Pôle santé
HEC MONTRÉAL

RAPPORT DE RECHERCHE

La gestion en mode matriciel, transversal, agile et organique dans les organisations : apprentissages pour la fonction publique québécoise

Présentation et analyse de 5 cas terrain

PAR

Gregory MICHEL,
Assistant de recherche

Ariane-Hélène FORTIN,
Chargée de projet – accompagnatrice,
Pôle santé HEC Montréal

Réal JACOB,
Professeur honoraire, HEC Montréal

AVEC LA COLLABORATION DE

Nadia BENOMAR,
Chargée de projets et coordonnatrice
Pôle santé HEC Montréal

Denis CHÊNEVERT,
Professeur titulaire et
Directeur du Pôle santé HEC Montréal

Version du 27 mars 2021

Table des matières

Introduction 1

Cadre de référence théorique 2

Présentation des cinq cas d'organisations québécoises ayant migré vers une GMT ou GAO 6

Cas GMT : Gestion unifiée et transversale des activités au Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire de la Ville de Québec 6

Cas GMT : Circularité de la collaboration entre la gestion de projet et la gestion du changement dans le déploiement du projet centre-ville à HEC Montréal 19

Cas GAO : Le déploiement et la gestion d'équipes multidisciplinaires et responsabilisées au sein d'une organisation publique de grande taille, le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal 32

Cas GMT : Opérationnalisation du mode agile dans le cadre du projet CASA à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) 41

Cas GMT – Les communautés de pratique comme modèle de gestion des connaissances et de développement de nouvelles capacités transversales au sein des organisations : la démarche du Centre d'expertise en santé de Sherbrooke (CESS) 50

Analyse transversale des cas.....60

Les grands enjeux de transformation.....61

La logique stratégique des transformations.....61

La logique systémique ou fonctionnelle.....62

La logique opérationnelle 63

Réponses communes aux quatre grandes questions relatives à la mise en œuvre d'un projet de transformation organisationnelle 65

Pourquoi se transformer et vers quoi ?.....65

Comment se transformer ?.....66

Comment prendre en compte les acteurs ?.....67

Comment progresse-t-on ?.....68

Conclusion 69

Références de l'analyse horizontale des cas de données primaires.....70

Annexe 1 : Sources d'information pour la préparation des cas.....71

Annexe 2 : Protocole d'entrevues semi-structurées 73

Liste des figures

Figure 1 - Le cycle de gestion du changement organisationnel 3
Figure 2 - Relations entre les enjeux de la transformation et les logiques d'action 3
Figure 3 - Organigramme du processus Loisirs, sports et vie communautaire 7
Figure 4 - Structure matricielle et transversale du Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire 8
Figure 5 - Les types de processus de la matrice 11
Figure 6 - Quatre piliers de la gestion du changement en accompagnement à la transformation vers la gestion en mode matriciel 13
Figure 7 - La relation circulaire entre la gestion de projet et la gestion du changement.....19
Figure 8 - Structuration de la gestion du changement, projet centre-ville 24
Figure 9 - Structure matricielle de la gestion du changement, projet CV 25
Figure 10 - Structure de gouvernance d'ERAS 35
Figure 11 - Modèle de transformation agile ING.....44
Figure 12 - Les acteurs d'une CvP 52
Figure 13 - Points saillants relatifs aux enjeux du changement selon les trois logiques d'action60

Liste des encadrés

Encadré 1 - Vision 2020 DGA Services de proximité 7
Encadré 2 - La méthodologie CAPTÉ en gestion du changement.....22
Encadré 3 - Le projet pilote des espaces collaboratifs.....26
Encadré 4 - Le A3, un outil de gestion de projet et de résolution de problèmes en amélioration continue 27
Encadré 5 - Cheminement d'un patient ERAS en chirurgie colorectale 37
Encadré 6 - Composantes du modèle de transformation agile ING 45
Encadré 7 - Comment démarrer une escouade.....46
Encadré 8 - Quelques exemples de communautés virtuelles de pratique déployées par le CESS 51
Encadré 9 - Éléments primordiaux à la mise en place d'un CvP selon l'approche du CESS 54

Le genre masculin est utilisé, s'il y a lieu, dans le seul but d'alléger le texte.

Introduction

Le Pôle santé HEC Montréal débutait au printemps 2020 un projet de recherche sur l'implantation des modes d'organisation et de gestion plus transversaux, collaboratifs, organiques et agiles dans les organisations publiques et privées. L'objectif de la démarche est d'outiller l'équipe de la Direction de l'évolution des talents (DET), d'approfondir leurs connaissances de ces nouveaux modes d'organisation et de gestion, de cerner leur applicabilité dans la fonction publique et d'aider à déterminer si le SCT pourrait offrir un accompagnement des MO. Un second projet est simultanément réalisé par le Pôle santé HEC Montréal et s'intéresse à la place et au rôle des cadres intermédiaires dans la fonction publique québécoise en regard à ces transformations organisationnelles. Les deux projets se nourrissent mutuellement et se complètent.

Le projet sur la gestion matricielle et transversale (GMT) et les modes d'organisation et de gestion plus agiles et organiques (GAO) a mené à la remise d'une revue de littérature sur le sujet présentant entre autres leurs définitions, les différentes formes que peuvent prendre ces tendances de gestion, leurs caractéristiques, les avantages qu'ils peuvent représenter pour les organisations transformant leur gestion vers ces nouveaux modes d'organisation. Il en ressort clairement qu'ils réservent des avantages stratégiques pour les organisations publiques autant d'un point de vue organisationnel (ex : amélioration de l'agilité client / utilisateur) qu'humain (ex : développement des personnes).

Une seconde étape consistait à présenter au Secrétariat du Conseil du trésor des cas d'organisations inspirants desquels des apprentissages riches peuvent en être tirés. Le Pôle santé HEC Montréal a remis un premier document synthétisant 8 cas[1] issus de la littérature (données secondaires) ainsi qu'une analyse transversale de ceux-ci. Une des conclusions de ce rapport insiste sur le fait que peu importe le métier et le secteur d'activité d'une organisation, les avantages qui peuvent découler de ces modes de gestion demeurent contextuels. En effet, le choix de migrer vers une GMT ou une GAO doit répondre à un besoin de l'organisation et cette solution doit être adaptée, voire modulée au contexte spécifique de cette organisation. Un changement de cette nature doit aussi être accompagné d'une démarche de gestion du changement qui permet de bien répondre aux enjeux qu'il soulève et aux conditions à mettre en place pour le soutenir (ressources humaines et leur habilitation, communication, mesure d'impact et de la performance, etc.).

Le présent document poursuit cette réflexion en présentant cinq histoires de cas d'organisations issues des secteurs public et parapublic au Québec ayant adopté une approche de gestion matricielle et transversale ou plus organique ou agile :

- La Ville de Québec,

[1] Les 8 cas sont les suivants : (1) Cas GMT : Pôles de transfert, HEC Montréal; (2) Cas GAO : Gestion par équipes de travail à Alcoa Aluminerie de Deschambault; (3) Cas GMT : CRDI Normand-Laramée (4) Cas GMT : Communities@Work, Schneider Electric; (5) Cas GMT et GAO : Évolution culturelle orientée clients et résultats, Service Public Fédéral (SPF) à la Sécurité sociale de Belgique; (6) Cas GMT : Municipalité de Turku en Finlande; (7) Cas GAO : Équipes autogérées, Buurtzorg ; (8) Cas GAO : Usine IBM Bromont.

- HEC Montréal,
- Le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL),
- La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Le Centre d'expertise en santé de Sherbrooke (CESS).

Les données permettant de rédiger ces cas ont été recueillies à partir d'une série d'entrevues semi-dirigées[2] menée auprès des acteurs des transformations dans chacune des organisations participantes. Ces données primaires ont été complétées par des données secondaires tels que des rapports et documents internes fournis par les organisations[3].

Afin d'atteindre l'un des objectifs de ce projet qui est d'outiller l'équipe de la DET afin que cette dernière puisse soutenir adéquatement les ministères et organismes qui souhaitent adopter une forme de GMT ou d'GOA, les cas et leur analyse sont réalisés dans une perspective de gestion du changement.

Le rapport est constitué de trois parties : (1) une présentation des éléments théoriques ayant guidé la préparation des cas et leur analyse, (2) la présentation des cas synthétiques et (3) leur analyse transversale.

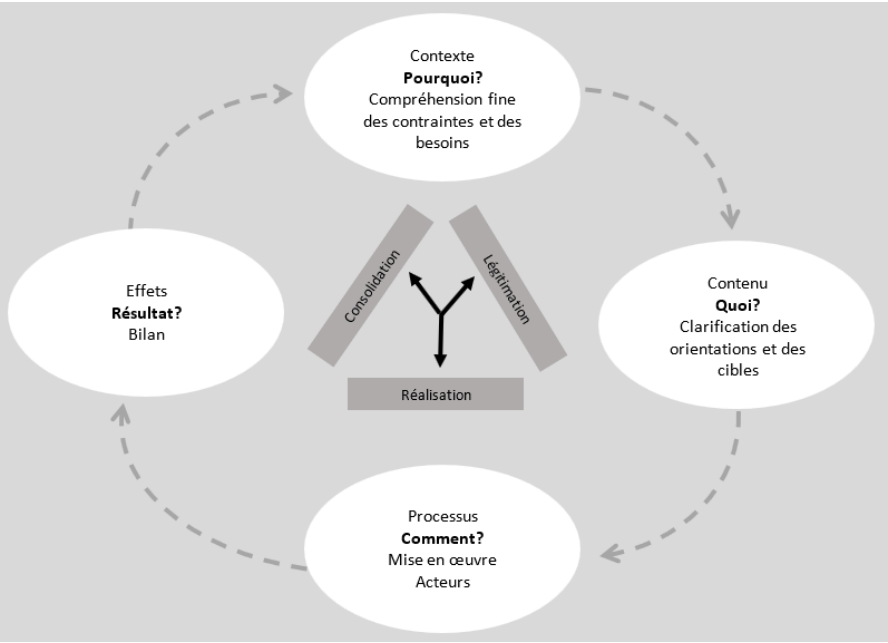
Cadre de référence théorique

> *« Le déploiement d'un projet de transformation organisationnelle (PTO) rencontre encore aujourd'hui d'importants problèmes de mise en œuvre. Une des principales explications réside dans le fait que les décideurs publics ont tendance à considérer les PTO comme un phénomène simple, dirigé et organisé alors qu'ils représentent plutôt des changements culturels systémiques, politiques, contextualisés et difficilement prévisibles. »* Jacob (2017, p.281)

Le champ d'études en gestion du changement représente l'un des thèmes les plus documentés en management (Rondeau & Lemieux 2018). Pourtant, les organisations ne se sentent pas pour autant bien outillées en la matière. Les travaux du Centre d'études en transformation des organisations d'HEC Montréal (CETO) ont permis de proposer une nomenclature des écrits en gestion du changement structurée autour de trois grands enjeux en transformation des organisations (Légitimation, Réalisation et Consolidation - ou Appropriation, dans certaines versions du modèle-) selon quatre objets : le contexte, le contenu, le processus (et acteurs) et les effets du changement. (Figure 1).

[2] Le guide d'entrevue semi-dirigée est présenté à l'annexe 2.
[3] Voir « Sources d'informations pour la préparation des cas », à l'annexe 1

Figure 1 - Le cycle de gestion du changement organisationnel



Source : Rondeau &Lemieux (2018)

Dans une synthèse précédente Rondeau (2008) associe les trois enjeux à trois logiques d'action pour réussir une transformation organisationnelle (voir Figure 2).

Figure 2 - Relations entre les enjeux de la transformation et les logiques d'action

		Enjeux de la transformation		
		Légitimation	**Réalisation**	**Appropriation**
Logiques d'action	**Stratégique**	***VISION***	***PILOTAGE***	***INTÉRÊT***
	Systémique	***MODÈLE***	***CAPACITÉ***	***APPRENTISSAGE***
	Opérationnelle	***COMMUNICATION***	***EFFORT***	***PROGRESSION***

Ainsi, du point de vue d'un gestionnaire, la transformation organisationnelle implique la gestion simultanée de ces trois enjeux. Ces derniers peuvent se définir comme suit :

> *« L'enjeu de la légitimation renvoie à la capacité à démontrer, à opérationnaliser et à soutenir la création de valeur par le projet de transformation organisationnelle (PTO). L'enjeu de la réalisation cible l'importance de développer des capacités concrètes de pilotage et d'intervention. Alors que l'enjeu l'appropriation de se situe au niveau des personnes, de leur mobilisation et des efforts qu'il faut déployés dans ce sens.* »
> (Jacob, 2017, p.288)

Ces enjeux sont adressés par des actions déclinées aux niveaux stratégique, systémique (aussi appelé fonctionnel ou tactique dans la littérature) et opérationnel de l'organisation. Ces niveaux constituent ce que Rondeau (2008) appelle des logiques d'action. Ce dernier explique qu'en situation de changement, elles doivent être prises en compte dans toute intervention. Les logiques sont présentées de la façon suivante dans Lemieux & Rondeau (2018, p.17).

> *Logique stratégique : Logique des acteurs qui véhicule l'intention de l'organisation et légitime la pertinence du changement.*
>
> *Logique systémique (ou fonctionnelle) : Logique des acteurs qui ont à cœur l'intégrité et la cohérence du système organisationnel, et qui défendent la rationalité du fonctionnement organisationnel centré sur le maintien d'une fluidité et d'une efficacité de ses processus. Pour eux, le changement est souvent perçu comme perturbateur.*
>
> *Logique opérationnelle : Logique des acteurs investis dans l'action quotidienne de l'organisation et qui leur permet de justifier leurs décisions et leurs actions. Ceux qui adhèrent aux principes de cette logique considèrent le changement comme une contrainte fort éloignée de leurs préoccupations quotidiennes.*

À titre d'exemple, Jacob (2017) illustre l'enjeu de la légitimation au niveau stratégique de la manière suivante: *les acteurs stratégiques doivent se donner comme mandat, au niveau de la légitimation, d'agir comme des parrains du projet en question, porteurs d'une même vision et véhiculant le même discours* » (Jacob, 2017, p. 288).

Le cadre de référence de Rondeau (2008), enrichi en 2018, sera donc utilisé pour faire une analyse transversale des cas dans la troisième partie de ce rapport.

