faits entre l'approche humaniste et les actions posées par la direction et les membres du personnel;
3. l'impression de surcharge de travail du personnel et des gestionnaires;
4. le délai perçu entre les actions posées dans le cadre du transfert de l'approche humaniste;
5. le besoin de redonner un nouveau souffle à la démarche de transfert de l'approche humaniste, « si ça peut amener d'autres choses ici en plus. On est là pour avancer, pas pour reculer. [...] Alors on est aussi bien de regarder en avant et de foncer » (Perso_16).

C'est dans ce contexte que le CSSS de Québec-Nord vit le transfert de l'approche Planetree au sein de son établissement.

1.4.2. Perception des participants de Québec-Nord du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree

La communauté de pratique répond au besoin d'entraide et de partage des meilleures pratiques de cet établissement. Le réseau est une source nourissante d'informations privilégiées qui offre la possibilité de ne pas réinventer la roue. Cette dynamique de partage et de remise en question des idées peut devenir l'occasion d'innover et de faire connaître les bons coups de sa propre organisation. Le partage bénéficie davantage à la direction. Grâce aux échanges, Québec-Nord a pu s'inspirer du « *World café*⁴⁷ » vécu à La Mitis afin de mobiliser ses équipes. Il appartient à l'équipe de professionnels du RPQ de stimuler la communauté de pratique en répertoriant les meilleures pratiques auprès de ses membres afin de les communiquer et d'en faire la promotion. C'est alors que le réseau devient une source d'inspiration encore plus grande en aidant ses membres à « réseauter » entre eux. Un membre de la direction mentionne :

Ce qui me nourrit le plus c'est le réseau [...], le réseau des meilleures pratiques humanistes. [...] Nous autres, on a participé beaucoup avec notre mois de la reconnaissance bien sûr, avec ce qu'on a fait avec la Charte de vie, on contribue à la diffusion de nos bons coups dans le réseau qui peut profiter aux autres. Ça, ça vaut de l'or parce [...] qu'on ne réinvente pas la roue et qu'on économise beaucoup de temps. De rencontrer ce réseau-là, c'est d'aller se nourrir des meilleures pratiques. Entre nous [...] souvent on se dit : « ça, ça n'a pas marché ». Quand on entend ça, c'est sûr qu'on va essayer [...] de ne pas refaire ça. Vous changez de *track* ou du moins [...] on est capable de dire que chez nous, peut-être que ça va être comme ça aussi, anticiper dans les stratégies. C'est très, très nourissant d'avoir l'expérience des autres comme réseau de transfert des meilleures pratiques et nous, on contribue comme les autres et ça, je reconnais ça (DIR_3).

⁴⁷ Pour en savoir plus sur le *World Café*, il est possible de consulter l'adresse : <http://www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf>

L'équipe du RPQ offre un accompagnement en soutien au déploiement de Planetree. Selon les répondants, ce support est aidant en début de parcours, mais l'est de moins en moins quand il revient à l'organisation de s'approprier la démarche. L'équipe joue un rôle d'information sur l'approche Planetree afin d'en faciliter la compréhension. « Ça a été un soutien beaucoup de démarrage parce qu'on essayait de saisir l'approche » (DIR_2).

La moitié des cadres intermédiaires et un des membres de la direction interviewés avouent connaître peu ou pas le rôle du Réseau Planetree Québec. Parmi eux, deux participants réfèrent à la coordonnatrice Planetree de l'établissement en disant qu'elle est plus en lien avec le RPQ pour l'implantation.

Il y a une distinction entre le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ et celui de la communauté de pratique. Le rôle de la communauté de pratique est perçu par les répondants de cet établissement comme devant être dominant par rapport au rôle de l'équipe de professionnels.

1.4.3. Perception des participants de Québec-Nord quant aux stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree et leurs effets

Le séminaire de leadership est considéré comme aidant par deux cadres intermédiaires. Pour l'un d'eux, il devrait être offert plus largement à l'ensemble des gestionnaires grâce à une formule adaptée afin de favoriser la sensibilisation à l'approche Planetree jusque dans les équipes. Selon ce répondant, les Services de ressources humaines et des ressources financières de l'établissement ont modifié leurs pratiques en matière de consultation du personnel et d'évaluation des impacts sur le terrain de leurs décisions suite aux séminaires. Cette personne a l'impression

que les demandes sont accueillies différemment, plus humainement, depuis l'activité qui a eu lieu en mai 2011. Par exemple, la direction des soins offre un accompagnement plus soutenu au personnel infirmier dans le changement des pratiques cliniques.

De la formation, des séminaires, puis des séances de sensibilisation. [...] Et je pense qu'au niveau de la sensibilisation qui a été faite pour les gestionnaires, ça serait bien qu'il y ait une formule adaptée ou une formation donnée à nos gestionnaires pour que, eux aussi, puissent faire une demi-journée de sensibilisation à l'approche auprès de leur personnel. Je trouverais ça fort intéressant. [...] La belle sensibilisation qu'ils ont faite au mois de mai dernier, en mai 2011, j'ai vu de beaux effets. [...] Nos collègues de ressources humaines, nos collègues des ressources financières qui nous regardent différemment et qui nous accueillent différemment dans nos demandes maintenant. Ça, je l'ai observé. Et ça, c'est grâce à eux parce que c'est eux qui sont venus faire la sensibilisation au niveau des gestionnaires. Et le souci maintenant que les gens ont de regarder d'avance les impacts de leurs gestes ou de leurs changements alentour d'eux. [...] La direction des soins [...] qui consulte notre personnel et met même à disposition des conseillères cliniques sur les unités pour accompagner nos infirmières dans le changement. Chose qu'on n'aurait pas vu avant et que j'attribue ça justement au fait qu'on fait partie d'un réseau puis avec une approche humaniste (CI_2).

Pour trois participants, les rencontres des membres qui ont lieu sur une base bisannuelle sont enrichissantes et favorisent le partage. C'est l'occasion de faire connaître ce qui est fait au CSSS de Québec-Nord aux autres membres du RPQ et de trouver des idées qu'on peut ensuite adapter. « Parce que le réseau Planetree, c'est aussi un réseau de meilleures pratiques [...] Il y avait eu un congrès. [...] On nous a aussi présenté ce qui avait été présenté par rapport à chez nous » (CI_3).

Dans le même ordre d'idée, deux répondants mentionnent que le portail Internet réservé aux membres du RPQ, avec le Wiki, favorise le partage des meilleures pratiques et est une source d'information. « Sur le portail [...], il y avait un onglet où

on pouvait aller se renseigner, il y avait de la documentation sur le sujet qui m'intéressait » (CI_2).

Au même titre que le portail Internet et les rencontres bisannuelles, la table de réflexion-action des coordonnateurs Planetree est appréciée par deux membres de la direction. Ces occasions de rencontres entre coordonnateurs stimulent la communauté de pratique, au sens où elles favorisent le partage de meilleures pratiques et l'émergence de nouvelles idées. En ce sens, il n'y a pas à réinventer la roue. Il s'agit de choisir parmi les concepts ceux qui semblent intéressants et de les adapter à sa réalité. L'expérience des autres est d'autant plus riche que la réalité de chaque organisation membre du RPQ est différente.

Quand on parle de partage des meilleures pratiques, c'est sûr que moi, ce que j'apprécie beaucoup c'est les rencontres des coordonnateurs, c'est eux qui initient ça. C'est comme le colloque annuel [...], le wiki des meilleures pratiques [...]. Nous, on va puiser [...], se nourrir de ce qui se passe ailleurs, c'est sûr. [...] Qu'il y ait des CH, qu'il y ait des CSSS, qu'il y ait des CRDITED, des centres jeunesse à l'intérieur du réseau, ça vaut de l'or parce qu'eux autres, leurs expériences sont différentes [...]. C'est ce qui permet dans le fond d'avoir fait des choix stratégiques [...] comme organisation [...] qui se sont révélés assez bons du premier coup quant à moi. Du moins, on s'est ajustés très rapidement. [...] Le Centre de réadaptation Estrie, les investigateurs et les porteurs de ça, ils ont fait un beau bilan d'implantation [...], on le nuance et on l'adapte. [...] Utiliser l'expérience des autres et de le mettre à notre couleur (DIR_3).

Un premier coordonnateur Planetree en provenance de l'extérieur a d'abord été embauché dès le début de la démarche. Cette expérience ne s'est pas révélée un succès, peut-être parce que l'organisation était encore à consolider ses bases à la suite de la fusion de plusieurs établissements. En avril 2011, une nouvelle personne, de l'interne cette fois-ci, est nommée responsable de l'approche humaniste. Celle-ci

occupe un poste de direction et est appuyée par une équipe entièrement formée par le RPQ à l'approche Planetree. C'est à partir de ce moment que les répondants identifient différentes choses qui se sont produites concernant l'approche humaniste. Selon un petit nombre de personnes interviewées, il aurait fallu porter une attention particulière à la crédibilité des porteurs du dossier de l'humanisation dès le départ. Le porteur doit y croire, y consacrer beaucoup d'énergie et traduire l'approche en action pour créer du sens pour les intervenants. Prendre une personne de l'interne devient une solution gagnante pour pourvoir le poste de coordonnatrice à l'humanisation. Plusieurs répondants ont identifié particulièrement le coordonnateur à l'humanisation comme étant une personne clé de l'équipe de direction qui permet véritablement à l'approche de rayonner au sein de l'établissement. « Le coordonnateur est super. C'est un communicateur hors pair. Ça fait qu'au niveau des stratégies, lui, c'est vraiment de mettre au courant le plus possible les gens » (Perso_9).

Voilà ce qui conclut l'expérience du CSSS de Québec-Nord avec l'équipe de professionnels du RPQ.

1.5. Centre gériatrique Maimonides Donald Berman

1.5.1. Contexte du transfert de l'approche Planetree au Centre gériatrique Maimonides Donald Berman

Le Centre gériatrique Maimonides Donald Berman (ci-après appelé Maimonides) offre des soins de longue durée à une clientèle adulte et âgée majoritairement anglophone⁴⁸ et juive dans la région de Montréal. L'établissement

⁴⁸ Dans cette section, les citations sont en anglais puisque la collecte de données a été effectuée dans la langue de prédilection des employés.

emploi 24 cadres et 711 employés et offre 387 lits à sa clientèle⁴⁹. En plus de sa mission première, Maimonides a un service de popote roulante qui dessert 10 000 repas annuellement et un centre de formation au cœur de son établissement⁵⁰. Un élément distingue clairement Maïmonides des autres sites à l'étude : il s'y fait 30 000 heures de bénévolat annuellement pour soutenir la clientèle⁵¹. La structure hiérarchique de Maimonides se caractérise par son aspect aplati qui réduit l'écart entre les différents paliers hiérarchiques.