En lien avec les quatre objets de la Figure 1, Jacob (2017) propose une approche basée sur des questions clés associées à ces quatre objets. Ce sont (Jacob, 2017, p. 289-290) :

> ***« Pourquoi se transformer et vers quoi ?***
>
> *Est-ce que les membres de l'organisation ont toujours en tête, comprennent les raisons de la transformation ? Le sentiment d'urgence est-il présent ?Est-ce que tous les enjeux opérationnels importants ont été clairement déterminés ? Certains ont-ils été sous-estimés ? En soutien à la transformation, est-ce que le « storytelling» des acteurs stratégiques est toujours percutant, significatif ? Les différents groupes de personnels sont-ils en mesure de visualiser, d'expliquer, de traduire dans leurs mots, ce que l'on essaie de faire avec la transformation ?*
>
> ***Comment se transformer ?***
>
> *Avons-nous la bonne approche de gouvernance et de pilotage ? Les rôles de parrain et de champion sont-ils attribués et pleinement assumés ? Avons-nous prévu suffisamment de périodes d'expérimentation et de transition pour faciliter l'apprentissage des nouvelles approches, processus qui incarnent la transformation ? Avons-nous le bon équilibre entre le côté rationnel de la transformation (les étapes à franchir, le plan de déploiement, les ressources allouées, les méthodes, outils et grilles d'analyse en soutien, les mesures de performance) et le côté humain de celle-ci (les personnes, leurs émotions, leurs préoccupations) ? Avons-nous le bon rythme ? Nos approches d'implication (p. ex., communication, participation, reconnaissance) et d'habilitation (p. ex., formation, apprentissage en ligne, coaching, mentorat, codéveloppement) sont-elles suffisantes ?*

Comment prendre en compte les acteurs ?

Est-ce que les membres de l'équipe de direction élargie agissent en «rôle model » en adoptant des attitudes et des comportements cohérents avec le sens et la finalité de la transformation ? Les cadres intermédiaires sont-ils suffisamment accompagnés pour traduire et soutenir la mise en œuvre auprès de leurs équipes de travail ? Avons-nous une cartographie précise des parties prenantes qui sont en mesure de faciliter ou de contraindre la progression de la transformation engagée ? Fait-on régulièrement l'analyse du positionnement (p. ex., ne s'engage pas, contre, appui réactif, appui proactif) de ces parties prenantes en regard de la transformation elle-même ? A-t-on des stratégies d'action politique pour agir sur la mobilisation des parties prenantes ? Est-on en mesure de cartographier les stades de préoccupations des différents groupes d'acteurs et de monitorer l'évolution de la masse critique des adhérents à la transformation ?

Comment progresse-t-on ?

A-t-on une stratégie de mesure de la progression de la transformation autant en termes de processus que d'effets ? Nos marqueurs de progression sont-ils assez percutants, fréquents, bien communiqués ? Sont-ils assez variés (p. ex., mesures d'attitudes, de comportements, de résultats; objectives, subjectives, longitudinales, qualitatives, quantitatives ? L'approche de mesure est-elle univariée ou multivariée (p. ex., approche « ScoreCard ») ? »

Jacob (2017, p. 291) rapporte par ailleurs que « l'étude mondiale réalisée en 2015 par la société-conseil McKinsey auprès d'un échantillon de 1 713 dirigeants provenant de divers secteurs, dont celui des organisations publiques, suggère que plus une organisation en transformation se pose les questions que nous venons d'évoquer en nombre, en qualité et en y donnant suite par des actions concrètes, plus les chances que la transformation réussisse sont élevées. L'étude rapporte des taux de succès oscillant entre 58 % et 79 % pour les meilleures d'entre elles et de 26 % de réussite et moins pour les organisations qui accordent peu d'attention à ces différents niveaux de questionnements ».

Ces quatre types de questions ont été à l'origine de notre approche de documentation des cinq cas de même qu'au niveau de la collecte de données par entrevues semi-structurées auprès des informateurs clés. Les cas sont donc structurés autour de ces quatre types de questions, reprenant aussi une structure semblable à celle du rapport de cas de données secondaires que nous avons évoqué précédemment.

Chaque cas présente donc le POURQUOI et le VERS QUOI changer, le COMMENT changer (Acteurs, processus), les Résultats du changement ainsi que les principaux apprentissages que l'on peut retenir du cas.

Les cas sont ensuite analysés à l'aide de la grille d'analyse de Rondeau (2008) et les réponses communes aux quatre grandes questions seront aussi soulevées.

Présentation des cinq cas d'organisations québécoises ayant migré vers une GMT ou GAO

Cas GMT : Gestion unifiée et transversale des activités au Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire de la Ville de Québec

Focus

Le Focus de ce cas est centré sur le déploiement de la gestion matricielle et transversale (GMT) au sein d'un service d'une municipalité. Plus précisément, à travers le cas du Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire (SLVC) de la Ville de Québec, nous voulons mettre l'accent sur les étapes d'implantation de la gestion matricielle, la nouvelle répartition des responsabilités et les règles d'affectation du personnel ainsi que la stratégie de gestion du changement relativement à la planification et au déploiement de la structure matricielle. Pour ce faire, nous avons rencontré en entrevue la directrice du SLVC, ainsi qu'une professionnelle en gestion du changement ayant joué un rôle clé dans la transformation. Nous avons aussi bénéficié de présentations internes dont les références sont fournies dans la section réservée à cet effet.

Capitale nationale, la Ville de Québec se forge aujourd'hui un caractère unique marqué par son dynamisme culturel, ses succès économiques, ses transformations urbaines, ses vies de quartier et son rayonnement francophone. En 2016, la Ville comptait 531 902 habitants résidant dans six arrondissements : Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge, La Cité-Limoilou, Beauport, Charlesbourg, Les Rivières et La Haute-Saint-Charles.[4]

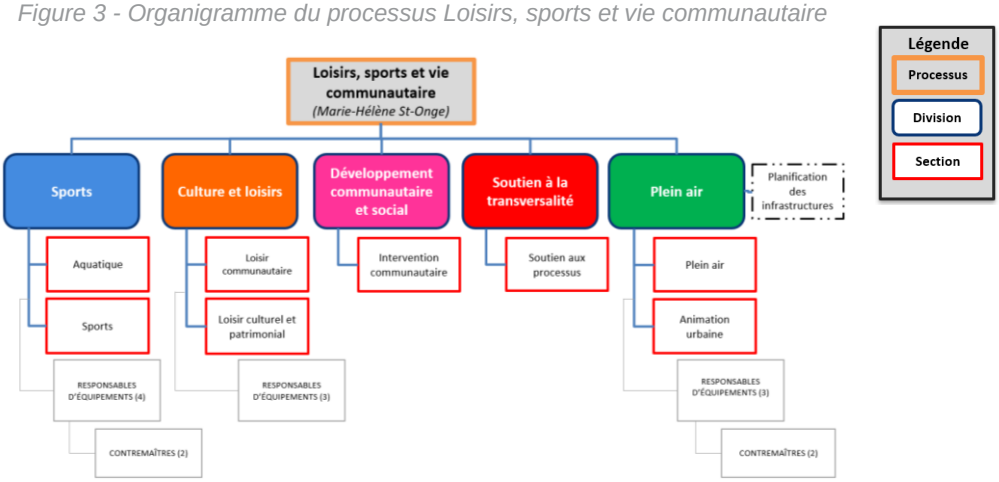
POURQUOI et VERS QUOI changer

En 2002, la Ville de Québec a modifié son découpage urbain à la suite de sa fusion avec douze municipalités de banlieue, donnant naissance à huit arrondissements. Deux ans plus tard, la défusion des municipalités de Saint-Augustin-de-Desmaures et de L'Ancienne-Lorette laissera la Ville avec les six arrondissements qu'elle compte aujourd'hui. Par ailleurs, les pouvoirs et l'autonomie de la Ville s'étant accrus avec l'adoption de la Loi 109 qui lui accorde le statut de capitale nationale, dans le cadre de sa Vision 2020, celle-ci en profite pour se réinventer dans ses rapports avec les citoyens à travers notamment ses services de proximité. Initialement sous la supervision de la direction générale adjointe (DGA) responsable de la coordination des arrondissements, chaque arrondissement disposait de sa propre Direction pour chacun des services de proximité offerts par la Ville. En d'autres mots la Ville de Québec avait six directeurs et six systèmes de gestion pour chacun des quatre services suivants : relations avec les citoyens et soutien administratif ; gestion du territoire ; travaux publics ; culture, loisirs et vie communautaire. Dans le but d'offrir aux citoyens et aux organismes « des services de qualité et uniformes à la grandeur du territoire », en 2017, la DGA des services de proximité (DGA-SP) est créée avec pour objectif un projet de réorganisation appelé « Vers une gestion unifiée des activités ». La DGA-SP regroupe sous une seule Direction

[4] https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/portrait/quelques_chiffres/ville/index.aspx

le système de gestion pour chacun des services de proximité offerts aux six arrondissements. Chaque service représente un processus imputé à une personne ayant la responsabilité pour l'ensemble du territoire de la Ville. Ainsi, la DGA-SP passe d'une approche de gestion par division territoriale, soit par arrondissement, à une approche de gestion par processus. L'annexe A permet de visualiser cette évolution entre 2016 et 2019. Chaque responsable de processus avait la latitude de designer ses services selon le mode de gestion de son choix. Sur la base de son expérience antérieure, la directrice du SLVC a opté pour la GMT. *La Figure 3* illustre la cartographie des divisions et des sections qui sont à la base de la matrice du SLVC.

Figure 3 - Organigramme du processus Loisirs, sports et vie communautaire



Source : Ville de Québec (2018)

Cet organigramme présente le processus loisirs, sports et vie communautaire, composé de ses cinq divisions ou sous-processus avec les codes de couleur bleue, orange, rose rouge et verte, ainsi que les différentes sections représentées dans les boites encadrées en rouge. Selon la directrice, la matrice qui découle de cette cartographie, comme illustrée à la Figure 4, vise à :

« Mieux desservir le client. Pour que ça soit plus fluide et surtout […] éviter les silos entre une structure hiérarchique normale ; […] éviter de former des tuyaux standards. »

L'encadré 1 présente plus spécifiquement les objectifs poursuivis par le SLVC en adoptant la GMT comme mode de coordination et de gestion.

La Figure 4 présente une matrice qui reprend les mêmes codes de couleur utilisés pour

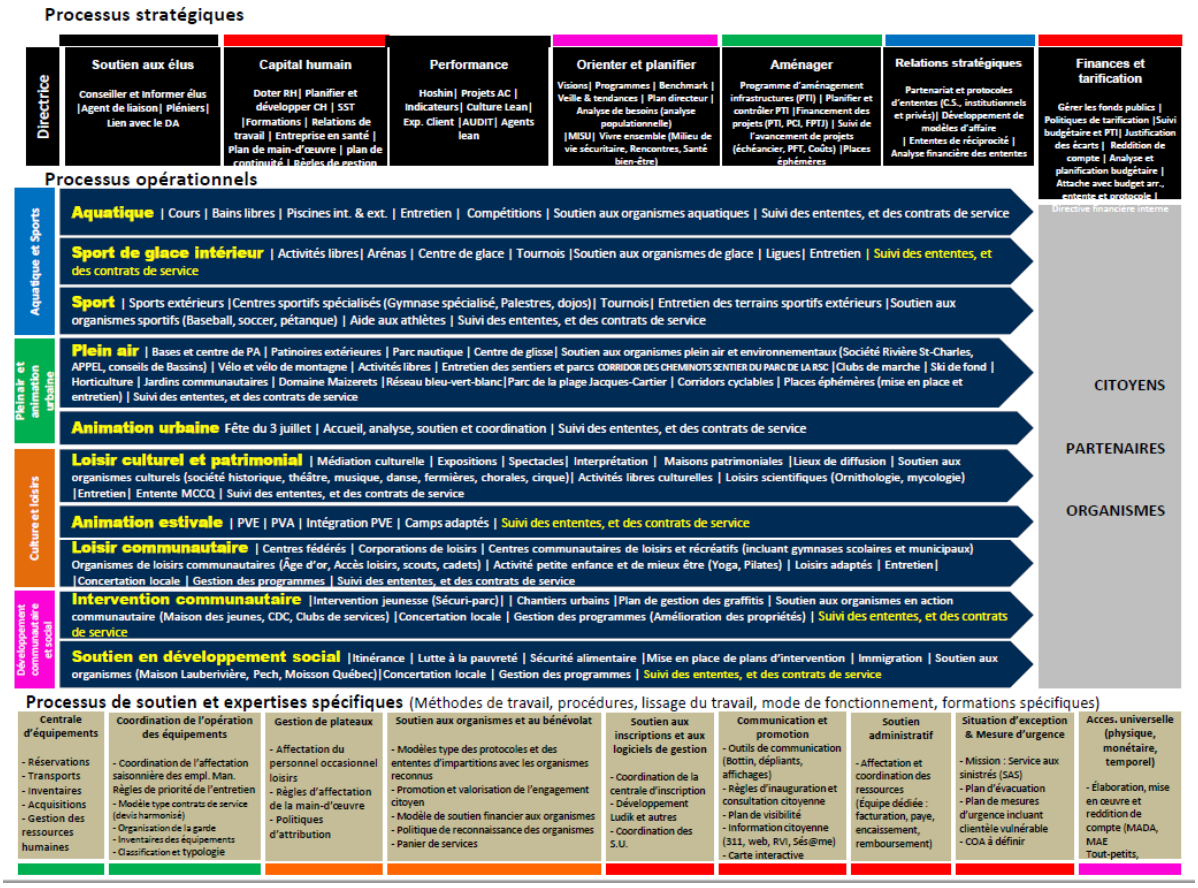
Encadré 1 - Vision 2020 DGA Services de proximité

- **Performance :** passer d'une organisation fonctionnelle à une organisation performante ;
- **Agilité :** répondre aux besoins d'innovation et de changements qui obligent de tous agilité et rapidité d'exécution ;
- **Capacité d'agir :** sortir des « silos » en changeant les façons d'agir ensemble ;
- **Opportunité de progresser** : éviter de stagner en vue d'aller plus loin pour les citoyens et les employés ;
- **Engagement, collaboration et travail d'équipe :** favoriser le développement des compétences.

Tiré de Ville de Québec (s.d.)

définir la cartographie du SLVC. Les processus sont de trois niveaux distincts : stratégique, opérationnel et soutien. Les gestionnaires de Division ont la responsabilité de leurs processus opérationnels respectifs, tout en assumant des responsabilités transversales au niveau des processus stratégiques et/ou des processus de soutien, sauf la division de soutien à la transversalité présentée en rouge à la Figure 3. Par exemple, le responsable du processus opérationnel « plein air et animation urbaine » est imputable de toutes les activités dudit processus depuis leur planification jusqu'à leur exécution. Transversalement, il assume également des responsabilités au niveau stratégique en termes de projets d'aménagement d'équipements de loisirs sur l'ensemble du territoire, en plus des responsabilités de soutien à la centrale d'équipements et la coordination de l'opération des équipements de plein air.

Figure 4 - Structure matricielle et transversale du Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire



Source : Ville de Québec (2018)

Quant aux enjeux, ils étaient principalement de nature organisationnelle, humaine, politique et technologique.

Enjeux organisationnels

- Comment assurer la continuité des services aux citoyens pendant la réorganisation ?

- Comment maintenir les chaines de communications interservices à l'interne (réseau de contacts en lien avec les changements de responsabilités) et avec les partenaires externes (organismes, institutions, communautés, etc.) ?
- Comment redéfinir la distribution des pouvoirs décisionnels en matière de loisirs de proximité entre les Directeurs adjoints (DA) et la Directrice du SLVC ?

Enjeux humains

- Comment maintenir l'implication des gestionnaires depuis la planification jusqu'au déploiement de la matrice, alors qu'ils doivent également continuer à assurer leurs responsabilités courantes ?
- Comment agencer la double responsabilité des directeurs d'arrondissements qui sont à la fois responsables d'arrondissement et responsable d'un sous-processus pour toute la Ville ?

Enjeu politique

- Comment éviter un dédoublement entre les services de loisirs qui ne relèvent pas du comité exécutif de la Ville comme stipulé dans la charte de la Ville de Québec et les règlements d'arrondissements ?

Enjeu technologique

- Comment s'assurer de l'arrimage des systèmes technologiques et informationnels des six différents arrondissements ?

COMMENT changer

Les acteurs

Plusieurs niveaux hiérarchiques ont été impliqués dans le processus d'unification des services selon la logique processus. Cela a été fait en collégialité avec l'implication d'une trentaine de cadres du SLVC. À l'échelle organisationnelle, trois niveaux d'acteurs sont représentés : stratégique, tactique et opérationnel.

Niveau stratégique

- Le mandat de la réorganisation vient du directeur général de la Ville de Québec.

- Un comité de pilotage formé de membres provenant des RH, des finances et des services juridiques de la Ville assurait l'alignement de la démarche de chacun des directeurs de processus avec les objectifs organisationnels.

- Un comité aviseur, faisant office de Bureau de projet, a été créé pour veiller au déploiement de la réorganisation. Ce comité était composé du directeur général adjoint, d'un représentant de la Direction des ressources humaines et de l'ensemble des directeurs concernés par la réorganisation, dont la directrice du SLVC. Le comité prenait des décisions sur des enjeux importants, clarifiait les ambiguïtés, gérait les difficultés et les obstacles.

- À travers un comité exécutif composé du maire et de ses proches conseillers, les instances politiques ont donné leur feu vert à la suite de la présentation d'un sommaire décisionnel par l'équipe de gestion du projet.

Niveau tactique

- Un comité divisionnaire a été formé avec une équipe restreinte placée directement sous la responsabilité de la directrice du SLVC. Une conseillère en développement organisationnel, spécialisée en amélioration continue, a accompagné ce comité dans le cheminement vers la GMT.

- Afin de bonifier la nouvelle philosophie de gestion par l'identification et la combinaison des sous-processus communs, la directrice a également impliqué les différents gestionnaires de Divisions de la culture, du loisir et de la vie communautaire et les gestionnaires de section de l'ancienne structure par arrondissement. Ces anciens directeurs ont été réaffectés comme responsable d'un ou de plusieurs processus qui touchent désormais tous les arrondissements de la Ville.

- Le SLVC a fait appel à une expertise externe pour répondre aux besoins de formation et de développement associés à une compréhension commune de la composition et du fonctionnement de la GMT.

Niveau opérationnel

- Les Direction des ressources humaines avaient un triple rôle : l'accompagnement en gestion du changement, la dotation des nouvelles fonctions et les relations avec le syndicat dans un objectif final de faire valider le processus par les instances politiques.

- Les employés terrain ont été répartis dans les différents processus selon leurs intérêts.

- Les clients, que ce soient les citoyens ou les organismes, n'ont pas été impliqués dans la réflexion de la démarche comme intrant. Le SLVC disposait cependant de résultats de sondages de satisfaction par rapport aux services offerts et connaissait très bien les besoins des clients. Ces données ont été prises en considération dans le design des processus de la matrice. Ainsi, dans la matrice, un cadre qui gère un processus a également toute la responsabilité de l'expérience client, soit le contenu des services, leur format, leur prestation et la satisfaction du citoyen.

Le processus de déploiement

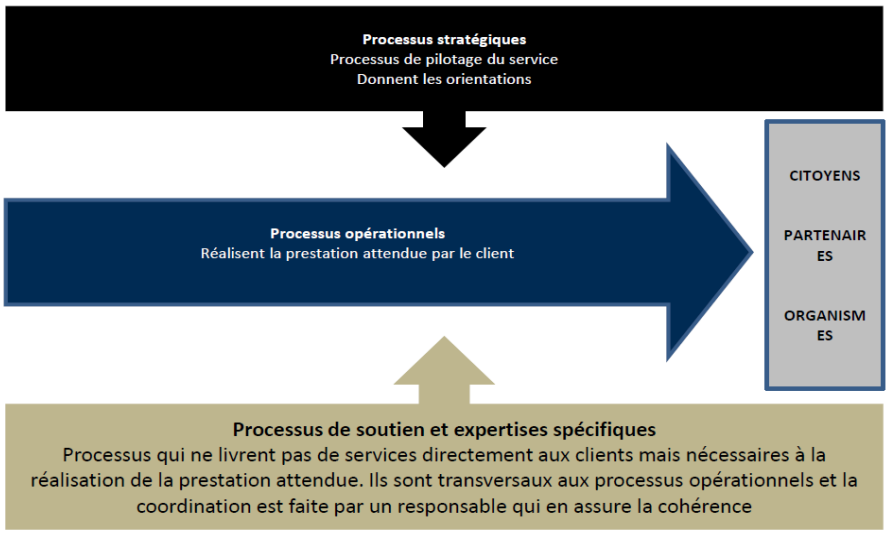
De la planification de la matrice jusqu'à son déploiement en janvier 2019, le processus de transformation s'est déroulé sur près d'un an et demi.

- La toute première étape consistait à regrouper toutes les activités du SLVC dans le but d'asseoir la réflexion sur l'approche transversale. Les équipes de chacun

des six arrondissements ont fait un inventaire de toutes leurs activités opérationnelles. Elles ont ensuite collaboré à la cartographie des services « projetés ». La littérature nous rappelle ici que la participation à une cartographie est aussi importante que le résultat de la cartographie, cela contribuant au processus d'appropriation par les employés.

- La deuxième étape découle de la première. C'est-à-dire, à partir de la cartographie des services projetés, la structure visée a été définie. C'est à ce niveau que la matrice a été retenue comme mode de gestion à privilégier. Trois niveaux de processus ont été identifiés : les processus de gouvernance, les processus opérationnels et les processus de soutien, tels qu'illustrés à la Figure 5. À la suite d'un travail de consensus sur la définition des besoins du service, selon leur nature, les activités cartographiées ont été réparties sur chacun des trois niveaux de processus de la matrice. De plus, une banque de données a été utilisée pour répertorier des informations concernant les ressources humaines, la prestation de service et les organismes partenaires et clients (ex. répertorier les ententes signées dans différents domaines, les effectifs et leurs rôles et responsabilités, recenser des organismes clients, les programmes de financement, etc.). En fonction de la répartition des activités, les ressources humaines, matérielles et financières ont été allouées aux trois catégories processus.

Figure 5 - Les types de processus de la matrice



Source : Ville de Québec (2018)

- La troisième étape consistait à définir le plan de gestion du changement au niveau du capital humain et des partenaires. Par exemple, un plan de communication a été élaboré et un nouveau mécanisme de fonctionnement avec l'appareil politique a été mis en place. Parallèlement, le service des technologies de l'information (TI) a été interpelé pour évaluer les systèmes en place et valider qu'ils seront adéquats pour supporter la nouvelle structure. Les directions des finances et tarifications ont validé la répartition des budgets entre les processus opérationnels. Ainsi, la structure RH, TI et financière a été arrimée avec la nouvelle structure définie. Une

matrice RACI[5] a été établie pour définir les rôles et responsabilités dans chacun des processus.

- Après avoir établi la RACI, la quatrième étape consistait à déployer la matrice.

Il est important de noter que du point de vue légal, la démarche a été approuvée par le Service des affaires juridiques dans le but d'assurer le respect de la charte de la Ville en termes de différence entre les services de proximité et les services-ville. À la suite des rencontres de sensibilisation, d'information et d'accompagnement des instances politiques, le maire a donné son approbation à la signature d'un sommaire décisionnel présenté au comité exécutif. La direction générale a donné son aval en matière de cohérences avec les objectifs organisationnels. Les conseils d'Arrondissements ont donné leur approbation à la nouvelle philosophie d'organisation matricielle à la suite d'une présentation qui exposait les changements qui seraient apportés de même que les gains financiers et les gains en gestion des ressources humaines qui en découleraient.

Réaffectation du personnel selon une logique d'intérêts

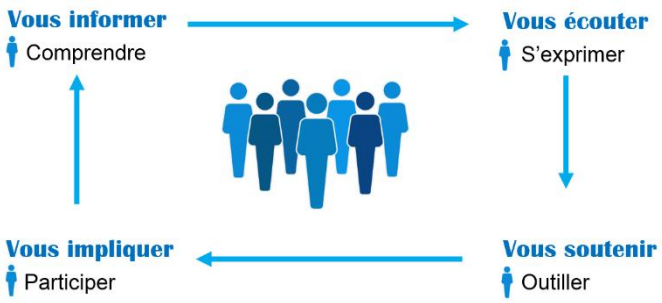
Les syndicats ont fait preuve d'une grande ouverture. Pour certaines catégories d'emploi, les nouveaux postes créés ont été pourvus par intérêts des employés au lieu de lancer un nouveau processus d'embauche formel. En effet la Direction générale, la Direction RH et les syndicats ont convenu de procéder à une évaluation des prédominances de fonction. Chaque gestionnaire devait catégoriser les postes sous sa supervision pour ensuite rencontrer les employés afin que ces derniers effectuent leurs choix en fonction de cette catégorisation. Sur cette base les employés ont manifesté leurs intérêts de 1 à 3. Dans certains cas cela était cohérent avec les réels intérêts, dans d'autres cas, non. En cas de litige, l'ancienneté prévalait. Ceci a conduit par la suite à plusieurs mouvements du personnel par l'entremise des mécanismes de mobilité interne déjà conventionnés. Pour le personnel professionnel, ces mouvements se sont faits par les processus de dotation, car leur convention est différente.

Gestion du changement : une approche planifiée

Un plan de gestion du changement a été élaboré par le Service des ressources humaines, puis ajusté par le SLVC sous forme de plan d'action concret. Il est composé de quatre piliers tels qu'illustrés à la Figure 6.

[5] « RACI est un cadre de gestion d'équipe dans lequel R = Responsable : Qui fait le travail ? A = Approbateur : Qui a le dernier mot ? C = Consulté : Qui maîtrise le sujet et qu'il serait utile de consulter ? I = Informée : Qui doit être informé ? » (De Smet, Hewes et Weiss, 2020 : 6, traduction libre).
Voir : https://www.pyx4.com/blog/les-3-matrices-raci-pour-gerer-efficacement-votre-projet/

Figure 6 - Quatre piliers de la gestion du changement en accompagnement à la transformation vers la gestion en mode matriciel



Source : Ville de Québec (2018)

- Informer – comprendre
  - Mise en place d'un plan de communication. Les communications sont émises par la direction générale adjointe ou par le service, selon leur motif. Ainsi, pendant tout le processus de déploiement, les employés étaient tenus au courant des actions entreprises par le comité aviseur. Les résultats ont été également partagés avec les employés sous différentes formes (infolettre, outils d'information - questions/réponses, rencontres).
  - Sur une base hebdomadaire, le SLVC a tenu des *Scrum*[6] de division, où les mises à jour sont données et les préoccupations sont adressées.

- Écouter – s'exprimer
  - Environ cinq ateliers de gestion des préoccupations[7] animés par la Division de la formation et du développement organisationnel (DFDO) ont eu lieu dans le but de répondre aux préoccupations des employés et aussi d'ajuster les actions quand cela était nécessaire.
  - Rencontres individuelles au besoin.
  - Présence hebdomadaire d'un conseiller DFDO dans les arrondissements (1/2 journée par semaine) afin que les employés puissent poser des questions et soumettre leurs préoccupations en continu.
  - Les mises à jour sont données et les préoccupations sont considérées.

- Soutenir – outiller
  - Accompagnement par la DFDO dans la mise en place des nouvelles équipes pour la conduite du changement individuel et de groupe.
  - Midi-conférences - thèmes variés.

[6] « *Scrum* est une méthode de développement agile orientée projet informatique dont les ressources sont régulièrement actualisées. La méthode Scrum tire son nom du monde du rugby, *scrum* = mêlée. Le principe de base étant d'être toujours prêt à réorienter le projet au fil de son avancement » (Fernandez, 2020).

[7] Voir modèle des phases de préoccupation dans Bareil et Fondation de l'entrepreneurship (2004)

- Impliquer – participer
    - Participation à des comités de travail, au besoin.
    - Consultation dans la mise en place des processus et pratiques de travail.

Selon les acteurs rencontrés, le pilier Informer – comprendre a été particulièrement important, notamment l'utilisation de l'approche *Scrum* qui permet une rétroaction en continu, en temps réel, tout en mettant l'accent sur l'aspect relationnel dans le processus de changement.