C'est au moment de préparer le nouveau plan stratégique 2007-2012 que la direction de Maimonides s'est intéressée à l'approche Planetree. Ce modèle présentait une certaine ressemblance avec la mission, la vision et les valeurs de Maimonides. Offrir plus que des soins à ses résidents et améliorer les relations de travail : voilà les objectifs que visait l'adoption de Planetree. Une visite d'un établissement désigné dans le Connecticut a convaincu les cadres supérieurs de la valeur ajoutée de Planetree. Par le fait des similarités des dix composantes avec les éléments du plan stratégique, l'approche Planetree a été utilisée pour organiser et structurer l'action afin d'accroître l'implication des familles, d'améliorer la qualité des relations, de mobiliser les employés, de promouvoir l'autonomie, la dignité et le respect, d'encourager l'éducation et de multiplier les liens avec la communauté. Initialement, le centre Maimonides était un membre du réseau américain puisque le RPQ n'existait pas encore. D'ailleurs, la langue anglaise facilitait les échanges. Ce n'est qu'en 2009 que Maimonides s'est joint au RPQ. Un membre de la haute direction croit que le support des deux réseaux permet alors d'obtenir le meilleur des deux mondes en joignant l'aspect international adapté à la culture québécoise.

⁴⁹ Maimonide (2012). *Rapport annuel*, saisi le 20 février 2013 de http://www.donaldbermanmaimonides.net/documents/annual_report_2012_fr.pdf

⁵⁰ Maimonide (2012). *Rapport annuel*, saisi le 20 février 2013 de http://www.donaldbermanmaimonides.net/documents/annual_report_2012_fr.pdf

⁵¹ Maimonide (2012). *Rapport annuel*, saisi le 20 février 2013 de http://www.donaldbermanmaimonides.net/documents/annual_report_2012_fr.pdf

Le défi lié au contexte avec lequel Maimonides doit composer dans l'implantation de l'approche Planetree relève des impératifs de performance ministérielle qui semblent parfois incompatibles avec Planetree, sans que cela soit nommé par une majorité de participants.

À l'interne, cinq principales difficultés rencontrées dans le transfert de l'approche Planetree sont rencontrées :

1. L'impression de surcharge de travail qui limite le temps pour donner des soins de qualité,
2. Le risque de contamination négative,
3. Le besoin d'un budget important pour soutenir les activités Planetree,
4. L'incohérence perçue par quelques individus entre le discours et les actions de certains cadres intermédiaires,
5. La mise en place du *dining experience*⁵².

Il est important de noter que Maimonides a reçu la désignation Or au cours de l'été 2013. Tous ces éléments brossent un tableau du contexte de transfert de l'approche Planetree au sein de Maimonides.

1.5.2. Perception des participants de Maimonides du rôle de l'équipe de professionnels du RPQ dans le transfert de l'approche Planetree

Les participants à la recherche provenant de Maimonides perçoivent cinq rôles de l'équipe de professionnels du RPQ : adaptation de l'approche Planetree au

⁵² Façon d'offrir les repas dans une ambiance plus conviviale.

contexte québécois, partage et réseautage, promotion de Planetree, soutien et partenariat.

Pour un grand nombre de participants, le rôle de l'équipe de professionnels du RPQ est d'amener Planetree plus près de la réalité des soins et des services de santé au Québec qui est parfois trop inspiré de la réalité américaine et du système de santé fortement composé d'organisations privées. Il revient donc à l'équipe de professionnels du RPQ, en collaboration avec les milieux, d'adapter l'approche Planetree afin d'assurer la compatibilité des critères de désignation avec le mode de fonctionnement au Québec.

Planetree Quebec Network gives us the support in terms of our culture, in terms of organisational realities. In terms of health care, budget, what is possible and what is not possible in the organisation – it is more at this level that they help us (CI_7).

L'équipe de professionnels du RPQ est une source d'information à laquelle puiser et qu'il faut aussi alimenter. Elle favorise l'échange et le partage d'informations, de nouvelles idées et d'outils grâce au réseautage entre membres.

It allowed us, while at it, to refine certain things, to validate, to access tools and ideas [...]. Networking as well with people from Planetree - because at a certain point, when we are too close from the tree, we don't see the forest anymore – sometimes to go get ideas in this way (DIR_3).

Il revient à l'équipe de professionnels du RPQ de faire la promotion de Planetree dans la province de Québec. « *Obviously it's spreading in Quebec, [...]. I think the Quebec network is getting more and more of the CSSS involved* » (DIR_1).

Selon les participants, cette équipe joue aussi un rôle de soutien notamment envers le coordonnateur Planetree, qui se nourrit des pratiques dans le réseau pour ensuite alimenter le comité de pilotage de son organisation.

I've heard of the Planetree Quebec, but it's [the coordinator] who is in contact with them and [the director of nursing]. Because we have a Planetree steering committee here so they're the ones who know a lot of things. [...] When [the coordinator] reports, he talks about Planetree international, he talks about Planetree Quebec (CI_3).

Avec le temps, l'équipe de professionnels du RPQ est devenue un partenaire avec qui échanger de l'information, de nouvelles idées et des outils. Maimonides offre son expertise au RPQ afin d'enrichir leur banque d'information et leur site Web. En ce sens, à la fois le RPQ et l'organisation tirent des bénéfices d'une collaboration.

I've seen that kind of evolution of the roles so that now Planetree Quebec has become the source of information [...] we are an active member of Planetree Quebec. [...] in many cases we've taken on a leadership role in their feeding program and in different things, we are featured on their website [...]. They are partners (DIR_2).

Une grande majorité de la direction et des cadres intermédiaires ne connaissent pas le rôle du RPQ puisqu'ils ont peu de contacts avec eux, contrairement au coordonnateur Planetree de l'établissement. Cela s'explique aussi par une grande participation au réseau Planetree américain.

1.5.3. Perception des participants de Maimonides quant aux stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ pour disséminer l'approche Planetree et leurs effets

Ce sont trois principales stratégies de l'équipe de professionnels du RPQ que les participants de Maimonides sont en mesure d'identifier. Le coordonnateur Planetree, la communauté de pratique du RPQ et les séminaires du personnel sont perçus comme étant des services utiles à l'implantation de l'approche Planetree dans l'organisation.

Le coordonnateur Planetree est identifié comme un joueur important dans l'implantation de Planetree et comme une force motrice par un grand nombre de participants. C'est par ces actions et sa personnalité dynamique qu'il supporte les valeurs de l'organisation, favorisant ainsi l'intégration du modèle centré sur la personne. Sa présence sur le terrain avec le *healing cart*⁵³ offre une belle reconnaissance des employés. Le coordonnateur est une ressource accessible à qui parler. Il anime les *learning circles*⁵⁴ et des groupes de discussion avec des employés, des bénévoles et des résidents. Il travaille aussi avec un comité de pilotage afin de rendre l'approche Planetree visible et vivant sur une base quotidienne. Il s'agit donc d'une stratégie gagnante dans l'implantation de Planetree.

Also [the coordinator] is really good going around with the carts, the little treats for the day. That's always a nice surprise; employees really appreciate that and the fact that they've incorporated all of the department (Perso_8).

What helps a lot is the hiring of a full-time Planetree coordinator who believes in the Planetree philosophy to be in charge of the process. This person needs to walk the talk (CI_GdD).

⁵³ Le *healing cart* est un chariot sur lequel se retrouve des douceurs pour les employés avec lequel le coordonnateur passe sur les étages (par exemple, chocolat chaud par temps froid).

⁵⁴ Les *learning circles* sont animés par le coordonnateur afin d'aborder des problématiques particulières liées à Planetree dans les équipes. Grâce à un bâton de la parole, chaque membre de l'équipe est amené à s'exprimer. Le but est de trouver ensemble des pistes de solution et de construire une compréhension commune de ce que Planetree signifie pour l'équipe.

Pour quelques participants, la communauté de pratique et les rencontres des membres sont les services les plus utiles offerts par l'équipe de professionnels du RPQ. Ce sont des occasions privilégiées de rencontrer d'autres membres, de s'inspirer de nouvelles façons de garder Planetree vivant dans l'action sans avoir à réinventer la roue.

It is a true inspiration [...] There are four meetings per year with PQN. As the group grows, people are more advanced in their approach [...]. It is a community where we meet and share our successes and difficulties. To have this time to think is interesting [...]. There is an advantage to be at the same place, it allows us to strengthen what we do and to move forward. We are not continually reinventing the wheel [...]. It is important to go elsewhere and get inspired (DIR_3).

Les séminaires du personnel ont eu un impact majeur dans l'organisation. Plusieurs participants en parlent, sans toutefois relier l'activité au RPQ. C'est l'équipe de professionnels du RPQ qui a animé la formation des maîtres-animateurs, qui ont ensuite donné les séminaires du personnel dans l'établissement. L'équipe a habilité des gens à l'interne qui se sont approprié les activités du séminaire et les font vivre à leurs collègues. Les séminaires sont identifiés comme des catalyseurs de changement qui motivent les employés terrain. Il s'agit de l'activité principale à laquelle près de 500 personnes ont participé. Dans cet établissement, un premier séminaire initie les employés à Planetree. Un second séminaire permet d'approfondir la réflexion sur les pratiques dans l'organisation. Un mini-séminaire a aussi été proposé aux bénévoles. Ces activités sont financées par la Fondation de Maimonides. Non seulement un grand nombre d'employés y ont participé, mais ceux-ci souhaitent s'impliquer activement.

The morning after the first Planetree retreat, there were many employees awaiting me at my office, to say 'Thank you', to cry, to hold me in their arms and saying 'I have never experienced something like that'. [...] It confirmed our choice. [...] Right from the first groups, people wanted to go to the retreats. (DIR_2).

Les séminaires du personnel sont l'occasion de faire des liens avec des employés de tous les secteurs avec lesquels il n'y aurait pas eu de contacts et sont associés avec le plaisir d'être ensemble. « *Through the retreats, we get to know people from different departments and it helps in understanding each other's realities and make new connections* » (Perso_GdD). Cela a permis d'influencer positivement la qualité des relations de travail. Plusieurs croient que les séminaires sont au cœur des changements d'attitudes de leurs collègues. Les séminaires sont aussi des occasions de former les employés en leur faisant vivre l'expérience des soins du point de vue du résident, cela renforce le sentiment d'empathie. Lorsque des problèmes surviennent au quotidien, ces expériences peuvent alors servir de référence pour trouver des solutions. Cela aide à garder le résident au centre des préoccupations. Ultiment, la qualité des soins s'en trouve améliorée. Les séminaires sont réellement une façon de sentir ce qu'est le sens de Planetree dans l'action.