La réorganisation a nécessité la réaffectation de 175 employés sur l'ensemble du territoire. D'ailleurs, le lieu d'affectation, et non l'emploi en tant que tel, constituait la plus grande préoccupation de ces derniers. En effet, le nouveau processus sur lequel l'employé est nommé peut se retrouver dans un arrondissement autre que celui où il se retrouvait auparavant. Cependant au moment d'exprimer leurs intérêts pour les nouvelles affectations, comme décrit précédemment, les employés ignoraient s'ils seraient réaffectés ou non. Certains ont manifesté des insatisfactions lorsqu'ils ont appris que leur choix d'affection impliquait une réaffectation. Dans ce sens, des accommodements ont été accordés pour faciliter le transfert. Par exemple, des ajustements temporaires dans les horaires de travail ont pu être réalisés pour accommoder les employés pendant la période d'adaptation. Il est à noter qu'aucune réaffectation n'a nécessité un changement d'adresse de domicile pour les employés concernés. Soulignons que les nouvelles conventions collectives ont également facilité ces accommodements. La directrice nous a fait part de l'exemple suivant :

> *« Il pouvait arriver qu'un professionnel qui occupait des fonctions de conseiller en loisir support communautaire se retrouve transféré de ses tâches de soutien au développement social vers le service des sports. Dans ce cas-ci, on accorde à ce professionnel qui avait un domaine d'affaires différent le temps qu'il lui faut pour le transfert de connaissance et de transiter graduellement vers ses nouvelles fonctions. Des formations peuvent adresser le mode de fonctionnement de l'arrondissement dans lequel l'employé a été transféré. »*

Les résultats

Un bilan de la réorganisation a été produit à la fin de l'année 2019 au niveau de la Ville. Au moment d'écrire ces lignes, le SLVC est en plein processus d'évaluation de sa réorganisation. Cette évaluation se fait dans l'optique d'analyser s'il n'y a pas d'autres activités à regrouper dans la matrice. Jusqu'ici, certains réaménagements clés et résultats sont notables tant au niveau de la Ville que du SLVC :

- Réaménagement des DGA en fonction des grands processus Ville.
- Assignation des directeurs d'arrondissement par grand processus. Les responsables sont maintenant imputables de l'ensemble du processus sous leur gestion.
- Mise sur pied des tables sectorielles par processus.

- Redéfinition du partage des pouvoirs entre les arrondissements et le conseil de Ville. Certaines activités ont été redistribuées à d'autres services plus appropriés. Par exemple, le SLVC était responsable du loisir culturel de proximité, alors que la Ville de Québec a un service de la culture. La question de savoir si le citoyen est bien desservi en séparant les deux mandats a été adressée.
- Intégration du Service de l'ingénierie, du Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire et de la Division de la gestion des matières résiduelles.
- Gestion unifiée du processus de déneigement, du processus de nids-de-poule, de soutien aux activités de la voie publique et de la collecte des matières résiduelles.
- Déploiement du centre de relations avec les citoyens (311).
- Regroupement administratif de certains arrondissements.
- Optimisation du processus de dotation du personnel occasionnel. À titre d'exemple, auparavant, la gestion de la dotation du personnel occasionnel n'était pas dédiée à une personne ou un service en particulier. À présent, une centrale d'affectation a été créée pour la dotation de cette catégorie d'emploi. Ainsi, 1000 personnes ont été affectées par semaines aux différents domaines d'affaires. Avant les transformations, cet exercice était fait par des généralistes du domaine du loisir. Par la même occasion, les ressources affectées à la centrale ont développé une expertise en gestion de la dotation.
- Des outils informatiques en lien avec les livrables ont été développés.
- L'objectif de ne supprimer aucun poste a été atteint. Les transformations ont été faites avec les ressources disponibles. Un an et demi plus tard, il y a des employés qui ont quitté leur emploi. À chaque départ, un examen de la pertinence du poste est fait.

En termes d'impacts, la matrice a nettement amélioré les processus de communication interne et externe. Par exemple, si le directeur général a une question sur les piscines, il va contacter un responsable et non six responsables. Pour donner un autre exemple, à l'externe, les centres de services scolaires (anciennement les commissions scolaires) sont désormais en relation avec une seule ressource au lieu de plusieurs.

- La GMT a également facilité tout ce qui touche à la priorisation technologique et la priorisation des mandats à l'extérieur du service. Par exemple, auparavant les TI recevaient des demandes de six directions de Service des loisirs en fonction des besoins de soutien et de système de leur arrondissement respectif. À présent, avec la matrice, il y a une concertation, une priorisation commune des besoins. Cela vaut également pour les autres fonctions, comme les approvisionnements, les finances.

- Un autre impact de la matrice, c'est l'autonomie qu'elle accorde aux équipes des sous-processus pour réfléchir au développement de leur service, soit la vision à long terme et l'orientation de l'offre de service. Ils n'avaient pas cette latitude auparavant. Cela permet donc aux services d'avoir une identité propre.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

Les facteurs de succès

Participation

- L'implication des fonctions de soutien dès le début, soit les RH, les TI, les Finances ;
- L'implication de tous les niveaux hiérarchiques dans la réflexion autour de la structure afin qu'ils s'y adhèrent en évitant le plus possible le recours à une approche top-down ;
- L'implication du syndicat dès le début du processus de transformation selon une approche de solutions internes aux problèmes de relations de travail (gagnant-gagnant) plutôt qu'une approche classique de négociation (gagnant-perdant) ;
- L'implication des compétences internes comme des conseillers en développement organisationnel, en optimisation de processus, en administration par opposition à confier le mandat à des ressources externes ;
- Un processus de relocalisation basé sur les intérêts et le choix aux employés.

Gestion du changement

- Un comité de pilotage qui a une vision d'ensemble et qui peut adresser les bonnes priorités ;
- L'application de la transparence à toutes les étapes. Communiquer aux intéressés les objectifs de la transformation, mais aussi les avantages et les inconvénients de la structure matricielle ;
- Le changement s'échelonne sur le long terme, car il faut procéder une étape à la fois. Il est important de prendre le temps pour planifier et déployer la matrice. Cela donne aux services de soutien (finances, TI, communications, RH) le temps de se préparer adéquatement ;
- Le choix du bon « timing ». Dans le cas de la Ville de Québec, la démarche a été initiée deux ans après l'année électorale. La stabilité a facilité le déroulement du processus.

Entraide

- L'établissement d'un cadre collaboratif au bureau de projet. À la Ville de Québec, la collaboration s'est faite sans les barrières de titre.

Les principales difficultés ou défis

Il n'y a pas eu d'obstacles majeurs soulevés pendant le processus, sinon quelques enjeux au niveau des ressources humaines et quelques défis dans la priorisation de certains besoins.

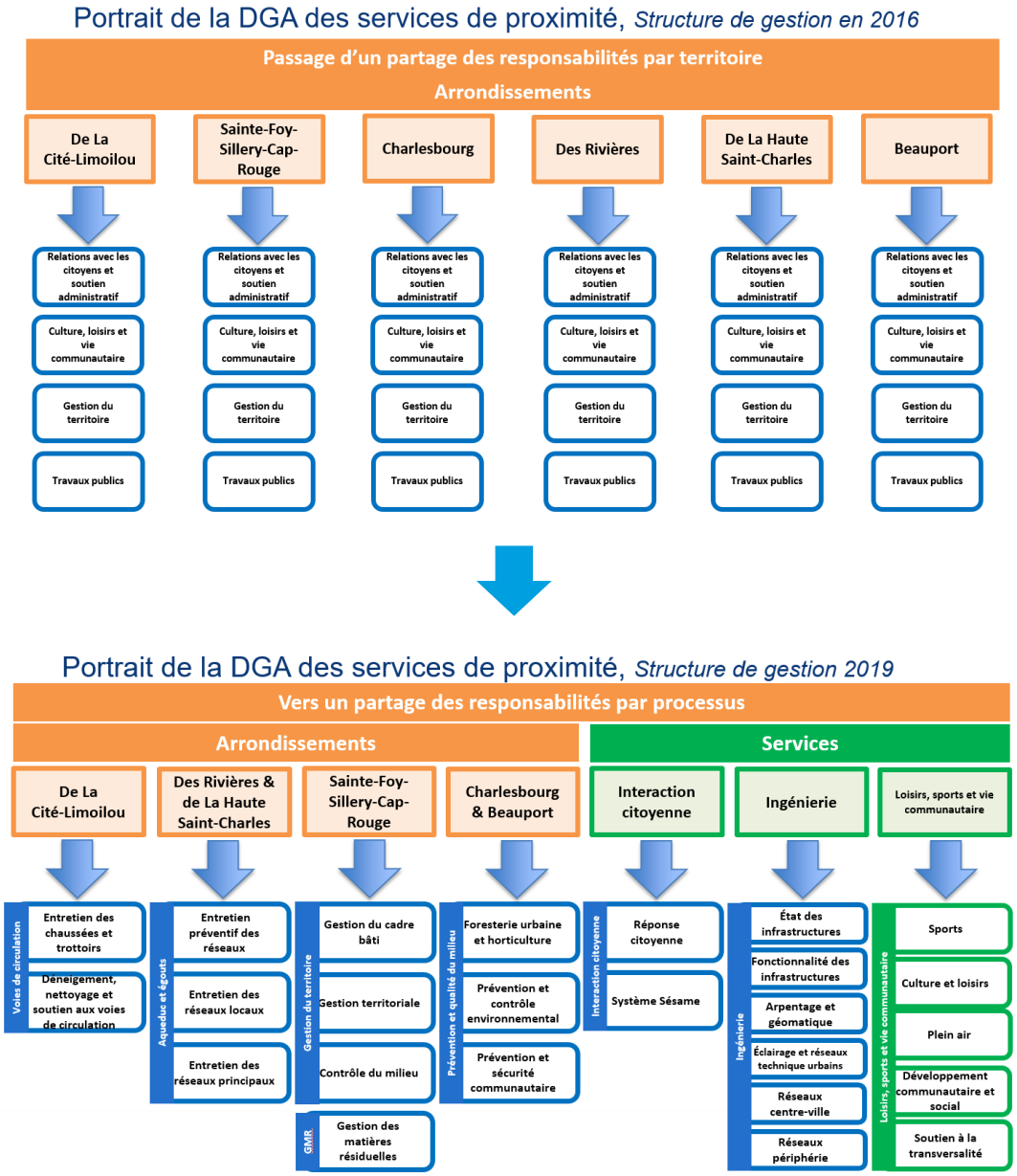
- Pour le côté humain, il faut prendre le temps d'expliquer le pourquoi de la démarche, de communiquer, d'être bienveillant ;

- Il est vrai que le syndicat a été impliqué dès le départ, mais quelques contraintes sont apparues à ce niveau, notamment en ce qui concerne les nouveaux lieux d'affectation ;
- Il y a eu également certaines contraintes dans la définition des périmètres budgétaires avec les instances politiques. Des orientations souhaitées ont dû être modifiées en cours de route. Par exemple certains budgets n'ont pas pu être regroupés. Ils sont donc encore répartis selon l'ancienne structure, soit sur six différents arrondissements ;
- Un défi qui persiste encore, c'est la transition des arrondissements de la logique où chacun décide de tout et exclusivement vers une logique où ils sont interreliés à tous les domaines d'affaires et les processus de gouvernance, opérationnels et de soutien. Il s'agit donc d'un changement de culture qui doit être piloté dans la durée ;
- Dans cette même veine certains anciens directeurs de Divisions de la structure initiale – désormais réaffectés comme responsable de sous-processus – affichent des comportements assimilables à une quête d'autonomie, par un rétablissement de leur niveau de pouvoir d'auparavant.

La principale leçon apprise est que le plan de transition aurait pu être bonifié pour faciliter le virage vers la GMT. Le SLVC a constaté un certain essoufflement au niveau des équipes tout au long de l'année 2019. L'addition de changements simultanés était notamment à l'origine de cet essoufflement. Par exemple des changements de gestionnaire, de lieux de travail, d'outils, de collègues, de domaine d'intervention, etc. Selon les répondants, cet enjeu aurait pu être adressé différemment par une meilleure compréhension du nouveau fonctionnement, de la logique de répartition des rôles et responsabilités et des liens fonctionnels d'interdépendances.

En conclusion, avec cette réorganisation 2016-2018, qui s'est déroulée dans l'optique d'opérationnaliser la Vision 2020 de la Ville de Québec dans le but ultime d'offrir des services de qualité et uniformes sur l'ensemble de son territoire, on observe que le SLVC est sur la bonne voie pour réussir sa transition vers une gestion matricielle et transversale. En effet, plusieurs étapes franchies ont permis de créer les conditions permettant aujourd'hui d'amorcer cette réorganisation cruciale et nécessaire afin de conférer plus d'agilité à la Ville. On retiendra que la transformation n'est pas que statique et structurelle, elle est aussi dynamique et culturelle, plaçant au cœur de celle-ci les acteurs et leur appropriation du nouveau modèle. Ce dernier point est particulièrement important alors que l'on sait que dans le domaine des services, la satisfaction du client-citoyen est directement associée au niveau de mobilisation des professionnels et employés qui sont affectés aux services directs aux citoyens.

Annexe A – CAS SLVC : Évolution de la structure par arrondissement en 2016 vers une structure par processus en 2019 à la Ville de Québec, DGA Services de proximité



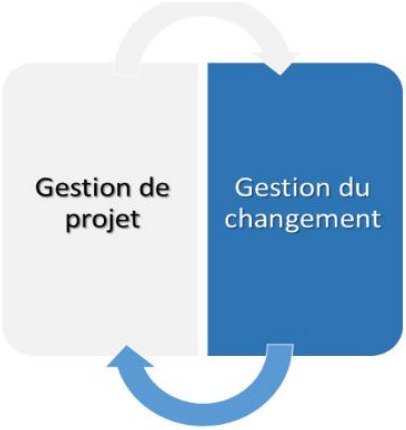
Source : Ville de Québec (2018)

Cas GMT : Circularité de la collaboration entre la gestion de projet et la gestion du changement dans le déploiement du projet centre-ville à HEC Montréal

Focus

La revue de documentation soumise au Secrétariat du Conseil du Trésor explique de quelle façon, dans une GMT en contexte de PROJET (voir Figure 7), la relation entre la gestion de projet et la gestion du changement doit être circulaire et non en parallèle ou à la remorque. En effet l'analyse de la littérature a montré que la gestion du changement arrive souvent trop tard dans le processus de transformation organisationnelle alors que les décisions clés ont été prises en amont.

Figure 7 - La relation circulaire entre la gestion de projet et la gestion du changement



Le focus de ce cas porte non seulement sur les structures matricielles en mode projet, mais aussi sur la circularité entre les aspects plus techniques et les aspects humains des projets. Pour analyser cette circularité, nous avons retenu le projet de construction d'un nouvel édifice par HEC Montréal au centre-ville de Montréal. Nous avons conduit une entrevue avec deux acteurs clés du projet, la directrice de gestion du changement du projet et la conseillère en gestion du changement à la Direction des ressources humaines de HEC Montréal et mandatée au projet centre-ville à environ 50 % de son temps de travail.

Fondée en 1907, HEC Montréal est la plus ancienne des écoles de gestion au Canada, titulaire des trois agréments les plus prestigieux en gestion : AACSB, AMBA, EQUIS. Ancrée dans son caractère francophone, elle figure régulièrement dans les palmarès des meilleures écoles de gestion au Canada et à l'international. HEC Montréal, en 2020, compte plus de 100 programmes d'études offerts à près de 15 000 étudiants dont environ 30 % d'étudiants internationaux, offre un enseignement en français, anglais et espagnol, regroupe plus de 285 professeurs de carrière et environ 700 employés et s'appuie sur 34 chaires de recherche, 25 centres de recherche et pôles de transfert et un réseau de plus de 96 000 diplômés.

POURQUOI et VERS QUOI changer

Avec une croissance soutenue de ses activités et de son nombre d'étudiants au cours des dernières années, en 2012, HEC Montréal devient l'établissement universitaire québécois manquant le plus d'espace en proportion de son nombre d'étudiants (Brunet *& al.,* 2020). Pour compléter les deux édifices actuels situés sur la montagne, la direction et le conseil d'administration de l'École font le choix stratégique de guider l'expansion de celle-ci par la construction d'un nouvel édifice au centre-ville d'affaires de Montréal, permettant de se

rapprocher notamment des milieux de pratique professionnelle selon une logique collaborative[8]. Ce nouvel édifice impliquera le déménagement de plusieurs personnels académiques et professionnels et de directions de l'École.

Un tel projet d'envergure au sein d'HEC Montréal nécessite à lui seul, sa propre structure matricielle par projets avec le découpage de nombreux sous-projets qu'il engendre. L'ensemble du projet centre-ville, pour lequel HEC Montréal est le maître d'œuvre et le gestionnaire du projet[9], est cogéré par deux directrices : la directrice de la direction du développement du campus, qui dirige le volet de la gestion du projet de construction et agit à titre de directrice du projet centre-ville, et la directrice attitrée au projet centre-ville pour la gestion du changement[10]. Les deux volets sont finement articulés et se nourrissent mutuellement dans une relation circulaire.

Pour ce qui concerne le volet humain, l'approche adoptée répond au principal enjeu suivant : comment générer l'adhésion au projet et préparer au mieux les employés, les cadres, le corps professoral et les étudiants qui déménageront, mais aussi ceux des interfaces (ex. : registrariat, programmes) qui collaboreront avec des unités sises sur différents sites. De plus, ce projet entraîne aussi des changements à la fois technologiques, processuels et dans les aménagements et espaces de travail. Selon les propos de la directrice de gestion du changement :

> *« C'est plus qu'un simple déménagement ou qu'un immeuble, ce sont des relations et des processus qu'il faut redéfinir. C'est pourquoi la gestion du changement est si importante. »*

Pour adresser cet enjeu, le projet de gestion du changement est conçu autour des trois objectifs suivants :

- Créer l'adhésion des employés qui vont déménager au centre-ville et des différentes parties prenantes, ainsi que l'appropriation des nouveaux espaces, des nouveaux aménagements et des nouvelles technologies qui seront utilisés dans le nouvel édifice.
- Optimiser tous les processus de l'École de sorte que le déménagement se déroule en douceur. Selon la directrice de la gestion du changement, il faut « que tout soit déjà planifié, que les rôles, les modes de fonctionnement soient déjà alignés, que les processus et la technologie soient déjà en place, que les gens soient formés, que tous les fonctionnements interservices soient fonctionnels au jour 1. »
- Dégager un cadre de référence en gestion du changement pour l'École, pouvant être utile non seulement pour le projet centre-ville, mais aussi pour tous projets d'envergure qui pourraient être ensuite entrepris.

---

[8] Voir https://www.hec.ca/centre-ville/index.html
[9] Décret 281-2014
[10] Cette directrice est aussi professeure titulaire en gestion du changement à HEC Montréal et compte plusieurs années d'expérience en accompagnement de projet de transformation organisationnelle.

Pour y parvenir, la directrice de la gestion du changement a structuré une petite équipe. Une conseillère en gestion du changement de la Direction de la gestion des ressources humaines de HEC est attitrée au projet à mi-temps et une conseillère en communication a été embauchée pour la durée du projet et partage son temps entre les communications internes et externes.

La directrice en gestion du changement a également défini sa stratégie à travers un plan directeur de changement incluant sept plans secondaires :

- Le plan d'engagement et de mobilisation : ce plan regroupe toutes les activités visant à mobiliser les employés autour des changements qui découleront du projet centre-ville. Par exemple, un projet pilote pour faire expérimenter aux équipes les nouveaux espaces de travail du centre-ville a été mené dans le cadre de ce plan (voir encadré 2).
- Le plan d'accompagnement en gestion du changement : ce plan regroupe toutes les activités d'accompagnement menées auprès des unités, des services et des départements qui seront touchés par le projet. Les cadres sont particulièrement accompagnés dans la gestion des impacts du projet sur leur unité. De plus, par exemple, les deux directrices (gestion de projet et gestion du changement) rencontrent ensemble les départements d'enseignement pour expliquer au corps professoral les tenants et aboutissants du projet centre-ville.
- Le plan de formation : ce plan inclut toutes les activités de formation relatives au projet et qui sont proposées aux cadres et aux employés, telles qu'établi en collaboration avec la conseillère en formation et développement de la Direction des ressources humaines. Par exemple des formations sur la gestion de projet, les habiletés politiques, l'influence, les méthodes agiles, l'utilisation de divers logiciels sont offertes.
- Le plan de communication interne : ce plan est géré par la conseillère en communications, projet centre-ville qui fait partie de l'équipe dédiée en gestion du changement et du comité des communications (pour les communications à l'interne et à l'externe). Par exemple, toutes les informations du projet sont disponibles sur un site Intranet et font l'objet de bulletins de communication.
- Le plan de révision des processus : ce plan prévoit une révision de tous les processus nécessaires aux activités qui se tiendront au centre-ville (déplacements et stationnement, guichets d'accueil, services aux employés et étudiants, offre de formation, etc.). Par exemple dans le cadre de ce plan, près d'une vingtaine de projets ont été découpés et sont suivis par un comité de transition.

- Le plan de soutien au déménagement : ce plan entrera en œuvre un an avant la phase du déménagement et prendra fin un an après. En plus de la gestion de projet qui s'occupera du déménagement matériel, la gestion du changement prendra en compte les enjeux humains.
- Le plan de mesure et d'indicateurs : ce plan définit les indicateurs en gestion du changement qui sont utilisés pour évaluer la progression des acteurs vers la mise en œuvre des changements vécus et met de l'avant la démarche CAPTÉ.

Encadré 2 - La méthodologie CAPTÉ en gestion du changement

Le modèle CAPTÉ, développé lors d'un projet de recherche tripartite (chercheure – Céline Bareil, consultante – Sylvie Charbonenau de BrioConseils et conseillère en développement organisationnel) au CHUSJ puis déployé dans le réseau et publié (Bareil, Charbonneau, Baron, 2020) a été adopté comme méthodologie en gestion du changement. La directrice de la gestion du changement décrit la méthodologie dans les termes suivants :

> *« CAPTÉ, c'est un objectif à suivre. Il ne dit pas quoi faire. Pour que les gens aient "capté" le changement, il faut que toutes les parties prenantes aient **C**ompris votre changement ; il faut qu'ils y aient **A**dhéré ; il faut qu'ils **P**articipent à quelque part ou que certaines parties prenantes participent, il faut qu'ils **T**ransfèrent leurs nouveaux comportements dans leurs opérations courantes et que ce soit confortable pour eux […], puis enfin qu'ils **É**voluent et améliorent constamment les choses »*

Le modèle CAPTÉ a l'avantage de donner une orientation à la gestion du changement.

COMMENT changer

Les acteurs

La circularité de la collaboration entre la directrice de projet et la directrice en gestion du changement s'est amorcée dès les tout débuts lors de la nomination de la directrice en gestion du changement. La création d'un lien de confiance et d'une relation de qualité font partie de leurs priorités. Après une rencontre conjointe avec le directeur de l'École (promoteur) où les attentes réciproques ont été discutées, plusieurs initiatives ont été prises par la directrice de projet afin d'accélérer leur collaboration. Par exemple la directrice en gestion du changement est invitée à visiter le chantier d'un projet pilote en construction et d'autres organisations inspirantes au point de vue de leurs aménagements. D'autres membres y sont également conviés. Les deux directrices se rencontrent de façon hebdomadaire pour faire le point sur le projet. Elles apprennent à se faire confiance et à travailler ensemble.

La directrice du projet centre-ville coordonne au quotidien tous les aspects liés à la construction du bâtiment de même que les relations externes. Elle gère plusieurs comités stratégiques et de réalisation du projet. La directrice de la gestion du changement coordonne tous les aspects humains et organisationnels du projet centre-ville. Les deux volets se nourrissent l'un l'autre, en circularité. Ainsi, avec la directrice du projet centre-ville, la directrice de la gestion du changement identifie les enjeux humains et organisationnels liés au projet auxquels il faut répondre et elle soulève aussi différents aspects à prendre en considération ou qui nécessitent des ajustements pour s'assurer qu'ils soient bien pris en charge.

En plus de la dimension relationnelle, des mécanismes structurels de type matriciel sont aussi mis en place (Figures 8 et 9) :

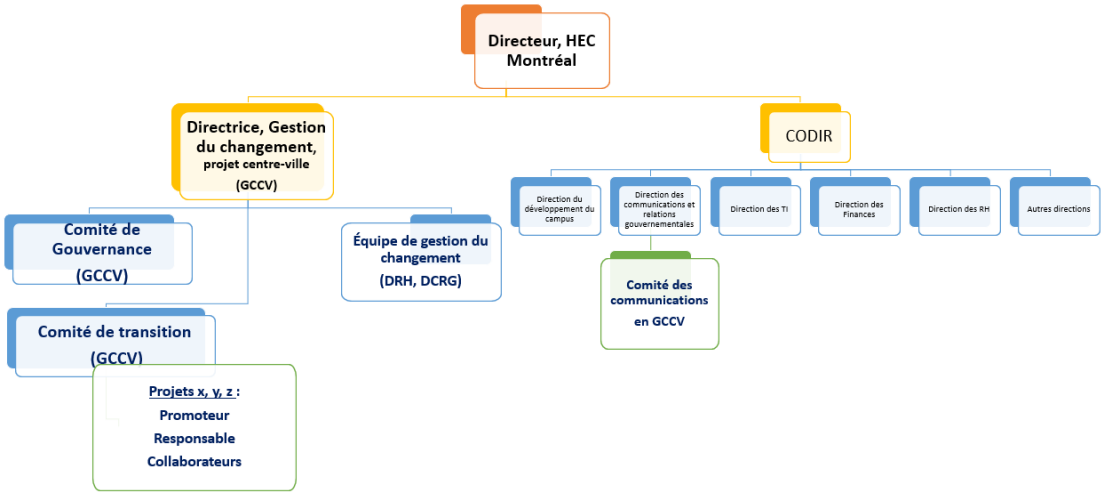
- Un comité de transition en gestion du changement a pour fonction de déterminer les projets de révision des processus organisationnels nécessaires au bon fonctionnement de l'École au centre-ville, de les gérer et surtout, d'instaurer une synergie transversale entre les directions et responsables d'unités les plus touchées par le projet. Encore une fois, bien que ce comité soit dirigé par la directrice de la gestion du changement, la directrice en gestion de projet est toujours présente. Elle s'assure que tous les membres soient au courant de l'avancement des travaux, au fur et à mesure des mois et des années et de répondre à toutes leurs questions. Pendant les trois premières années du projet centre-ville, ce comité était composé de la directrice de la gestion du changement et de différents cadres multiniveaux (académique et pédagogique) et de plusieurs membres du comité de direction (CoDir[11]) de l'École pour démontrer l'importance du projet et la transversalité de ses effets. Après 3 ans et avec une certaine maturité dans l'identification des projets de révision des processus, le comité de transition se renouvelle. Les membres du CoDir laissent leur place au comité de transition afin de jouer au mieux leur rôle de promoteur de projet. Des responsables de projets sont nommés pour chaque projet. Ce sont des cadres provenant de niveaux hiérarchiques plus opérationnels qui en plus de leurs fonctions habituelles veillent à gérer leur projet. Ils sont accompagnés de collaborateurs transversaux interunités. Certains responsables dirigent plus d'un projet. La directrice du projet centre-ville participe comme invitée aux rencontres du comité de transition et conseille au besoin la directrice en gestion du changement de même que les responsables de projet, en leur offrant surtout l'historique des éléments décisionnels relatifs au projet de construction.

- Un comité des communications a été mis sur pied en cours de route pour éviter les redondances dans les rencontres. Ce comité est composé des deux directrices du projet centre-ville, de la directrice des communications et affaires gouvernementales, d'un directeur de la direction du développement du campus et de deux professionnelles (communication et gestion du changement). La Fondation HEC Montréal s'est aussi jointe aux réunions du comité. Ce comité est dirigé par la directrice du projet de construction. On y discute de l'avancement des projets en gestion du changement, mais aussi des plans et des activités en communication externe et interne à l'École au sujet du projet. Il se rencontre à toutes les deux à trois semaines.

[11] Le CoDir est composé du Directeur de HEC Montréal épaulé par 12 personnes dont 6 membres académiques (secrétariat général et directions de la recherche et du transfert, des affaires professorales, des études, de la valorisation et des innovations pédagogiques, des relations et des partenariats internationaux) et de 6 directions fonctionnelles (ressources humaines, finances, technologies de l'information, infrastructure, communications et relations gouvernementales, développement du campus). Voir : https://www.hec.ca/a-propos/gouvernance/comite-de-direction/index.html

- Un comité de gouvernance en gestion du changement, composé des deux directrices du projet centre-ville, de trois membres du CoDir, d'un cadre pédagogique et d'un cadre administratif en plus des deux professionnelles en gestion du changement, est dirigé par la directrice de la gestion du changement. Ce comité a pour but, entre autres, de valider les recommandations du comité de transition avant que celles-ci soient transmises officiellement au comité de direction de l'École pour discussions et décisions. Il a été créé par la suite, lorsque les recommandations des responsables de projet sont arrivées à maturité.