D'autres stratégies ont été citées, mais par une personne. Il s'agit des outils informatiques comme le site web ou le wiki, de l'évaluation en vue de la désignation, de la table de réflexion-action des coordonnateurs et des visites d'organisations membres du RPQ. D'un autre côté, plus de la moitié des cadres supérieurs et intermédiaires avouaient connaître très peu les services du RPQ et leurs effets.

1.6. Réseau Planetree Québec

1.6.1. Contexte du transfert de l'approche Planetree au sein du RPQ

Voici un bref rappel du contexte du RPQ qui a été détaillé dans la problématique managériale. Tout d'abord, le RPQ est composé d'une communauté de pratique et d'une équipe de professionnels chargée de soutenir les membres dans l'implantation d'un modèle *patient-centered care* d'origine américaine. Ce modèle repose sur dix composantes et sur un scénario d'implantation en quatre étapes⁵⁵. Le réseau de membres est en croissance depuis sa création. Il est passé de cinq membres à vingt-huit⁵⁶. Au sein du RPQ, toutes les missions du réseau de la santé et des services sociaux sont représentées parmi les membres. Ces derniers sont également dispersés géographiquement au Québec et en France. Par ailleurs, le réseau de la santé et des services sociaux est en constante évolution, ce qui nécessite des ajustements fréquents. Il est à remarquer que toutes les citations provenant de l'équipe de professionnels ne sont pas codées dans un souci de respecter l'anonymat des participants compte tenu de la petite taille de l'échantillon.

Dans l'exercice de son rôle au sein du RPQ et dans le processus de dissémination de l'approche Planetree, l'équipe de professionnels du RPQ doit relever un ensemble de défis, qui sont présentés dans les paragraphes suivants.

1. La forme d'organisation sous laquelle fonctionne le RPQ a une influence sur ses capacités de développement. En tant qu'OBNL, les ressources financières sont limitées. Il est souvent nécessaire de faire plus avec peu de ressources, qu'elles soient financières ou humaines. Aussi, il est parfois difficile d'attirer les talents nécessaires pour relever les défis associés au soutien d'établissements qui tentent un changement de culture. Les membres de l'équipe de professionnels du RPQ doivent à la fois bien connaître l'approche Planetree et le réseau de la santé. Ils doivent aussi accepter un salaire moindre que dans le réseau de la santé puisqu'ils travaillent pour un OBNL.

⁵⁵ RPQ, saisi le 20 octobre 2013 de <http://reseauplanetree.org/boite-a-outils/planetalk/>

⁵⁶ RPQ, saisi le 20 octobre 2013 de <http://reseauplanetree.org/membres/membres/>

De plus, les ressources humaines doivent être suffisantes en nombre et en qualité pour répondre aux besoins des membres. Le fait que le RPQ soit une petite équipe en ajustement constant peut être un obstacle à l'attraction et la rétention de son personnel ainsi qu'à la qualité des services.

Le RPQ doit être capable de « livrer la marchandise », mais c'est difficile aussi de se développer comme OBNL, d'être là quand on a besoin de toi, de créer une offre de services qui est intéressante, mais avec des établissements qui n'avancent pas tous à la même vitesse, qui n'ont pas tous les mêmes besoins. Donc, tu n'as pas nécessairement une masse critique pour tout non plus.

2. Le fait que le RPQ souhaite se positionner comme porte-étendard de l'humanisation à travers la francophonie tout en demeurant un chef de file des soins et des services centré sur la personne ajoute un défi au transfert. Dans ce sens, l'équipe du RPQ doit se maintenir à l'avant-garde puisqu'elle sert de référence aux établissements membres. « Vraiment que ça aille vers la francophonie, mais ça veut dire créer du matériel en français ça. »

On est la référence du modèle. [...] On doit être un modèle en soi, nous autres, comme on demande aux équipes de direction d'être un modèle. [...] On devrait être à l'avant-garde des meilleures pratiques, c'est hyper important. [...] Le contexte actuel ne nous permet pas de développer ces pratiques-là.

3. Selon quelques participants de l'équipe de professionnels, le RPQ devrait développer d'autres secteurs d'activités comme l'éducation ou le secteur industriel tout en conservant son secteur d'activités principales en santé et services sociaux. D'un autre côté, une personne se questionne sur l'énergie investie dans le développement compte tenu des ressources disponibles au sein du RPQ.

Ça devrait devenir une approche de gestion adoptée par tout le monde. On devrait avoir des branches partout. [...] Le domaine

manufacturier [...], le domaine de l'enseignement, et les deux auraient grand besoin de ça. [...] Puis, il y a toute une série d'entreprises où la participation de l'État est là [...], tout ce monde-là aurait intérêt à approcher le Réseau Planetree pour implanter cette approche de gestion.

Des fois, je me demande si on ne devrait pas se concentrer sur un certain nombre de services et vraiment juste tabler sur ces services-là. À un moment donné, il y a eu toutes sortes de choses, diversifier et tout ça. [...] J'ai l'impression peut-être que là de concentrer pour essayer d'investir plus dans les valeurs sûres. [...] Dans quoi on investit, avec les ressources qu'on a, c'est où que tu es le mieux de miser.

4. Il faut aussi composer avec certaines relations paradoxales qu'engendrent les différents rôles de l'équipe de professionnels du RPQ : responsabilisation *versus* (*vs*) encadrement, adaptation *vs* gardien de la philosophie, soutien *vs* évaluation. Cette dualité est surtout implicite dans le discours de l'équipe de professionnels.

A. Responsabilisation *vs* encadrement

On se disait, vous devenez membres et vous êtes responsables de votre implantation et vous êtes autonomes. [...] Il faut les structurer un peu plus en action pour qu'ils bougent. On a eu des membres, au départ, à qui on a dit : vous avez toute la latitude du monde. [...] C'est peut-être utopique.

B. Adaptation *vs* gardien de la philosophie

Le réflexe des établissements [...] c'était de vouloir s'approprier les composantes et d'en faire des principes et des adaptations [...], mais si l'on regarde les derniers rentrés, on va plus en les encourageant à adopter les dix composantes, donc à créer un modèle commun plutôt que chacun ait quelque chose de différent, mais qui fait en sorte que tu n'es pas capable d'avoir de langage universel.

C. Soutien vs évaluation

Par rapport à la notion d'évaluation de standards, de normes, cette culture-là, si je fais un parallèle avec l'Agrément, qu'est-ce qui fait qu'on reste toujours, qu'on entretient toujours ces fameux processus-là, c'est parce qu'aux trois ou quatre ans, il y a une évaluation qui arrive et il y a, après ça, un processus d'amélioration qui s'installe, etc. Il y a comme des échéances, il y a une structure, il y a des normes et ça, je pense que nécessairement ça fait en sorte que ça reste concret, le sentiment d'urgence à agir.

5. Il n'y a que peu de suivi de la formation des maîtres-animateurs afin de valider l'adaptation variable que se font les établissements du séminaire du personnel. « La formation des maîtres, c'est une formation qui arrive de Planetree et tout ça. C'est une consultante surtout qui la donne, mais le contrôle de la qualité après ou les changements, on n'a pas ces éléments. »

6. Les contraintes budgétaires des établissements membres les amènent parfois à reconsidérer le *membership* au RPQ afin d'éviter la cotisation. Cela signifie des revenus en moins pour le réseau.

On est à la deuxième année de compressions budgétaires. Alors à chaque année, les DG d'établissement avec leur équipe doivent décider de considérer le fait de payer un *membership* pour faire partie d'une communauté de pratique et d'avoir des résultats 2-3 ans plus tard. [...] On est pris avec un enjeu court terme, mais une approche qui exige des changements importants avec un impact à moyen et long terme.

7. L'équipe du RPQ doit établir sa crédibilité auprès des membres afin d'obtenir en toute légitimité ses mandats. Cette crédibilité s'acquiert grâce à une excellente maîtrise de l'approche Planetree et à beaucoup de cohérence. Une rupture du lien de confiance peut devenir un frein majeur au transfert de connaissances entre le RPQ et ses membres. Présentement, certaines personnes interviewées perçoivent une fragilité

au sein de l'équipe, malgré l'engagement et la conviction des employés. Cette petite équipe gagnerait à renforcer sa cohésion afin de faire face aux attentes des membres qui sont parfois irréalistes. De plus, le RPQ est une organisation jeune et toujours en évolution. Son équipe est en consolidation.

Notre jeunesse, parce que c'est particulier, on est tous arrivé ici néophyte du modèle. [...] C'est incroyable le chemin qu'on a fait. [...] Non seulement on a trois ans d'existence, mais en plus on a trois ans d'existence dans quelque chose que personne ne connaissait. On a travaillé avec les établissements en s'appropriant le modèle en même temps. Alors qu'aujourd'hui, on a une plus grande compréhension et un approfondissement du modèle.

8. Enfin, le côté intangible de la philosophie Planetree peut devenir un obstacle au changement de la culture d'une organisation membre si l'équipe de professionnels du RPQ ne trouve pas des façons concrètes de présenter le modèle. « Des menaces, je ne vois pas autre chose que le fait que c'est un service, c'est de l'intangible, c'est un changement culturel et il faut que le Réseau Planetree soit fort, qu'il se développe, jusqu'à ce que ce changement soit adopté. »

1.6.2. Perception des participants de l'équipe de professionnels du RPQ de leur rôle dans le transfert de l'approche Planetree

Les participants de l'équipe de professionnels du RPQ se reconnaissent dix rôles dans le transfert de l'approche Planetree. Ils sont ici présentés en ordre d'importance selon le nombre de participants les ayant mentionnés : accompagnement et soutien, encadrement, analyse des besoins, animation de la communauté de pratique, promotion du modèle et de leurs services, gardien de la philosophie, adaptation du modèle, intégration aux projets majeurs des organisations,

avant-garde des soins centrés sur la personne, évaluation de l'évolution dans l'organisation membre. Regardons chacun d'eux en détail.

Pour tous les participants de l'équipe de professionnels du RPQ, leur rôle en est un de soutien. L'équipe permanente, plus particulièrement, accompagne les établissements membres dans l'implantation. Elle guide les membres de la direction afin de favoriser la prise de conscience de leur rôle dans l'implantation de l'approche Planetree. L'accompagnement passe entre autres par les services requis et par du soutien téléphonique. L'équipe du RPQ s'inspire de l'expérience de chacun des établissements membres afin de faciliter l'implantation du modèle centré sur la personne.

Nous, on n'ira pas implanter. On est plus des facilitateurs pour accompagner les équipes de direction, pour les amener à utiliser les bons moyens. [...] On travaille beaucoup plus à leur faire prendre conscience de leur rôle dans l'implantation [...]. On les accompagne également par l'expérience qu'on a par rapport aux autres établissements qu'on accompagne.