Figure 8 - Structuration de la gestion du changement, projet centre-ville



Source : HEC Montréal (2020)

Enfin, une autre structure matricielle mise en place a trait à la gestion du projet pilote (Figure 9). Outre sa construction, ce projet a nécessité la collaboration étroite et circulaire de plusieurs unités à l'École : la direction du développement du campus, la direction des technologies, la direction des ressources humaines et la direction des communications. Les deux directrices (gestion du changement et gestion de projet) ont mis en place une équipe de soutien composée des directeurs et de professionnels sous leur direction, qui ont accueilli, sensibilisé et accompagné les équipes du projet pilote venues expérimenter les nouveaux aménagements prévus au centre-ville et les nouvelles technologies. Leur accompagnement était bicéphale : recueillir les rétroactions des équipes tout en répondant sur-le-champ à leurs besoins. Le processus de gestion du projet pilote, allant de l'accueil, la formation, les réunions hebdomadaires debout, jusqu'au sondage de fin, a été réfléchi et travaillé en boucle circulaire entre les deux directrices. L'encadré 3 présente ce projet pilote.

Figure 9 - Structure matricielle de la gestion du changement, projet CV

STRUCTURE MATRICIELLE EN GESTION DU CHANGEMENT, PROJET CENTRE-VILLE																		
				CODIR ET LES DIRECTIONS														
COMITÉS	RESPONSABLE	RELÈVE DE	# PERSONNES	D. Dév. Campus	D. Comm et RG	DRH	D. Finances	DTI	D. Études	D. Aff. Prof.	Dir. Recherche & Transf.	Dir. Infrastructures	Dir. Rel & Part. Inter	Dir. Valo. Innov. Péd.	Sec. Gén. & DDD	Fondation	École des Dirigeants	Dir. GCCV
Équipe Gestion du changement	Directrice GCCV	Directrice GCCV	4		1	2												1
Comité de gouvernance	Directrice GCCV	Directrice GCCV	9	1	1	2	1	1	1	1					1			1
Comité de transition : 22 projets actifs	Directrice GCCV	Comité de gouvernance	19	2	2	2	1 invité	1	4	1	1	1			2		1	1
Comité des communications	Directrice CCRG	DCRG	7	2	2	1										1		1
Le 13 janvier 2021 CB																		

Source : HEC Montréal (2020)

Encadré 3 - Le projet pilote des espaces collaboratifs

L'aménagement des espaces de travail collaboratifs a fait l'objet d'un projet pilote auprès des équipes qui déménageront au centre-ville. Durant ce projet, différentes équipes visées par le déménagement (ex. : des Pôles de recherche, l'École des dirigeants, le programme du MBA, etc.) ont pu expérimenter un espace collaboratif, en mode simulation. Successivement et à tour de rôle, pendant huit à douze semaines, les équipes occupaient physiquement les espaces ouverts et collaboratifs aménagés près de la bibliothèque. L'objectif était de faire expérimenter les aménagements à aire ouverte et les espaces de collaboration tout en offrant à ces équipes, l'accompagnement nécessaire avant et pendant leur séjour. Une équipe de soutien a été spécialement mandatée à cette fin. Ce projet pilote est également déployé selon la logique de la circularité de la relation entre le volet gestion de projet et le volet de gestion du changement. Dans le premier cas, il s'agit de faire expérimenter l'aménagement des espaces collaboratifs et les technologies nouvelles anticipées au centre-ville et d'offrir une expérience positive. Dans le second cas, il faut amener les acteurs, dans l'action, à identifier le meilleur modèle d'espace collaboratif à déployer au centre-ville à partir du projet pilote lui-même. Sur une base hebdomadaire, l'équipe de projet, l'équipe de gestion du changement et l'équipe TI organisaient des réunions debout (« stand-up meeting ») d'une durée variable entre dix et trente minutes dans l'espace aménagé, en vue de récolter et de noter les rétroactions et les préoccupations des équipes participantes, d'y répondre sur-le-champ (retirer les irritants rapidement) et ainsi adapter les futurs aménagements et faire des choix judicieux d'achats d'équipement.

Le processus de déploiement

Plusieurs processus ont été mis en place pour arrimer la gestion de changement à la gestion de projet et témoignent de la circularité de leur collaboration. Il y a eu, en premier lieu, le comité de transition dont il a été question plus tôt, le projet pilote où toutes les activités sont menées en co-responsabilité et différentes activités dont l'atelier sur la présentation des plans aux différentes directions et unités qui a été jumelée à l'exercice d'analyse des impacts et l'atelier projectif destiné au corps professoral.

Concernant la circularité entre la gestion de projet et la gestion du changement dans le comité de transition, deux grandes phases ont été suivies.

- La première phase visait à bien circonscrire les projets prioritaires qui devaient être réalisés pour le projet centre-ville. À cette étape, le comité de transition était composé de cadres multiniveaux, et de plusieurs membres du comité de direction de l'École. Les membres du comité de direction étaient initialement responsables des projets et le suivi des projets dont ils s'occupaient se faisait lors des rencontres du comité de transition. Le comité s'est rencontré environ six fois par année pendant les deux premières années du projet.

- Au bout de trois ans, les projets se multipliant et la charge pour les directeurs du CoDir responsables de projets augmentant conséquemment, la composition du comité a été revue. Afin d'assurer que les responsables de projets aient la capacité de réaliser les projets, les directeurs du CoDir ont pris la posture et le rôle de promoteurs des projets et ont laissé leur place à des cadres intermédiaires comme responsables des projets. Le comité n'était désormais plus dans le démarrage et la planification des projets et

entrait dans une phase de réalisation. Au démarrage de cette deuxième phase, la directrice de la gestion du changement a rencontré chaque responsable de projet individuellement pour leur expliquer la portée de son projet, son rôle et le mode de fonctionnement du comité de transition. Chaque responsable devait nommer son équipe de collaborateurs, composée de membres de son unité et d'autres unités (parties prenantes) pouvant être touchées par le projet. Certains étudiants furent intégrés à certains projets. Le comité de transition se rencontre mensuellement pendant environ une heure et demie.

Le nouveau comité de transition formé utilise le A3 (voir encadré 4) pour structurer leur démarche de projet sous la forme d'une résolution de problème et s'assurer d'une méthodologie commune en gestion de projet pour l'ensemble des projets. Un guide sur l'utilisation du A3 a été produit et un accompagnement sur son utilisation a été fourni. Ainsi, les responsables de projet doivent tenir à jour leur A3 et le rendre disponible sur le canal TEAMS attitré du comité de transition. Ces A3 sont ensuite utilisés lors des comités de transition pour faire le suivi de la progression des projets. Ainsi l'information est transparente afin que tous puissent s'y référer. De plus, le comité de transition s'est inspiré des pratiques de gestion de projet de la direction des technologies de l'information pour concevoir un outil de suivi des projets présentant des indicateurs de performance sur Excel. Pour l'instant, les indicateurs utilisés concernent principalement le respect des échéanciers visés pour chaque projet. On suit donc la progression de chaque projet vers la livraison des recommandations au comité de transition, au comité de gouvernance en gestion du changement et au CoDir.

Le comité de transition coordonne environ vingt-trois projets, tous transversaux, qui ne pourraient pas être mis en œuvre par une seule direction. Quelques exemples de thèmes autour desquels se développent un ou plusieurs projets : déplacements entre les édifices, guichets d'accueil, une culture en trois lieux, services aux employés et aux étudiants, programmation des cours et horaires, recherche et transfert, etc. Avec le contexte de la crise sanitaire liée à la COVID-19, toutes les réunions se tiennent désormais à distance. Parallèlement, la directrice de projet et la directrice de la gestion du changement se rencontrent environ toutes les deux semaines pour identifier les besoins et les enjeux humains du projet et évaluer la pertinence de créer un nouveau projet de gestion changement à soumettre au comité de gouvernance.

Encadré 4 - Le A3, un outil de gestion de projet et de résolution de problèmes en amélioration continue

Le A3 est un outil soutenant une démarche de résolution de problème issue du Lean Management et de l'amélioration continue, aussi utilisé pour la gestion de projets. Tenant en une page (d'où le nom A3, un format de feuille), il structure le raisonnement en 9 étapes, soit 9 cases (parfois 7, selon les versions) :

1. Contexte et énoncé du problème
2. Situation actuelle
3. Objectifs
4. Analyse des écarts et identification des causes réelles
5. Solutions potentielles
6. Expérimentation et analyse des résultats
7. Plan d'action
8. Mesures des résultats
9. Leçons apprises

Source : Landry et Beaulieu (2016)

La démarche de lancement d'un nouveau projet au comité de transition peut se résumer ainsi : à la suite de l'identification d'un enjeu de gestion du changement identifié dans le projet centre-ville, la directrice de la gestion du changement présente l'enjeu à la directrice de projet et en discute. Par la suite, il est amené au comité de gouvernance en gestion du changement, puis au CoDir avant d'atterrir au comité de transition, avec un nouveau responsable de projet. La directrice en gestion du changement choisit le responsable en discutant avec le promoteur du comité de direction. On choisit des cadres intermédiaires et opérationnels dynamiques, talentueux et efficaces. Ce sont eux qui présenteront leurs recommandations au comité de gouvernance et au comité de direction, accompagnés de leur promoteur. Ensuite, le responsable de projet mandaté est rencontré et le nouveau projet est intégré aux projets du comité de transition.

Lors de chaque rencontre mensuelle du comité de transition, les responsables de projets présentent l'état d'avancement des projets sous leurs responsabilités à l'aide de leur A3. Cela permet de partager les apprentissages entre les projets et de se parler sur des enjeux qui concernent leurs unités. Souvent, ces discussions amènent quelques responsables à prendre rendez-vous entre eux, entre les rencontres, afin de discuter de l'arrimage entre leurs projets. Ce tissage permet aussi d'établir un lien concret entre les différents projets. Par exemple, les acteurs peuvent se rendre compte qu'un besoin identifié pour un projet A est applicable aux projets B et C. Si le besoin identifié n'est pas comblé pour le projet A, les projets B et C en subissent les conséquences également. Le comité de transition met en lumière l'interdépendance qui existe entre les projets et a créé un RACI pour mieux les visualiser. Avec le compte rendu des réunions, la directrice de la gestion du changement s'assure de faire le suivi des actions.

À la fin de la première étape du A3 (identification de la solution), le responsable de projet prépare sa recommandation et la présente, avec son équipe de collaborateurs, au comité de transition à des fins de discussion et de vote, puis la présente, avec son promoteur au comité de gouvernance en gestion du changement pour validation, puis au CoDir, pour approbation. Lorsque la recommandation est approuvée, le responsable revient auprès de son équipe de collaborateurs pour la mettre en œuvre, la déployer et planifier et gérer les activités de gestion du changement s'y rattachant. Ici aussi, les activités de gestion de projet et de gestion du changement sont interreliées et interdépendantes.

Une autre activité lancée conjointement entre l'équipe de gestion de projet et l'équipe de gestion du changement est liée à la présentation des plans de l'édifice et à l'analyse des impacts et des risques. Une fois de plus, les responsables des deux équipes rencontrent ensemble le gestionnaire de l'unité qui sera touchée par le projet. Cette rencontre a pour but de lui présenter les plans et le futur aménagement de ses espaces au centre-ville et d'analyser les impacts et les risques liés à celui-ci. Par exemple, pour l'aménagement des espaces (notez que l'aménagement proposé a fait l'objet d'un projet pilote, présenté dans l'encadré 3), l'équipe de gestion de projet présente les plans d'aménagement des espaces aux unités qui y déménageront. Ensuite, l'équipe de gestion du changement explique la démarche d'accompagnement offerte au gestionnaire et à son équipe. Lors de l'atelier d'analyse des impacts animé par la conseillère en gestion du changement, le représentant de l'équipe en gestion de projet agissait comme observateur. Cela lui permettait de

comprendre et de visualiser s'il y avait des impacts soulevés qui risqueraient de toucher les plans d'aménagement proposés.

Les résultats

HEC Montréal est tout bonnement en train de développer une nouvelle forme d'organisation, selon la directrice de la gestion du changement. Créer des comités comme celui de la transition, regroupant des membres de différents niveaux hiérarchiques et de différentes fonctions, a permis de briser les silos et de favoriser le partage et le transfert de connaissances entre les différentes directions. Un nouveau mode de fonctionnement par projet s'est doucement installé pour faire partie d'une nouvelle réalité. Le langage et les outils de gestion de projet et de gestion de changement s'inscrivent dans la nouvelle réalité où les rôles de promoteurs, responsables et collaborateurs sont de mieux en mieux compris et utilisés.

La gestion du changement faisant partie intégrante de la gestion de ce projet, les bénéfices de la démarche sont perceptibles à tous les égards. Par exemple, les employés qui affichaient des préoccupations par rapport au déménagement dans les espaces de travail collaboratifs et ouverts ont pu observer les résultats du projet pilote permettant de tester les aménagements des espaces et d'y contribuer par la rétroaction et ont mieux adhéré au changement. Certains sont même devenus les meilleurs ambassadeurs des nouveaux modes d'organisation du travail qui seront mis en place dans le nouvel édifice.

La structure transversale créée pour le projet centre-ville donne de la fierté aux acteurs, car elle leur permet de contribuer à ce projet en parallèle à leurs tâches habituelles. La transversalité renforce le sentiment d'unité et la relation de confiance dans l'organisation en permettant à des acteurs qui interagissent habituellement peu ensemble de se rencontrer, de se connaître, de collaborer à un projet rassembleur et de partager une compréhension commune de l'organisation pour laquelle ils œuvrent, ainsi qu'un langage commun.

Le projet centre-ville et sa façon de le gérer ont permis de nombreux apprentissages organisationnels. Par exemple, les outils développés servent aussi à d'autres projets d'envergure à l'École. Aussi, la matrice de gestion des projets de changement, avec les promoteurs issus du Comité de direction, les responsables de projets réunis en comité et les outils de gouvernance (A3) seront certainement reproduits, explique les répondants rencontrés.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

La gestion matricielle s'est imposée comme une nécessité dans ce projet. L'École ne pouvait pas se permettre de lancer un projet aussi majeur dans un mode de gestion traditionnel, par direction, où les différentes parties du projet auraient été développées de façon cloisonnée avec de trop rares mises en commun du travail réalisé.