L'équipe de professionnels analyse les besoins des membres afin de personnaliser son accompagnement. Cela signifie parfois recadrer les attentes ou remettre en question les motivations du membre en ce qui a trait à Planetree. Il s'agit aussi d'offrir d'autres services que les services requis.

On doit beaucoup être à l'écoute du besoin [...] des personnes qui nous parlent, qui nous contactent, et les ramener eux, de s'assurer qu'ils sont bien à l'écoute de leur organisation, des besoins de leur organisation qu'ils soient des représentants fidèles du besoin de l'organisation [...]. Il faut vraiment développer notre capacité à bien cerner le besoin pour offrir ce qui est essentiel.

L'accompagnement s'est transformé dans le temps pour devenir plus soutenu. Cet encadrement plus serré passe entre autres par les services requis et le scénario d'implantation. Il s'agit d'un cadre structurant qui vise à faciliter l'implantation de l'approche Planetree en proposant un rythme soutenu de réalisation des étapes d'implantation. « On est beaucoup plus serré dans cette façon de procéder là, beaucoup plus exigeant en termes d'étapes essentielles. »

Selon les participants, l'équipe doit stimuler la communauté de pratique et encourager l'échange et le partage des meilleures pratiques entre les membres. « Il y a aussi de réunir, de rassembler, de donner accès aux meilleures pratiques par la communauté de pratique, par toute sorte d'outils de communication comme le Wiki ou des réunions de membres, des tables de réflexions actions. »

Elle doit faire connaître l'approche Planetree et ses services tant aux membres que dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois et peut-être même plus largement dans la francophonie et dans d'autres secteurs. « Il a un rôle de promoteur d'abord. Donc, de faire connaître ce modèle-là, cette philosophie-là. »

Aussi, l'équipe de professionnels agit en tant qu'expert de l'approche Planetree en établissant un processus d'implantation et en demeurant gardien de la philosophie Planetree. Certaines personnes perçoivent alors qu'il est impossible de répondre à tous les besoins ou attentes des membres. L'exercice du rôle d'expert exige une bonne connaissance du modèle et de ses incontournables afin de pouvoir recentrer l'intervention des conseillers de l'équipe de professionnels auprès des membres pour demeurer dans les limites de Planetree.

Ça arrive de ramener à : c'est quoi Planetree? La position un peu d'experts sur le modèle et sur l'approche. [...] Comme nous on est

représentant du Réseau Planetree Québec, on a cette obligation-là aussi de connaître le modèle très bien et d'être capable de faire des liens et de ramener les individus [...], de les recadrer.

Selon les participants, il revient à l'équipe de professionnels du RPQ d'adapter l'approche Planetree à la réalité québécoise du système de santé et de services sociaux. Il s'agit d'un travail en amont dont les membres n'ont pas toujours conscience.

Le modèle vient des États-Unis et il a été créé dans un contexte spécifique. Il y a un processus aussi d'adaptation à la culture, aux préoccupations d'ici, d'enjeux d'ici. [...] Le RPQ a [...] montré la différence entre finalement un modèle québécois [...] comparativement à ce qu'il y avait au départ et qui était plus les hôpitaux américains. On s'est détaché de ça [...]. Une chose qu'on a faite aussi, c'est de créer une adaptation de ça dans l'application [...] pour les centres de réadaptation.

L'équipe de professionnels du RPQ doit jouer un rôle dans l'intégration de l'approche Planetree aux projets majeurs des établissements (Agrément, *Lean*, planification stratégique, etc.).

Dans leur organisation, c'est quoi les enjeux [...]. Une organisation peut être en planification stratégique. [...] On va les aider [...] à s'assurer que ce soit intégré. Ce qui ressort de leur Agrément [...], on les aide à intégrer ça dans un plan d'amélioration [...] pour pas que ce soit déconnecté. Les plans d'action qui découlent d'exercices d'évaluation de la qualité, il faut que ce soit intégré.

L'équipe doit également continuer le développement de ses compétences et de son expertise afin de demeurer à l'avant-garde de l'approche centrée sur la personne par les outils qu'elle propose à ses membres. « Il y a aussi un rôle de [...] de développeur si on veut, tout l'aspect avant-gardiste. C'est-à-dire de voir venir les choses. »

Enfin, l'équipe doit mesurer et valider à l'intérieur des organisations membres la présence de Planetree sur une base périodique. L'évaluation peut se faire en fonction de la désignation par étapes (bronze, argent, or).

On valide à des périodes si toute cette philosophie de gestion est toujours à l'intérieur de l'organisation. [...] parce que ce n'est pas un processus qui commence aujourd'hui et qui finit dans deux jours [...]. C'est un processus continu [...]. Alors, il y a des moments où on s'arrête, on valide. Est-ce qu'on est toujours là? Est-ce qu'on s'améliore?

1.6.3. Perception des participants de l'équipe de professionnels du RPQ quant à leurs stratégies pour disséminer l'approche Planetree et leurs effets

À l'unanimité, les participants de l'équipe de professionnels considèrent que les services requis sont les principales stratégies pour disséminer l'approche Planetree du RPQ vers ses membres. Les services requis sont le portrait organisationnel (évaluation organisationnelle), le séminaire de leadership, le séminaire du personnel incluant la formation des maîtres-animateurs et la formation du coordonnateur Planetree. Bien qu'il soit parfois difficile d'en percevoir les effets, les participants mentionnent que ces services permettent :

- Une meilleure compréhension de l'approche Planetree;
- Des modifications significatives dans les pratiques;
- De faire vivre l'approche Planetree aux participants;
- De donner l'exemple aux membres;
- De démystifier l'approche Planetree;
- De s'approprier les dix composantes de l'approche Planetree.

Il faut s'attarder d'abord au portrait organisationnel. La présence des conseillers au sein de l'organisation membre pour le portrait organisationnel est l'occasion idéale pour ouvrir une discussion avec l'ensemble des parties prenantes lors des *focus groups* à la suite desquels un portrait complet est dressé.

L'évaluation organisationnelle va nous donner le portrait au complet. [...] On rencontre les gestionnaires, on rencontre les employés, on rencontre la clientèle, les partenaires. [...] on fait des *focus groups*. [...] Ça permet de mettre en relief des choses qui se font déjà en lien avec Planetree. Ça fait du renforcement positif sur ce qui se fait déjà.

Selon les participants, le diagnostic qui en découle fait émerger des constats généraux qui permettent :

- De mettre Planetree en priorité et de décliner les composantes dans l'organisation;
- De mettre en relief ce qui se fait déjà et de faire du renforcement positif pour que ces forces soient un levier dans l'implantation de l'approche Planetree;
- D'établir des priorités et d'émettre des recommandations pour entrer dans l'action concrètement;
- D'éveiller une prise de conscience chez les employés afin de favoriser leur engagement;
- D'identifier les attentes et de décider de la façon dont elles seront gérées;
- De créer une vision positive de l'implantation;
- De se mettre dans l'action en souhaitant des effets multiplicateurs.

Un autre moyen de dissémination de l'approche Planetree selon les participants de l'équipe du RPQ est le séminaire de leadership. Laissons la parole à un membre de l'équipe de professionnels afin de mieux comprendre le processus.

Le séminaire de leadership, on le fait en deux étapes. La première étape est plus l'appropriation du modèle. [...] On y insère les valeurs aussi de l'organisation, les pratiques actuelles, on intègre ça dans l'organisation. [...] C'est toute l'exemplarité

comportementale qu'il faut qu'il se dégage. [...] La deuxième partie du séminaire de leadership, par la suite avec le rapport final de l'évaluation organisationnelle [...], on va intégrer des orientations et des actions. Si une organisation est en train de travailler sur son plan stratégique, on va l'intégrer. [...] On va accompagner l'équipe de leaders pour bien définir les actions et les orientations à prendre [...], les gestionnaires sortent de là « boostés »

En faisant connaître l'approche Planetree à tous les leaders dans l'organisation, chacun est à même de s'approprier les composantes. Les activités des séminaires permettent de vivre le modèle et de prendre conscience de son rôle en tant que cadre. Ces activités consolident les équipes et servent de déclencheur à la mise en action. Les participants du RPQ attribuent les effets suivants aux séminaires de leadership, qui permet :

- d'identifier des zones de résistance;
- de favoriser l'appropriation par les cadres supérieurs et intermédiaires de leur rôle respectif dans le plan d'action;
- d'insuffler de l'énergie et d'inspirer les leaders;
- de bien comprendre l'approche Planetree, de s'approprier les concepts et le plan d'action;
- de travailler en cohérence par rapport à l'approche Planetree;
- d'outiller les leaders pour l'implantation du modèle;
- de développer une exemplarité comportementale.

Les séminaires du personnel sont une façon de rejoindre le personnel terrain afin de les mettre en contact avec l'approche Planetree et de les impliquer dans la démarche d'intégration dans leurs activités quotidiennes. La formation des maîtres-animateurs habilite des personnes dans l'organisation à donner les séminaires du personnel. Un participant nous dit :

C'est comme si on amenait l'eau au moulin et que la roue commençait à tourner et là il y a un petit élément déclencheur qui se passe. Quand on fait les séminaires du personnel [...], ils vivent l'expérience Planetree en fonction de leur clientèle. [...] Il y a un effet de cheminement, un effet sécurisant, confortable.

La formation du coordonnateur Planetree est ensuite mentionnée par l'équipe. Cette activité permet de former un « spécialiste » Planetree dans l'organisation qui a une connaissance plus approfondie du modèle. Il devient porteur de la démarche. Au cours de la formation des coordonnateurs, il se crée un noyau de soutien entre ceux qui y ont participé.

La formation [...] Ça outille vraiment les gens. Les gens quand ils ont fini la formation des coordonnateurs, ils ont vraiment une idée claire, précise de c'est quoi Planetree, de c'est quoi leur rôle. [...] Ils ont eu le temps aussi de réfléchir à ce que peut être Planetree dans leur organisation. Ils ont vraiment fait un bout de chemin. Ils sont prêts à se mettre en action quand ils reviennent. [...] Habituellement, ça se fait en groupe. Bien, il se crée un genre de synergie et de milieu de soutien. [...] Les coordonnateurs [...] une fois qu'ils se connaissent, ils se mettent en réseau plus aussi, ils se consultent, il se crée une espèce de dynamique d'entraide beaucoup et de coopération [...] Ils se revoient aussi aux rencontres de membres

Outre les services requis, l'équipe de professionnels souligne l'importance de certains services au démarrage de l'implantation, c'est-à-dire au moment où l'établissement décide de devenir membre du RPQ.