L'idée de prendre une professeure, experte d'un domaine et qui intervient avec plusieurs organisations et de l'affecter à un projet de cette nature est plutôt une nouveauté à l'École. L'académique et les fonctions administratives avaient tendance à vivre en parallèle.

Les facteurs de succès

La culture organisationnelle doit être alignée avec le modèle organisationnel choisi et le soutenir. Dans ce cas-ci, la directrice de la gestion du changement a souligné la culture d'entraide, de collaboration, de volontariat et la cordialité qui règne à HEC Montréal. Chacun a à cœur la réussite de HEC Montréal et se montre fier d'appartenir à cette grande famille. L'innovation et l'excellence font aussi partie des valeurs partagées. Tous ces éléments de culture facilitent le travail en structure matricielle où des équipes ad hoc et multidisciplinaires sont formées pour des projets.

Dans le même ordre d'idées, la conseillère en gestion du changement explique qu'il y a beaucoup de communications informelles à HEC Montréal et que cette façon de faire est aidante pour une telle structure où il y a beaucoup de projets, beaucoup de comités. Par exemple, entre les rencontres formelles, lorsque des éléments importants surgissent, les personnes clés prennent le temps de s'en parler, de s'en informer : « de manière informelle, Céline [la directrice de gestion du changement] va en glisser un mot à des personnes comme [la directrice de projet] ou le futur promoteur avant d'arriver au comité de gouvernance, pour que ce ne soit pas nécessairement une surprise et que les gens en aient déjà un petit peu entendu parler avant. » Cette façon de faire contribue aussi à rendre les rencontres productives.

En gestion du changement, il est important de faire le choix d'une méthodologie parmi la panoplie qui existe : « Une structure qui guide la pensée, qui guide les façons de faire, il y en a plein sur le marché qui sont toutes aussi bonnes les unes que les autres », explique La directrice de gestion du changement, qui a fait le choix du modèle CAPTÉ, qu'elle a cocréé dans les années précédentes, basé sur ses recherches en gestion du changement.

Il faut une structure sous forme de comités pour veiller au bon déroulement des projets, mais aussi pour créer la synergie entre les responsables. Les gens doivent pouvoir apprendre de leurs bonnes pratiques pour coconstruire. Le comité de transition offre cet espace de partage et de création de connaissance à partir de l'expérience des différents responsables de projets.

Le choix des responsables de projets, supporté par un promoteur attitré, est très important pour leur bon déroulement. La directrice de la gestion du changement affirme qu'elle a déconseillé le choix de certains responsables de projets suggérés en raison de leur trop haut niveau hiérarchique, parce qu'elle tenait à avoir des cadres qui sont sur le terrain, qui seront imputables et qui auront la possibilité de dédier le temps nécessaire. Si ce n'est pas le bon porteur pour le projet, celui-ci ne trouvera pas la pertinence de s'impliquer, « il faut trouver la bonne personne pour le bon projet », ajoute-t-elle. Le mandat de chacun doit aussi être bien défini et bien compris pour assurer que le chargé de projet puisse en être imputable. Les fiches projets (A3) sont utiles à cet effet, car elles permettent de bien définir les différentes étapes, de les présenter de façon concise et claire et surtout, de partager l'information de façon claire et cohérente.

Il faut préserver la mobilisation des acteurs impliqués, comme les membres du comité de transition, sans les surcharger. Par exemple, avec la COVID19, la priorité ayant été donnée à la gestion des cellules de crise à HEC Montréal, les échéanciers des projets et l'agenda des rencontres ont été modifiés en conséquence pour ajuster le rythme et permettre à chacun de gérer l'urgence de la situation de pandémie. La bienveillance était de mise. Les projets à grande portée ont continué avec un rythme ajusté et les plus petits projets ont été interrompus temporairement.

Dans des changements organisationnels majeurs, il faut prendre soin des gens en offrant des mesures palliatives à ceux qui ont des besoins spécifiques. Il est donc important des fournir des accompagnements, du soutien et des activités de développement des capacités aux acteurs impliqués dans les projets. C'est d'ailleurs l'objectif du plan directeur de changement défini par La directrice de gestion du changement.

Les principales difficultés ou défis

Les initiatives de gestion du changement ont démarré environ cinq ans avant la mise en fonction du nouvel établissement. Quand la destination finale est éloignée, il est plus difficile de mobiliser les gens et la perspective d'un lointain déménagement posait des défis pour la mobilisation des équipes. Les membres du premier comité de transition, étant de différents niveaux hiérarchiques, ont su aller chercher l'engagement des cadres et employés à travers toute l'organisation, tous niveaux confondus, en contaminant positivement leur entourage professionnel de leur enthousiasme.

Les imprévus dans un projet de si longue haleine sont presque inévitables. Dans ce cas-ci, la pandémie de COVID19 en aura été tout un ! Elle a apporté de nouveaux enjeux et encore plus d'incertitude dans le projet centre-ville. Dans un premier temps, on pourrait penser que le défi du manque d'espace à l'origine de la construction du nouvel édifice au centre-ville pourrait être probablement moins criant, vu les pratiques de télétravail qui pourraient être installées pour quelque temps encore et le développement rapide de l'offre de cours virtuelle et des compétences des professeurs pour la soutenir, qui pourrait en partie possiblement se poursuivre pour certains programmes après la pandémie. Mais il y a encore beaucoup d'incertitude à cet effet. Dans un second temps, le déménagement impliquera un passage vers des aires de travail à aires ouvertes, alors que la pandémie exige actuellement une distanciation physique. Certains acteurs pourraient exprimer des préoccupations par rapport à ces enjeux. Selon La conseillère en gestion du changement, puisque nous ignorons encore à quoi ressemblera la nouvelle normalité post-Covid19, « il devient donc difficile de prendre des décisions aujourd'hui pour un futur qu'on ne connait pas encore nécessairement. »

En conclusion à ce cas sur le projet centre-ville de HEC Montréal, on a bien vu l'importance de la circularité entre la gestion de projet et la gestion du changement qui a été mobilisée rapidement quelques années avant le début du projet de construction, et ce, dès la phase de conception. Trop souvent, la gestion du changement est mobilisée à la phase finale de mise en œuvre ou de réalisation. En gestion matricielle et transversale, la gestion de projet et la gestion des aspects humains constituent un tandem impératif.

Cas GAO : Le déploiement et la gestion d'équipes multidisciplinaires et responsabilisées au sein d'une organisation publique de grande taille, le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Focus

Nous dirigeons le focus de ce cas sur le déploiement et la gestion d'équipes multidisciplinaires et responsabilisées au sein d'une structure hiérarchique. Plus précisément, nous présenterons la démarche des équipes de gynécologie et de gynéco-oncologie du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL) dans l'implantation du programme de récupération améliorée après la chirurgie (ERAS : *« Enhanced recovery after surgery »*). ERAS est un programme international basé sur les meilleures pratiques cliniques et le Canada est reconnu comme chef de file dans son implantation (Ruel et *al.,* 2019). Le programme ERAS, par son modèle de parcours optimal et ses nombreux outils (guides, protocoles, listes, etc.), amène les hôpitaux et les organisations partenaires de soins à introduire davantage de transversalité en permettant à tous les acteurs impliqués dans un parcours de soin de déployer pour les patients un continuum fluide de services intégrés suivant les meilleures pratiques. Il construit des équipes multidisciplinaires et les amène à outrepasser les frontières entre départements et services pour collaborer et miser sur le développement d'une plus grande autonomie décisionnelle (responsabilisation).

Pour préparer ce cas, nous avons mené des entrevues semi-dirigées auprès de trois acteurs du programme, soit un adjoint à la direction des soins infirmiers, un coordonnateur de la direction des services multidisciplinaires et un professionnel qui œuvre au sein d'ERAS.

Mis en place en 2015 par la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, le CCSMTL a pour mission de veiller à la santé et au bien-être de la population des arrondissements de Plateau-Mont-Royal, de Ville-Marie, du Sud-Ouest et de Verdun. Un territoire d'environ 311 000 habitants. Le CCSMTL compte plus de 150 installations et emploie près de 18 000 personnes (CCSMTL, 2019).

POURQUOI et VERS QUOI changer

Le programme ERAS est lancé en février 2019 à l'Hôpital de Verdun et à l'Hôpital Notre-Dame (HND), les deux établissements hospitaliers du CCSMTL. L'HND est un ancien établissement hospitalier du Centre Hospitalier Universitaire de Montréal (CHUM). Le déménagement des équipes du CHUM vers la nouvelle construction au centre-ville a laissé l'HND vide et prêt à être récupéré par le CCSMTL pour en faire un hôpital communautaire. Ce dernier a ouvert ses portes en 2017 avec une jeune équipe et de nouveaux personnels représentant une belle opportunité pour de nouveaux projets.

Les deux hôpitaux faisant partie du même établissement, le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, ils fonctionnent sous une structure commune et en sont considérés

comme des points de services, au même titre que les CLSC, les CHSLD, les Centres de réadaptation et le Centre Jeunesse de son territoire. Reste cependant qu'une bonne partie des activités de soins et services du CCSMTL se déploient dans ces deux hôpitaux.

Les CIUSSS et CISSS sont des structures matricielles où les soignants relèvent de plusieurs directions : une direction reliée à leur profession (DSI, DSM ou DSP)12 (structure verticale d'identification) et une direction de programme-clientèle ou de services où ils exercent (structure horizontale de contribution[13]). Qui plus est, rappelons que les médecins sont des travailleurs autonomes du système de santé. Ils sont organisés selon une structure qui leur est propre, par départements médicaux, et se rapportent aux chefs de département et de services médicaux. Ils sont rattachés à l'établissement par différents mécanismes de gouvernance clinique incluant la cogestion, des comités où siègent des gestionnaires et des chefs médicaux ainsi que par la DSP (direction des services professionnels). La DSP dirige, coordonne et surveille les activités des chefs de département et agit comme un point d'ancrage entre la structure médicale et la structure de gestion du CIUSSS. On comprend rapidement que naviguer dans la structure d'un CISSS ou d'un CIUSSS comporte son lot de complexité et de défis. Le CCSMTL, comme tous les CISSS et CIUSSS, déploie d'importants efforts pour organiser les services par trajectoires de soins pour des clientèles ciblées et leur assurer ainsi un parcours fluide entre les différentes unités, principalement dans le traitement de problèmes de santé plus complexes. Ils doivent aussi constamment travailler à améliorer les parcours de soins et les programmes pour assurer une prise en charge des patients par des soins intégrés, selon une expérience sans coutures, et non pas en fonction de silos que peuvent représenter les départements, services et unités de soins.

L'implantation d'ERAS est l'exemple d'un projet qui vise à créer une trajectoire fluide à travers différents départements et unités tout en visant les meilleures pratiques et l'excellence clinique. ERAS est un « itinéraire clinique qui a la particularité d'être multidisciplinaire et de favoriser la communication entre tous les acteurs et spécialités impliqués dans la prise en charge des patients »[14]. Ces acteurs constituent donc des équipes multidisciplinaires et responsabilisées.

Comme proposé par l'Institut canadien pour la sécurité des patients (ICSP), le CCSMTL a choisi le processus de chirurgie colorectale comme projet pilote pour débuter l'implantation du programme ERAS afin d'en tirer des apprentissages utiles pour une possible implantation dans d'autres processus chirurgicaux ou de soins. Dans cette optique, une équipe interdisciplinaire du CCSMTL, relevant de plusieurs directions et contribuant au processus de chirurgie colorectale, s'investit dans l'implantation de la première phase du programme. ERAS est mené avec le soutien de l'ICSP qui accompagne les équipes canadiennes dans l'implantation de ce programme basé sur les

---

[12] Respectivement Direction des soins infirmiers, Direction des services multidisciplinaires et Direction des services professionnels.
[13] La revue de la documentation remise au SCT présente en détail ce qui différencie une structure d'identification d'une structure de contribution et leur nécessaire cohabitation pour réussir la gestion matricielle (pp. 15-17).
[14] Hôpital du Valais, Brochure de présentation du programme ERAS, p. 3, https://www.hopitalduvalais.ch/fileadmin/files/disciplines/chirurgie/20150917_Brochure_ERAS.pdf

meilleures pratiques. En implantant ERAS, trois principaux objectifs sont visés : 1) améliorer l'expérience patient de son admission en chirurgie jusqu'à son congé et même au-delà, avec les soins et suivis postopératoires ; 2) réduire la durée du séjour des patients en récupération après une chirurgie ; 3) diminuer le taux de complications et de réadmissions dans les hôpitaux.

L'implantation d'un tel programme comporte de nombreux défis et enjeux, de différents ordres, entre autres structurel, financier et social.

Structurel : Par exemple, comment amener les équipes multidisciplinaires à se responsabiliser à travers une harmonisation de leurs pratiques et une prise en charge de l'ensemble du processus de soins et non seulement de ce qui relève de leur propre spécialisation ?

Financier : Par exemple, comment surmonter la difficulté à identifier la provenance des budgets pour l'acquisition de divers appareils et matériel ?

Social : Par exemple, comment mobiliser et effectuer les suivis auprès d'une clientèle difficile à rejoindre en raison de défis qui peuvent être liés à un niveau socio économiquement faible (SÉF) (ex. : sans domicile fixe)?

COMMENT changer

Les acteurs

Le programme ERAS a débuté avec une petite équipe stratégique composée du coordonnateur clinico-administratif du volet chirurgical de l'hôpital Notre-Dame et de celui de l'hôpital de Verdun, qui ont travaillé en cogestion avec le directeur adjoint de la direction des services professionnels (DSP).

Un comité, désigné comité central du programme (« *Core team* »), forme une équipe tactique. Il s'occupe de la définition de la structure du programme, de son plan d'action et de la communication liée au programme. Ce comité est composé d'un médecin chirurgien, de l'adjointe au directeur des soins infirmiers, de la coordonnatrice des services multidisciplinaires, de l'infirmière-chef de l'unité de soins postopératoires et d'un coordonnateur ERAS.