Tout d'abord, la première rencontre entre les conseillers du RPQ et les membres de la direction de l'établissement membre permet l'explication en profondeur du modèle et une présentation objective de Planetree. Cette rencontre donne l'occasion aux conseillers :

- d'informer la direction afin qu'elle puisse faire un choix éclairé quant à l'implantation de l'approche Planetree;
- d'être un exemple pour les établissements membres en adoptant des comportements cohérents avec le modèle;
- de susciter l'intérêt et une réelle adhésion aux principes de Planetree;
- de favoriser une réflexion collective approfondie;
- de renforcer l'engagement, la mobilisation et la cohésion de la direction autour de l'approche Planetree.

Ensuite, le scénario d'implantation détaille chacun des services requis ou optionnels, les étapes d'implantation et le suivi qui sera effectué par l'équipe de professionnels du RPQ. De plus, il détaille le coût des services. Le scénario d'implantation tient compte des enjeux de l'organisation et de son environnement. Pour certains participants de l'équipe du RPQ, il s'agit donc d'une formule mieux adaptée aux besoins organisationnels que ce qui se faisait auparavant. En voici les effets souhaités par l'équipe de professionnels qui commence à peine à en faire une application systématique :

- Les déceptions liées à de mauvaises surprises sont évitées;
- L'approche est un peu plus normative afin que l'organisation se sente vraiment guidée;
- Une pression positive s'ajoute sur le membre pour obtenir des résultats;
- Les temps morts sont évités avec cette approche étape par étape qui permet de voir la suite logique de l'implantation;
- Après un an, un changement concret dans l'organisation est observable. Après trois ans, des changements sur des indicateurs comme la mobilisation du personnel, la rétention du personnel, le nombre d'absences invalidité et l'attraction des talents se font sentir.

Si on s'aperçoit que cette organisation-là [...] se pose des questions à savoir comment elle va donner de l'information [...], ça permet de voir qu'ils ont besoin d'être accompagnés au niveau des comm. On leur prépare ça dans le scénario [...] et on identifie les coûts. C'est comme une offre de services complète personnalisée [...]

C'est beaucoup plus un accompagnement qui va répondre aux besoins. [...] Sans être directif, on est plus prescriptif dans qu'est-ce qu'ils ont besoin pour que cela marche. [...] Que l'organisation sente qu'elle est vraiment bien guidée dans chacune des étapes et que le modèle continu à se développer [...] qu'il n'y a pas de temps mort. [...] S'il y a des enjeux, on les voit, on propose une formule pour dénouer les résistances.

De plus, les participants de l'équipe de professionnels du RPQ identifient, parmi leurs stratégies de dissémination du modèle, des services optionnels.

Entre autres, les membres ont la possibilité d'acheter une banque d'heures de consultation afin de recevoir un coaching personnalisé. « On vend des banques d'heures de services. Ça aide beaucoup les établissements à faire appel à nous autres [...]. Avec une banque d'heures, ils sont *safe*, ils sont corrects. » Le coaching personnalisé permet de recentrer les décisions en visant ultimement l'autonomie des membres. Grâce à une prise de conscience, les directions sont plus à même de créer du sens. Selon certains participants de l'équipe, le sentiment d'appartenance à la communauté de pratique grandit grâce au soutien que l'équipe de professionnels accorde aux membres.

On est toujours à l'écoute, on parle avec nos membres pour voir de quoi ils ont besoin [...]. De « coacher » la direction pour pouvoir s'adapter à tout ce changement [...]. On est proches de nos membres [...], s'ils ont une question, besoin de soutien, on est là et on répond. [...] Ils se sentent en confiance [...], ça fortifie le sentiment d'appartenance.

Les conseillers animent aussi différents ateliers qui permettent de mieux comprendre le modèle et de solidifier les ancrages servant à la mise sur pied de structures de soutien, par exemple, en ce qui concerne la communication, les valeurs organisationnelles, etc.

Toutes les rencontres qui touchent mission, valeurs sont extrêmement importantes. [...] On a offert des services spécifiquement sur les communications et ça, c'est majeur aussi. [...] Ces ateliers-là pour moi sont majeurs. [...] On essaie de les mettre en action par rapport à des éléments qui les touchent. [...] Les gens quand on les rencontrait nous disaient, mais on ne sait pas ce qu'ils veulent vraiment [...]. C'est quoi les messages les plus importants? [...] Et leur apprendre aussi souvent à toujours relier ça finalement à, chaque geste qui est posé dans l'organisation, l'accrocher finalement à notre vision d'établissement.

Le but du coaching et des ateliers est de créer une vision et une cohérence au sein de l'organisation membre. Chaque rencontre apporte son côté formateur afin d'améliorer la compréhension de l'approche Planetree, de cheminer dans la réflexion et surtout de passer à l'action. Tout en s'inspirant de trucs et de moyens déjà existants, l'organisation s'approprie le modèle. Chacun de ces éléments accélère le transfert tout en répondant aux besoins particuliers des organisations.

Il y a aussi « la santé organisationnelle qu'on offre comme service, disons sur mesure, donc optionnel » et l'évaluation en vue de la désignation qui s'effectue à présent en trois étapes distinctes.

Beaucoup de gens voulaient avoir une certification [...] ça peut prendre 6-7 ans. Et ça dans l'univers dans lequel on vit, de tout ce qui est immédiat, souvent les gens voyaient ça comme inaccessible. Ce qui a été fait c'est que la certification d'excellence Planetree demeure, mais on a convenu avec le Réseau Planetree international qu'il y ait des nominations. Admettons, la moitié des composantes sont là et sont intégrées dans le quotidien [...] Ce n'est pas une désignation, mais c'est une reconnaissance des bornes le long du chemin.

Enfin, parmi les services optionnels il y a la méthode de codéveloppement élaborée en collaboration avec Phil LeNir, intitulée *coaching ourselves*. Il est le principal outil de soutien qui vise directement les cadres intermédiaires.

On a souvent utilisé l'expression qu'ils [les cadres intermédiaires] sont la crème dans l'Oréo, parce que c'est ça qui fait que l'approche colle ensemble entre la vision et la pratique [...]. Avec l'approche de Phil LeNir, comment on pouvait faire en sorte de prendre ce qu'ils vivaient eux au niveau de l'application du terrain et de la vision, comment ils arrivaient à faire ces liens de cohérence, puis comment comme équipe ils pouvaient s'entraider [...] comme un codéveloppement entre eux.

Donc, par le *Coaching Ourselves*, le RPQ souhaite :

- Multiplier les occasions de rencontres pour les cadres intermédiaires afin de briser l'isolement et de favoriser la cohésion au sein du groupe;
- Établir une relation de confiance propice à l'échange de bonnes pratiques;
- Permettre aux cadres intermédiaires de s'outiller entre eux;
- Créer de la cohérence dans les actions de leadership;
- Favoriser une gestion plus ouverte et transparente;
- Créer des effets multiplicateurs.

Les stratégies utilisées et identifiées par l'équipe de professionnels pour disséminer l'approche Planetree correspondent également aux activités de la communauté de pratique. Selon un participant, celle-ci gagne en utilité pour les membres de la direction lorsque l'implantation du modèle est plus avancée. C'est alors que la CdP inspire de nouvelles pratiques et stimule l'innovation. La proximité créée grâce aux rencontres des membres et aux tables de réflexion-action fait en sorte que les membres se connaissent et développent des relations significatives de confiance entre eux et avec l'équipe de professionnels du RPQ. Les membres se sentent donc à l'aise d'entrer en contact directement avec la Directrice générale ou des opérations du RPQ pour obtenir du soutien.

Il a toute la proximité dans le fond, les gens peuvent téléphoner n'importe quand, il y a [la directrice aux opérations], il y a [la DG]. Je pense que les directeurs qui [la] connaissent font affaire des fois

directement avec [elle]. Je pense que ça, ça aide aussi. Les gens sont, ils connaissent les gens à qui ils ont affaire.

Parmi les stratégies qui soutiennent les membres de la direction et les coordonnateurs, les rencontres bisannuelles de membres du RPQ stimulent également la communauté de pratique. Elles rassemblent les membres de direction et les coordonnateurs afin d'échanger et de partager leurs préoccupations. Cela contribue directement au sentiment d'appartenance et à l'entraide au sein de la communauté de pratique du RPQ.

Le regroupement annuel des membres, deux fois par année, est intéressant parce que les équipes de direction ou les directeurs se retrouvent ensemble ce qui permet un certain échange, un partage de préoccupations, un sentiment de collectivité que tout le monde travaille dans le même sens. [...] Du point de vue du RPQ, pour démontrer que c'est valide, parce que si on n'apporte pas le soutien, on n'aide pas non plus la promotion du modèle. [...] C'est pour arriver à faire avancer, à ce que le RPQ survive, et profite, et prospère.

La communauté de pratique est également stimulée par le congrès Planetree. C'est une occasion privilégiée de réseautage et de rencontres en personne avec des membres de la communauté internationale.

Comme les cadres intermédiaires n'ont qu'un contact indirect avec le RPQ, les outils web peuvent devenir une stratégie de soutien intéressante. Une personne s'y attarde afin d'expliquer les effets qu'il est possible d'obtenir. Il s'agit d'un outil pour obtenir une réponse rapide à ses questions. Le RPQ veillera à ce que l'interface soit facile d'utilisation et que des outils viennent enrichir le Wiki et le forum déjà en place. La plateforme est actuellement peu utilisée et sert principalement aux coordonnateurs Planetree de chaque établissement.

Il y a des outils qui sont en place, mais qui sont peu utilisés à cause de toutes les contraintes du réseau informatique et je pense le peu de familiarisation que les gens ont avec les outils informatiques. Il y a certaines personnes qui sont bien à l'aise, d'autres qui ne le sont pas. On a mis en place un Wiki, on a mis en place un forum. Il y a sur Planetree International [...] un courriel à tous, tous les membres Planetree à travers le monde pour poser des questions [...] On pose la question et ça s'en va à 500 établissements, il y a beaucoup de réponses qui viennent, mais les gens l'utilisent peu. Les outils qu'il y a autant sur le Planetree international que [...] sur le site du Réseau Planetree Québec, on est en train de réviser ça, les outils qu'on a pour les rendre encore plus *friendly user*.

Selon un participant, la grande virée dans des établissements américains est particulièrement inspirante. Les échanges et les visites de précurseurs dans le transfert du modèle consolident le sentiment d'appartenance à la communauté Planetree.

La grande virée où les organisations peuvent aller faire un tour dans 4-5 établissements américains [...] ça mobilise les gens. Ça leur fait connaître RPQ, parce que c'est RPQ qui l'organise puis il y a deux conseillères qui les accompagnent et ça les dynamise parce qu'ils peuvent parler entre eux autres de comment ils peuvent s'approprier ça et en même temps, ils découvrent aussi, ils voient à plus long terme ce que le modèle peut donner aussi ailleurs. [...] Les gens qui y vont d'une même organisation, ça consolide les liens entre ces gens-là. [...] Dans la mesure où [...] ils ne s'en tiennent pas juste à ce qu'ils voient dans l'environnement, parce que les environnements souvent sont très, très beaux. [...] Il faut plus que tu saisisses l'essence [...], l'idée de confort plutôt que le tapis et les gros fauteuils.

La table de réflexion-action des coordonnateurs « [...] qui a lieu quatre fois par année. [...] C'est un autre outil qui sert de bougie d'allumage. »

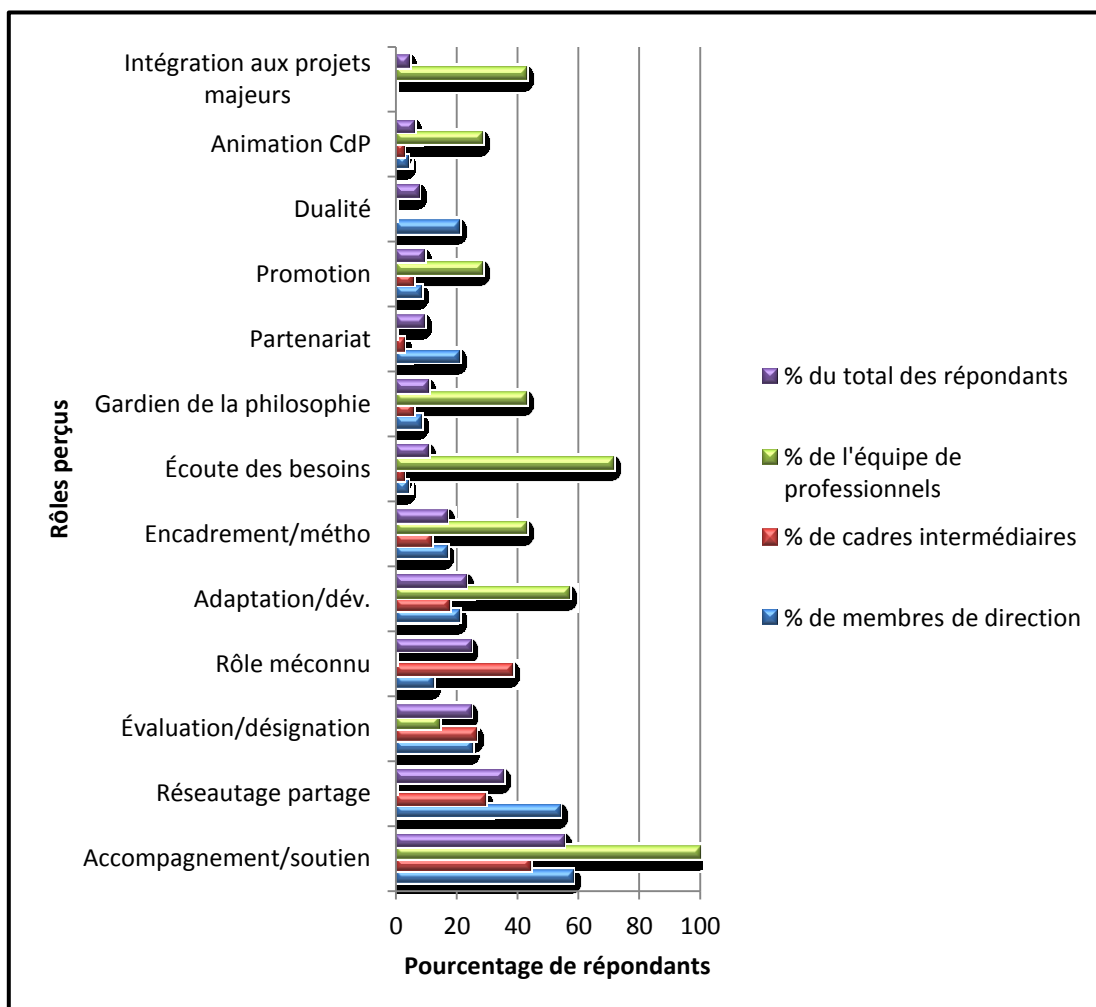
La visite d'organisation désignée, par exemple le CRE, peut aussi être une source d'inspiration grâce à toutes les modifications concrètes qui s'y sont produites et aux résultats positifs obtenus.

Quand il y avait un établissement qui était intéressé à Planetree, c'est le CRE qui les recevait. À ce moment-là, ce qu'on faisait c'est qu'on rencontrait toute l'équipe de direction et les cadres. Il y avait un exposé, il y avait des échanges avec des gens, il y avait des discussions et il y avait même des petits bouts du séminaire du personnel pour leur faire voir ce que c'était. Souvent ce genre d'activité là ça s'échelonnait sur une journée complète. [...] Les gens s'imprégnaient de tout ça. Je pense que c'était juste une première empreinte par exemple. Ça ne faisait peut-être pas nécessairement après que tout continuait.

Ainsi se termine l'analyse intrasite. Elle aura permis de prendre connaissance en détail de la perception des participants, autant ceux provenant des établissements membres que ceux de l'équipe de professionnels du RPQ.

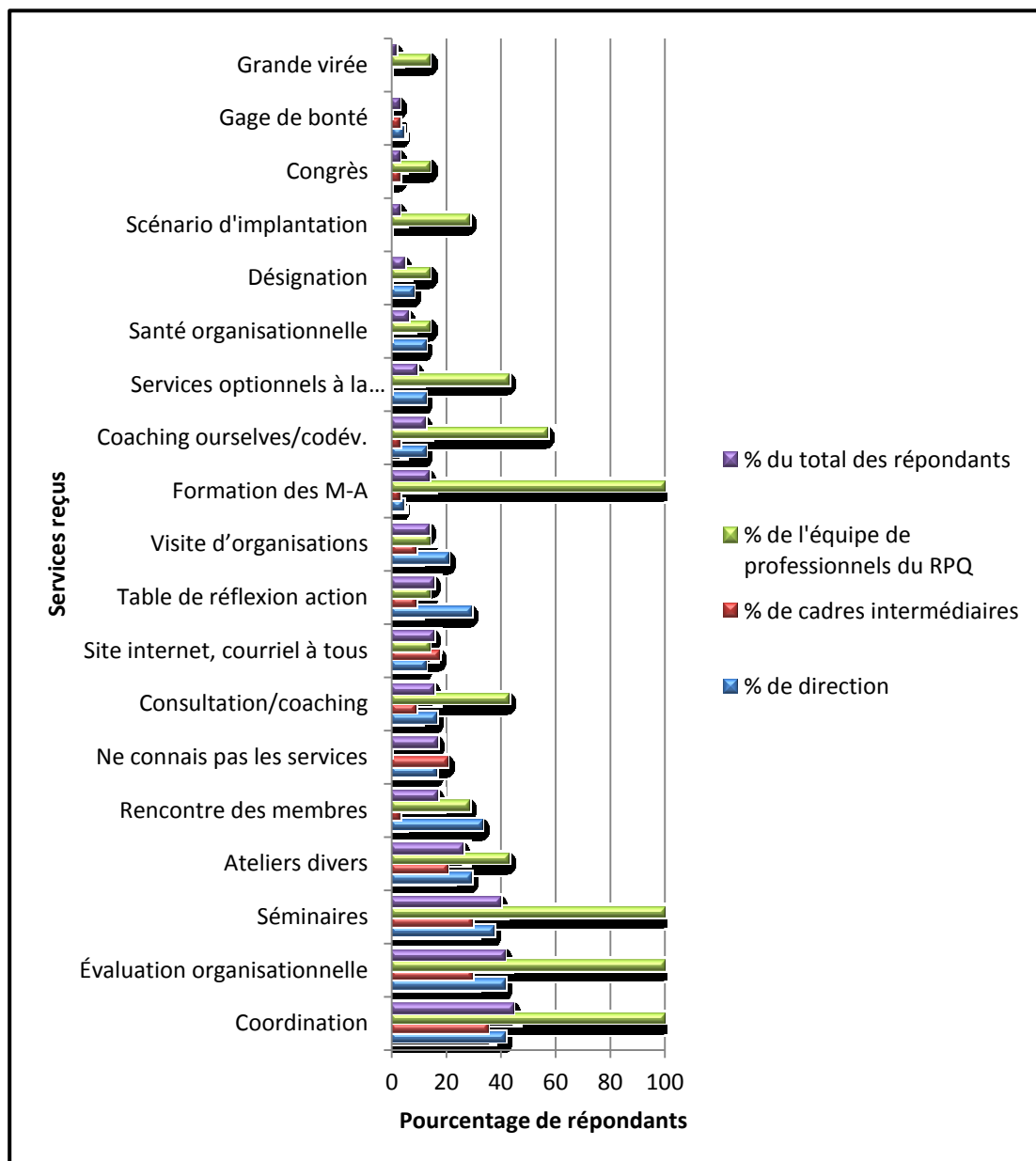
ANNEXE L
GRAPHIQUE DES OCCURRENCES DES RÉPONSES DES
PARTICIPANTS EN FONCTION DE LEUR PERCEPTION DU RÔLE
DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ DANS LE
TRANSFERT DE L'APPROCHE PLANETREE

Rôles de l'équipe de professionnels du RPQ vus par ses membres et par l'équipe de professionnels du RPQ



ANNEXE M
GRAPHIQUE DES OCCURRENCES DES RÉPONSES DES PARTICIPANTS
EN FONCTION DE LEUR PERCEPTION DES STRATÉGIES DE L'ÉQUIPE
DE PROFESSIONNELS DU RPQ POUR DISSÉMINER L'APPROCHE
PLANETREE

Perception des membres de direction, des cadres intermédiaires et de l'équipe de professionnels du RPQ quant aux stratégies de dissémination de l'approche Planetree



ANNEXE N
CONSTATS DES OBSERVATIONS DES SÉMINAIRES DU PERSONNEL ET DE
LA FORMATION DES MAÎTRES-ANIMATEURS.

Dans le cadre du projet de recherche IRSC-Planetree, trois membres de l'équipe de recherche PCAO de l'Université de Sherbrooke ont effectué de l'observation participante au cours de six séminaires du personnel dans quatre établissements membres du RPQ. Nous avons également observé deux formations des maîtres-animateurs offertes par le RPQ. Ces observations ont été réalisées entre décembre 2012 et mars 2013 et nous permettent de relever les éléments forts des séminaires et ceux à éviter.

Les éléments forts :

- Le nombre de participants doit être suffisant pour susciter des échanges riches. La taille idéale du groupe se situe entre 18 et 20 personnes. L'invitation au séminaire se fait sous recommandation des cadres intermédiaires qui sont en mesure de cibler des personnes ayant des degrés d'enthousiasme différents afin de créer un groupe hétérogène de personnes très motivées à moins motivées.
- Le séminaire peut devenir une occasion de favoriser le contact avec des personnes que l'on connaît moins dans l'organisation. Dans ce sens, il devient intéressant de créer aléatoirement le pairage pour certaines activités (ex. : avec les nombres premiers, tirage, attribution de lettre, etc.).
- L'envoi d'une invitation personnalisée aux participants avec toutes les informations nécessaires au déroulement (peut être remis en personne par le coordonnateur Planetree) incluant le plus de détails possible rassure les participants, tout en conservant la nature des activités secrète.
- L'accueil doit être chaleureux dès l'arrivée des participants dans la salle : salutations, invitation à prendre un café, un fruit. Au moins un des deux animateurs est disponible pour faire cet accueil.
- La présence d'un membre de la direction à l'accueil démontre aussi toute l'importance accordée au séminaire.
 - Le mot de bienvenue énonce les objectifs organisationnels auxquels répond le séminaire (ex : désignation, se centrer sur le patient, etc.) et les attentes de la direction en ce sens. Par exemple, un membre de la direction d'un établissement a invité les participants à réfléchir : « Je vous demande de réfléchir à votre pratique, à ce qui peut être mieux fait. »

- Le mot de bienvenue est prononcé par un membre de la direction qui a un souci de répondre aux préoccupations des participants, par exemple concernant le budget accordé pour le maintien des séminaires.
- Des liens sont faits avec ce qui se vit dans l'organisation (ex. : restrictions budgétaires, changements importants, etc.).
- Certains abordent aussi le séminaire de leadership offert aux cadres intermédiaires pour démontrer que le travail de sensibilisation se fait à tous les niveaux.
- La direction doit insister sur ce que le séminaire peut apporter à l'organisation.
- Le mot de bienvenue peut être fait par le coordonnateur, mais lorsqu'un membre de la direction est présent, cela lance la journée avec plus de légitimité, ce qui crée un impact dès le début.
- Limiter le temps du mot de bienvenue à 5 minutes.
- La liberté de participer aux différentes activités dans la journée fait baisser la garde des individus plus réfractaires.
- Détailler un court historique de Planetree pour situer les participants sur les origines du séminaire du personnel donne de la crédibilité au séminaire, puisqu'ils sont utilisés depuis près de 40 ans par Planetree International.
- Une fois que chaque participant s'est présenté, il est intéressant que les animateurs fassent des liens entre les points communs des participants :
 - « On n'est pas si différents les uns des autres; ce qui est important pour nous peut aussi l'être pour notre clientèle ».
 - « L'usager au centre des soins et services ».
 - « Les clients sont parfois nos usagers, mais aussi parfois nos collègues ».
 - « Ultimement, nous travaillons tous pour le bien-être des usagers ».
- Des **liens doivent être établis avec ce qui se vit au quotidien** après chacune des activités. Il faut insister sur ce qu'on peut transférer dans sa pratique, faire des liens avec d'autres outils que l'organisation a utilisés (cafés du monde, valeurs organisationnelles, plan stratégique, etc.).
- Des **liens avec les composantes** doivent être faits lorsque c'est possible afin de donner des exemples concrets en lien avec chaque composante.
- Il faut revenir sur le sens d'une approche centrée sur la personne, ce que cela signifie pour chacun des participants et pour l'organisation.
- Dans chacune des activités, il est important de demeurer collé à la mission et à la réalité de l'établissement en cause, particulièrement lors de la visualisation « Ça n'arrive qu'aux autres ». Lorsqu'on se trouve dans un centre de réadaptation en

déficience physique, cette visualisation est significative et facilite les liens. Pour une autre mission (CHSLD, CRDITED...), cette visualisation gagne à être adaptée ou modifiée afin de faciliter les liens avec la clientèle de l'organisation et l'émergence de pistes d'amélioration pour l'organisation.

- Au retour du dîner, un court récapitulatif aide à se remémorer le contenu important de l'avant-midi (le résumé peut être fait par une personne à l'animation).
- Chaque séminaire devrait inclure une activité qui reprend systématiquement les composantes avec des **exemples de ce qu'on fait déjà et des opportunités d'amélioration pour se centrer davantage sur le patient**. Démontrer que les opportunités sont prises en considérations et expliquer comment on en tiendra compte (ex. : noter sur un *flip chart* qui sera remis au coordonnateur Planetree ou au comité de pilotage, qui fera un suivi auprès des personnes concernées si nécessaire). Il faut aussi miser sur l'*empowerment* en relançant les participants sur ce qu'eux peuvent faire à leur niveau. Si un participant note qu'aucune méthode de soins alternative n'est proposée au client, l'animateur peut lui retourner la question : « à ton niveau, que serait-il possible de faire? »
- La journée se termine avec un engagement personnel pour que l'engagement et l'action soient favorisés.
- La direction et les animateurs considèrent les séminaires comme un levier de changement et les utilisent comme tels.
- L'animation est faite avec assurance.

Les éléments à éviter ou à faire attention :

- Accueil distant parce que les animateurs sont occupés à placer le matériel.
- Débuter le séminaire en retard.
- Nombre de participants insuffisants (moins de 15) pour stimuler de bons échanges.
- Inscription aux séminaires reposant uniquement sur le volontariat, les premiers groupes sont formés de personnes enthousiastes, mais plus on avance dans le temps, moins il y a d'inscriptions ou plus les groupes sont formés d'individus réfractaires à l'approche.
- Présenter le séminaire comme un cadeau que l'on fait aux employés, une gâterie.
- Passer trop de temps sur les présentations et les autres activités en début de rencontre, pour finalement balayer rapidement les activités de fin de journée parce qu'on manque de temps, alors que ce sont souvent elles qui dirigent l'échange vers l'engagement, les opportunités et ce qui pourrait être fait autrement (éléments qui peuvent faciliter l'ancrage dans le quotidien des nouvelles connaissances acquises lors du séminaire).

- Choisir trop d'activités et ne pas aller jusqu'au bout des réflexions par manque de temps, chaque activité est incomplète en soi si elle n'est pas accompagnée d'un retour.
- Négliger les liens avec le quotidien et ce qui se fait déjà en lien avec l'approche.
- Minimiser les suggestions de solutions des employés.
- Trop centraliser les séminaires sur un vaste territoire, il est important de se rapprocher de certains points de services pour s'assurer de les inclure dans la démarche.
- Le fait de n'avoir aucun mécanisme de remplacement des participants sur le terrain dans certains services 24/7 entraîne une surcharge dans les équipes ou une impossibilité de participer, ce qui place le service en question à l'écart des séminaires.
- Animation monotone avec peu de changement de rythme dans les activités qui ponctuent la journée.
- Choix d'activités très calmes, pas assez de variété entre elles et d'activités plus dynamiques. Activités toutes « zen », sans trop de liens avec le quotidien.
- Présentation de mini-scènes, actées par les animateurs qui laissent les participants comme spectateurs qui commentent le tout et agissent à titre de réalisateurs et donnent des suggestions pour améliorer l'intervention. Ceci ne place pas suffisamment les participants dans l'action.
- Rythme de lecture trop rapide lors des visualisations ou enchaînement d'un trop grand nombre de questions auxquelles on n'a pas le temps de réfléchir.
- Minimiser l'approche Planetree à des attitudes ou des comportements, à « se dire bonjour dans les corridors », amène les participants à douter de la valeur ajoutée de l'approche parce qu'il s'agit de choses qu'ils font et connaissent déjà.
- Ne pas tenir compte de l'ensemble des recommandations ou commentaires des évaluations du séminaire parce qu'on a une bonne note (ex. : 4/5, mais un commentaire sur la suite qui dit « pis après? » ou une critique de l'accueil, etc.).
- Ne pas faire de suivi concernant les suggestions d'amélioration des séminaires ou les suggestions d'amélioration pour l'organisation que les participants ont mis de l'avant pendant les séminaires.

Des pistes d'actions suggérées :

- Revenir sur les séminaires lors d'une table de réflexion-action afin de :
 - insister sur les objectifs des séminaires,

- clarifier le rôle d'animation,
- insister sur les bonnes pratiques (ceci pourrait être une bonne façon d'effectuer un suivi des séminaires sans avoir à se déplacer dans chaque milieu).
- Insister davantage sur l'importance des habiletés d'animation dans le choix des animateurs (incarnent la démarche, possèdent la capacité de le transmettre aux participants et sont capables de faire des liens concrets entre les composantes et le quotidien).

ANNEXE O
MATRICE D'EFFETS PERÇUS DES MOYENS ET STRATÉGIES DE
DISSÉMINATION DU RPQ PAR SITES

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|---|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| Rencontre bisannuelle des membres | <ul style="list-style-type: none"> • Nommé sans effets identifiés | <ul style="list-style-type: none"> • Permet l'échange et le partage afin de ne pas réinventer la roue | <ul style="list-style-type: none"> • Partage les connaissances et inspire | <ul style="list-style-type: none"> • Favorise le partage d'une façon enrichissante • Fait connaître ce qui se fait dans l'organisation • Découvre de nouvelles idées que l'on peut adapter | <ul style="list-style-type: none"> • Aide au transfert du modèle • Inspire de nouvelle façon de faire | <ul style="list-style-type: none"> • Stimule la CdP; • Favorise les échanges et le partage des préoccupations entre les membres de la direction et entre les coordos; • Contribue au sentiment d'appartenance; • Favorise l'entraide; • Contribue à la promotion du modèle; • Fait en sorte que les gens se connaissent et peuvent entrer directement en contact entre eux pour du soutien. |
| Formation du coordonnateur (Plus largement pour les membres, la présence même du coordonnateur) | <p>Coordonnateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perçue comme une force pour l'appropriation de l'approche Planetree. • Toutefois, pour que ce rôle soit efficace, il doit être joué de manière cohérente avec un désir d'intégration • Le coordonnateur doit connaître réalités du terrain. | <p>Coordonnateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilite la communication avec le RPQ • Est une personne ressource au sein de l'établissement | <p>Coordonnateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convainc les groupes, facilite la mobilisation par des arguments probants • Amène de nombreuses idées à l'équipe de gestion • Favorise la réflexion • Soutien les CI | <p>La formation du coordonnateur est nommée sans effets identifiés.</p> <p>On spécifie aussi d'engager un coordonnateur à l'interne qui y croit.</p> | <p>Coordonnateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nourrit le comité de pilotage • Force motrice • Présence sur le terrain qui rend l'approche visible sur une base quotidienne • Utilisation du <i>healing cart</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Forme un spécialiste dans l'organisation avec une connaissance approfondie du modèle • Crée un moment privilégié de réflexion pour passer à l'action • Crée un noyau de soutien entre les coordos. |

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| Séminaire de leadership | <p>Le premier séminaire de leadership :</p> <ul style="list-style-type: none"> • A servi de base pour une présentation aux employés <p>Le second :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outils grâce au cadre décisionnel, au profil des compétences, au PDIR et aux activités qui ont permis de s'approprier les outils • Rassure de prendre conscience de tout ce qui se fait par rapport aux composantes • Aucun effet sur la pratique ou changement dès lundi matin de nommé | <ul style="list-style-type: none"> • Liens concrets avec le quotidien | <ul style="list-style-type: none"> • Crée de l'enthousiasme qui donne le goût de partager • Crée de l'ouverture entre gestionnaire à échanger et à se préoccuper de l'humain • Donne une légitimité à plusieurs gestes • Permet d'exprimer ses besoins • Se transforme en initiative pour briser l'isolement | <ul style="list-style-type: none"> • Favorise la dissémination de l'approche jusque dans les équipes • Entraîne une modification des façons de faire dans les pratiques dans le service de soutien (RH et RF) | <p>Séminaire de leadership vécu avec Planetree International, aucun effet identifié</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Permet d'identifier des zones de résistance; • Inspire les leaders; • Améliore la compréhension du modèle et des 10 composantes; • Crée de la cohérence avec le modèle; • Donne de l'énergie; • Outils pour jouer leur rôle; • Permet de s'approprier le plan d'action; • Développe une exemplarité; • Sert de déclencheur à l'action; • Prend conscience de la profondeur du modèle. |
| Table de réflexion-action des coordos | <p>Coordonnateur entré en poste depuis peu</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Favorise une forme de codéveloppement • Favorise l'échange et l'entraide | <ul style="list-style-type: none"> • Alimente les pratiques dans l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Stimule la CdP • Émergence de nouvelles idées • Expérience riche | <ul style="list-style-type: none"> • Échange et de partage des inquiétudes (on n'est pas les seuls à vivre des difficultés) | <ul style="list-style-type: none"> • Met en contact les coordos • Permet de créer des liens |

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| Informatique (site web, accès membre, Wiki, forum, courriel à tous) | <ul style="list-style-type: none"> • Permet une communication à distance • Fait rayonner le mouvement à l'intérieur et à l'extérieur du réseau • Partage des meilleures pratiques et accès à la revue et aux documents • Nourrit et permet de nourrir le site • Demande beaucoup de temps et ce n'est pas aisé pour tout le monde d'enrichir le site. | <ul style="list-style-type: none"> • Le coordonnateur partage les bonnes pratiques d'InterVal sur le Wiki | | <ul style="list-style-type: none"> • Donne accès à une source d'information • Favorise le partage des meilleures pratiques | <ul style="list-style-type: none"> • Nommé sans effets identifiés | <ul style="list-style-type: none"> • Réponse rapide aux interrogations |
| Séminaire du personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Journée détente • Effet d'entraînement, vague d'enthousiasme • Crée de l'ouverture • Pour certain, c'est « ouais, pis après » parce qu'il n'y a pas de suite | <ul style="list-style-type: none"> • Fait des liens concrets avec le quotidien | <ul style="list-style-type: none"> • Met les gens dans un contexte d'expériences de soins et donne l'occasion de jeter un regard critique sur le travail quotidien afin de le rendre plus humaniste • Imprègne de la philosophie Planetree • Augmente la mobilisation, ce qui encourage la direction à poursuivre dans l'action | | <ul style="list-style-type: none"> • Force motrice qui met l'accent sur l'action • Donne le vrai sens de Planetree • Devient une référence dans le quotidien | <ul style="list-style-type: none"> • Fait connaître le modèle à tous • Permet de s'approprier les composantes • Fait vivre le modèle • Favorise une prise de conscience de son rôle d'employé • Consolide les équipes • Sert de déclencheur à l'action |

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|--|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| Évaluation organisationnelle | L'évaluation organisationnelle a été vécue au début du processus, il y a plusieurs années. | <ul style="list-style-type: none"> • Favorise le processus d'intégration • Donne un cadre de référence • Confirme que les employés et l'organisation étaient déjà très humains • Recommande des pistes d'action • Interpelle et mobilise un grand nombre d'acteurs par la consultation en groupe de discussion • Délai trop long en attente du rapport sème des doutes | <ul style="list-style-type: none"> • Entraîne la participation de toutes les parties prenantes, incluant les médecins • Apporte un regard externe sur la démarche • Structure la démarche • Fait cheminer vers la désignation • Ajoute de la rigidité et les échéanciers serrés peuvent essouffler la direction et les gestionnaires | L'organisation ne souhaite pas multiplier les évaluations dans cette période de restriction budgétaire. De plus, elle a obtenu l'Agrément sans condition. | <ul style="list-style-type: none"> • Nommé sans effets identifiés | <ul style="list-style-type: none"> • Met Planetree en priorité et de décliner les composantes; • Met en relief ce qui se fait déjà et fait du renforcement; • Émet des recommandations pour l'action dans le concret; • Prise de conscience chez les employés, favorise leur engagement; • Identifie les attentes et la façon dont elles seront gérées; • Tient compte du contexte; • Établit des liens qui ont du sens; • Crée une vision positive de l'implantation. |
| Formation des maîtres-animateurs | N'avait pas été formé | | <ul style="list-style-type: none"> • Peuvent donner les séminaires à l'interne | | <ul style="list-style-type: none"> • Peuvent donner les séminaires à l'interne | <ul style="list-style-type: none"> • Multiplie les porteurs dans l'organisation • Accorde un moment privilégié de réflexion en vue de passer à l'action |

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|--|---------------|--|-----------------|--|--|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| <i>Coaching Ourselves</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Accès à du codéveloppement | | <ul style="list-style-type: none"> • Partage des difficultés • Clarifier une situation problématique et proposer des solutions • Beaucoup de support entre pairs • Brise l'isolement des gestionnaires | | | <ul style="list-style-type: none"> • Multiplie les occasions de rencontres pour les cadres intermédiaires afin de briser l'isolement et de favoriser la cohésion au sein du groupe; • Établit une relation de confiance propice à l'échange de bonnes pratiques et de stimuler les discussions; • Permet aux cadres intermédiaires de s'outiller; • Crée de la cohérence dans les actions de leadership; • Favorise une gestion plus ouverte et transparente; • Crée des effets multiplicateurs. |
| Visite du CRE ou d'autres établissements membres | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Inspire de nouvelles façons de faire pour garder Planetree actif et vivant sans réinventer la roue | <ul style="list-style-type: none"> • Inspire grâce aux résultats positifs |

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|---|---------------|------------------|-----------------|------------|---|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| Consultation et coaching personnalisé | <ul style="list-style-type: none"> • Échange direct avec une conseillère qui s'y connaît, ce qui est mieux que de lire de la documentation • Favorise la compréhension et l'appropriation du modèle et des résultats de la santé organisationnelle • Inspire par des exemples de ce qui se fait ailleurs | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Recentre les décisions en visant ultimement l'autonomie des membres; • Aide les directions à créer du sens, grâce à une prise de conscience; • Sécurise les membres qui ne sont pas seuls face aux difficultés • Crée une vision et une cohérence au sein de l'organisation • Fait cheminer la réflexion et le passage à l'action • Permet une réponse rapide au besoin du membre, ce qui favorise le sentiment d'appartenance à la CdP. |

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|---|--|------------------|-----------------|------------|--|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| Santé organisationnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Mesure l'intégration du modèle dans l'organisation • Valorise les éléments positifs et maintient ce qui est bon • Met en relief les difficultés rencontrées • Favorise l'émergence de piste de solutions pour réaligner la démarche • Porte un regard externe et permet d'aller au-delà des différends à l'interne • Guide de façon stratégique • Tient compte des enjeux • Engage dans l'amélioration continue • Développe une vision systémique | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Nommé sans effets identifiés |
| Désignation | <ul style="list-style-type: none"> • La désignation par étape (bronze, argent, or) favorise la motivation puisqu'il est encourageant de franchir et de célébrer les étapes de façon graduelle tout au long du processus | <ul style="list-style-type: none"> • Apporte une visibilité à l'externe et permet à InterVal un rayonnement plus important. | | | | <ul style="list-style-type: none"> • La désignation par étape (bronze, argent, or) favorise la motivation puisqu'il est encourageant de franchir et de célébrer les étapes de façon graduelle tout au long du processus |

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|--------------|---------------|------------------|-----------------|------------|---|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| Scénario d'implantation | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • évite les déceptions liées à de mauvaises surprises; • guide l'organisation par une approche plus normative qui sécurise le membre; • ajoute une pression positive sur le membre pour obtenir des résultats; • évite les temps morts avec cette approche étape par étape qui permet de voir la suite logique de l'implantation; • favorise l'apparition de changement concret dans l'organisation; • Favorise l'apparition de changements sur des indicateurs comme la mobilisation du personnel, la rétention du personnel, le nombre d'absences invalidité et l'attraction des talents se font sentir après trois ans. |

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|--------------|---------------|------------------|-----------------|------------|---|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| Première rencontre entre conseillère et direction | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • informe la direction afin qu'elle puisse faire un choix éclairé quant à l'approche; • donne l'exemple pour les établissements membres en adoptant des stratégies et des comportements cohérents avec le modèle; • suscite l'intérêt et une réelle adhésion aux principes de Planetree; • favorise une réflexion collective approfondie; • renforce l'engagement, la mobilisation et la cohésion de la direction autour du projet. |
| Planification stratégique | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Maintien la cohérence entre les orientations de l'organisation et Planetree |
| Congrès Planetree | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Fournit une occasion privilégiée de réseautage et de rencontre avec des membres à l'international. |
| Sur mesure | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Répond à un besoin spécifique; • Accélère le transfert du modèle; • Favorise le passage à l'action. |

| EFFETS PERÇUS DES STRATÉGIES DE DISSÉMINATION DU MODÈLE DE L'ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS DU RPQ PAR SITES | | | | | | |
|--|---|--|------------------|-----------------|------------|---|
| | CERDITED C-A | CRDP InterVal | CSSS de La Mitis | CSSS de Qc Nord | Maimonides | RPQ |
| Atelier sur les communications | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Fait des liens avec le quotidien |
| Atelier sur les valeurs | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Nommé sans effets identifiés |
| Grande virée | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Inspire • Favorise les échanges • Crée un sentiment d'appartenance à la grande communauté Planetree |
| Atelier sur les composantes | | <ul style="list-style-type: none"> • Facilite la compréhension de l'approche et les liens avec les particularités de l'organisation • Favorise une appropriation qui entraîne des répercussions sur le quotidien | | | | |
| Gage de bonté | <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance d'attitude ou d'un travail remarquable | | | | | |