Le coordonnateur d'ERAS est un conseiller-cadre aux soins infirmiers pour le volet chirurgical. Ce programme s'ajoute à ses responsabilités, il coordonne et fait le suivi des activités de la trajectoire pré-per-post opératoire et fédère les équipes de soins impliquées dans le parcours.

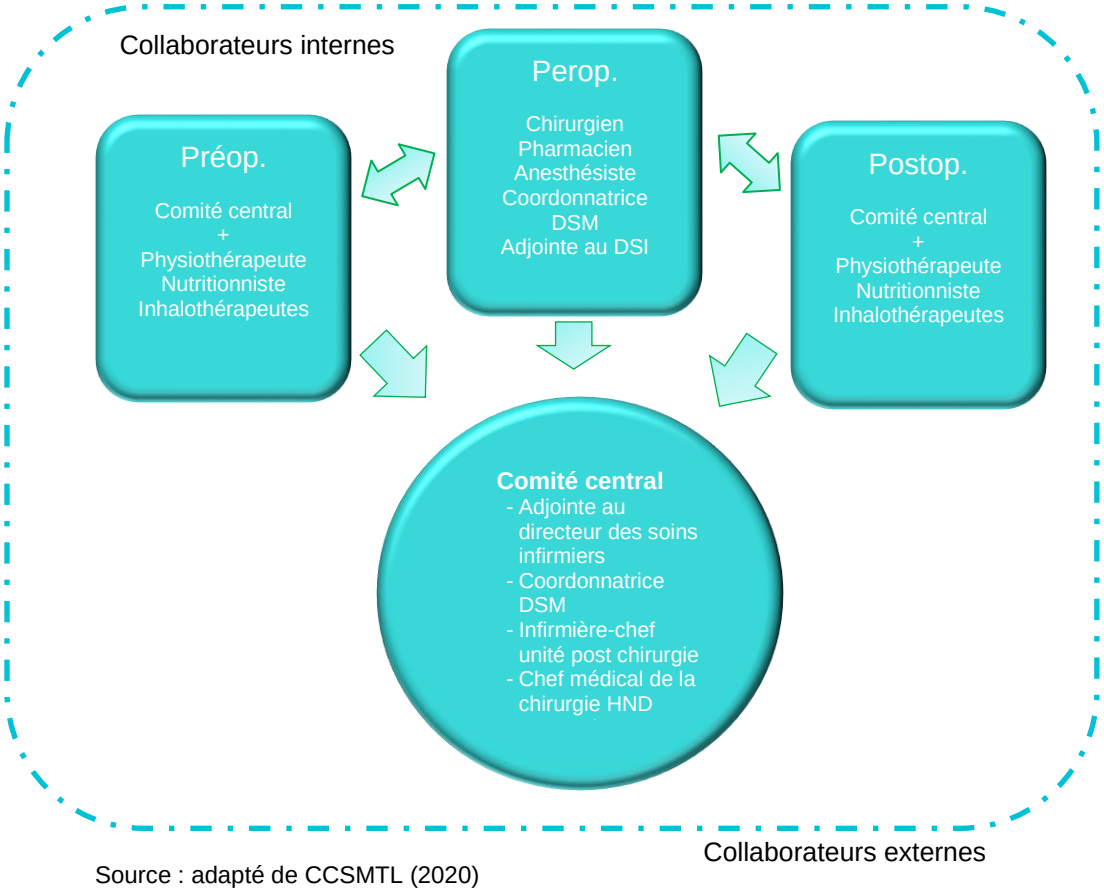
Plusieurs sous-comités sont mis sur pied, notamment un comité préopératoire, un comité peropératoire et un comité postopératoire, chargés de développer et d'harmoniser leur partie du parcours et de bien les attacher ensemble. Ces comités sont formés de professionnels, notamment des physiothérapeutes, nutritionnistes, inhalothérapeutes, anesthésistes, chirurgiens, pharmaciens, ainsi que des gestionnaires des blocs

opératoires de l'unité de chirurgie. La Figure 10 illustre la structure de gouvernance du programme par ces comités et leur composition.

Le département des archives collecte les données du programme de façon systématique pour pouvoir monitorer les résultats et donc suivre les indicateurs de performance que le programme permet d'améliorer.

Récupération Optimisée Canada (ROC), l'initiative canadienne chargée de l'implantation d'ERAS dans les établissements du pays, mise sur pied par l'ICSP, soutient le CCSMTL dans son implantation en fournissant les outils, la formation, ainsi que du coaching pour les équipes de gestion et de soins.

Figure 10 - Structure de gouvernance d'ERAS



Source : adapté de CCSMTL (2020)

Le processus de déploiement

La mise en place d'ERAS a débuté à la suite de l'approbation d'une demande faite auprès de l'ICSP. Elle se décline en deux grandes phases : une phase de préparation, qui s'est étendue de février jusqu'à l'automne 2019 et une phase de déploiement, qui a débuté ensuite et qui a dû être interrompue à cause de la COVID-19.

Phase de préparation

Le comité central constitue la première équipe mise en place. Les membres ont suivi une formation initiale sur le programme ERAS qui a eu lieu à Toronto. Deux coachs déployés par le ROC, un coach national et on coach régional, ont soutenu le travail du groupe à travers des réunions mensuelles. L'équipe a eu également plusieurs grandes rencontres (« *learning sessions* ») avec des représentants d'autres établissements de santé à travers le Canada ayant implanté le programme ERAS. Ces rencontres ont eu lieu sous forme d'échanges sur des sujets concernant les enjeux cliniques et de gestion liés à l'implantation du programme. Au CCSMTL, plusieurs protocoles de soins ont dû être révisés en fonction des exigences ERAS et de nouveaux matériels ont été acquis pour se mettre à niveau.

Pour constituer l'équipe de mise en œuvre du programme, le comité a invité les professionnels concernés qui désiraient s'impliquer à soumettre une lettre de présentation qui expliquait leur motivation et le niveau d'implication souhaité. Ces professionnels ont été sélectionnés sur la base de leur historique de dévouement et d'engagement sur d'autres projets. Ceux qui sont sélectionnés ont été impliqués dans la planification et la promotion du programme.

Pour mieux réfléchir à la panification du programme, le comité central a organisé une activité visant à susciter des échanges avec des experts de contenu au sein même du CIUSSS. Cette activité se rapprochait d'un symposium où tous les professionnels des deux hôpitaux étaient invités à assister à une présentation du programme et à présenter les meilleures pratiques de leur domaine pour échanger sur les enjeux de leur implantation. Ensuite le comité a été invité par la table des dirigeants du CIUSSS à présenter le programme ERAS afin de démontrer comment celui-ci s'inscrit dans la démarche de l'établissement pour installer une gouvernance clinique. Pour ce faire, les professionnels terrain ont été mis de l'avant pour démontrer comment le programme s'aligne sur les objectifs stratégiques du CCSMTL.

Phase de déploiement

Cette phase doit se dérouler sur trois grandes étapes. Dans un premier temps, en octobre 2019, le comité central a mis sur pied un projet pilote de quatre semaines pour mettre en œuvre le programme. Ce projet pilote a été interrompu par la pandémie. Afin de s'ajuster au contexte de la crise sanitaire, l'équipe a jugé nécessaire d'évaluer et de revoir certains aspects et échéanciers du projet. Une majorité des chirurgies colorectales suivant le programme ERAS ayant été reportées, un plan de relance du programme a été mis en branle en automne 2020.

En effet, en dépit des cinq mois de retard accumulés en raison de la COVID-19 à la suite du délestage des activités opératoires, le comité central a procédé à l'évaluation finale du projet pilote en octobre 2020. Cette évaluation a permis de déterminer les opportunités d'amélioration et d'optimisation de la trajectoire opératoire expérimentée, notamment quant à la durée du séjour des patients à l'hôpital et au nombre de patients que le programme peut prendre en charge. Le rapport final a été présenté au colloque virtuel ICSP le 29 octobre 2020, ce qui a valu au CCSMTL son accréditation ERAS.

L'étape de pérennisation sera entamée en hiver 2021. En d'autres mots, les anciennes façons de faire seront désormais abandonnées et les équipes se pencheront sur l'apprentissage organisationnel, l'amélioration continue du processus et le suivi des meilleures pratiques du domaine afin de garder le programme à jour et maintenir l'excellence clinique. De plus, la possibilité d'implanter le programme ERAS dans d'autres parcours de soins pourra être explorée. L'encadré 5 présente le cheminement d'un patient ERAS en chirurgie colorectale dans le cadre du projet pilote.

À noter que pour l'instant, le programme est seulement déployé à l'HND. Prochainement, il sera aussi déployé à l'hôpital de Verdun en se basant sur l'expérience de l'HND. L'hôpital de Verdun aura son propre comité local avec des membres de Verdun et aussi des gestionnaires transversaux déjà impliqué dans le projet.

Encadré 5 - Cheminement d'un patient ERAS en chirurgie colorectale

Le projet pilote se déroule sur une durée approximative d'un an. Il consiste en l'implantation de 21 livrables bien définis. Le premier patient ERAS a été accueilli en septembre 2019.

1) Phase préopératoire : En clinique de préadmission, une équipe de soins constituée pour le cas rencontre le patient pour évaluer ses besoins et le préparer à la démarche chirurgicale qu'il s'apprête à traverser. L'équipe peut être constituée de quelques-uns ou plusieurs des intervenants suivants :
    - Médecin interniste
    - Anesthésiste,
    - Infirmière,
    - Nutritionniste,
    - Physiothérapeute,
    - Inhalothérapeute,
    - Autres intervenants ou spécialistes, au besoin.

    Le patient reçoit aussi un guide de la trajectoire opératoire ERAS. Ce guide explique le déroulement l'épisode de soin et ce qui suivra après le congé de l'hôpital. Il précise aussi les attentes envers le patient et l'implication attendue. Le patient est en effet fortement encouragé à s'impliquer dans le processus en étant bien informé, proactif et en prenant sa situation en main. L'équipe préopératoire fait les liens avec les autres équipes qui vont poursuivre la prise en charge clinique du patient. Une fois que la date de l'opération est donnée, le patient entre dans la phase peropératoire.

2) Phase peropératoire : La phase peropératoire correspond à la chirurgie. Elle implique l'équipe chirurgicale du bloc opératoire et l'équipe de la salle de réveil. Après l'opération, les équipes font le lien avec l'unité de soin chirurgical pour l'étape postopératoire.

3) Phase postopératoire : En postopératoire, le patient est accueilli par l'équipe de l'unité des soins chirurgicaux. Certains membres de cette équipe, comme le physiothérapeute et le nutritionniste, ont déjà rencontré le patient à l'étape préopératoire. Cette équipe s'occupe entre autres de la mobilité du patient, de la nutrition et du contrôle de la douleur. Elle fait le suivi avec le patient jusqu'après le congé.

La collaboration interdisciplinaire

L'interdisciplinarité et la collaboration sont prônées au sein du nouveau processus de soins. Cela se réalise de plusieurs manières. Par exemple, les professionnels prennent le temps quotidiennement de discuter ensemble des patients qu'ils traitent conjointement et une bonne partie de ces échanges se font de façon informelle ou dans des communications *ad hoc* (une discussion ponctuelle, un appel, un texto). En chirurgie générale, des rencontres hebdomadaires multidisciplinaires ont lieu toutes les semaines pour discuter des patients. Le coordonnateur ERAS joue aussi un grand rôle dans la collaboration, car il coordonne le travail des différents professionnels. Il s'assure qu'il y ait une collaboration des bons professionnels et spécialistes au bon moment et qu'ils communiquent entre eux lorsqu'il le faut.

La responsabilisation des équipes

Ce programme a amené une certaine déhiérarchisation des soins, explique un répondant. En effet, à l'image du comité de pilotage du programme, il y a une diminution de la hiérarchie au niveau des paliers de leadership, des unités de soins et des corps d'emploi. Les médecins et infirmières collaborent selon une dynamique qui diffère de ce qu'on voit plus traditionnellement dans les équipes de soins, dans une relation généralement plus d'égale à égale et ouverte. Les trois équipes (pré, per, post opératoire), impliquées dans la planification et le déploiement de la démarche, démontrent de l'initiative et la volonté d'une plus grande responsabilisation dans la résolution des problèmes et la prise de décisions. Elles communiquent davantage et la transition d'une phase à l'autre se fait de façon mieux intégrée, au bénéfice des patients. Le partage de la documentation concernant le patient se fait de manière plus fluide et plus rapide (l'information suit mieux le patient). L'ensemble de la démarche permet de remettre le patient sur pied plus rapidement et démontre des résultats en ce sens. Être conscients des résultats, des difficultés et des gains réalisés par le projet ERAS est par ailleurs la clé pour garder les équipes engagées et intéressées à sa réussite.

Les résultats

Depuis le démarrage du programme, plus d'une cinquantaine de chirurgies colorectales ont été effectuées selon le protocole ERAS.

Les différentes unités impliquées dans la trajectoire opératoire maintiennent une communication fluide pendant le trajet du patient, contrairement à ce qui se faisait avant. Par exemple, avant, une fois que le patient était transféré d'une équipe à l'autre, l'équipe précédente ne le considérait techniquement plus comme son patient. À présent, la transversalité est constante dans le processus et l'ensemble des acteurs se considèrent comme responsables du patient.

Le fait que le patient rencontre désormais certains professionnels (les mêmes) à plusieurs étapes de la trajectoire, comme le physiothérapeute et le nutritionniste, le rend plus confiant et rassuré, selon un sondage de satisfaction réalisé auprès de la clientèle.

Le programme permet de collecter et de générer des données servant à dresser des tableaux comparatifs d'une période à une autre. L'équipe détient à présent 21 indicateurs de performance qui sont mesurés et analysés tous les mois à partir d'un tableau de bord. La coordonnatrice ERAS est responsable de s'assurer que le tout est bien colligé, que les données sont fiables, et quand il y a des écarts, que les ajustements soient bien adressés. Par exemple, l'équipe peut voir qu'à une période donnée, les patients étaient mobilisés en moyenne au troisième jour de leur convalescence postopératoire par rapport à telle autre période où ils ont été mobilisés en moyenne au premier jour.

Bref, le programme ERAS représente un grand changement pour l'HND en termes d'amélioration de la communication ; de la mise en place d'outils de travail pour s'assurer que le patient soit un acteur clé du processus ; de transmission d'informations pour mieux enseigner les façons de faire aux parties prenantes, d'évaluation de la performance en collectant des données sur les actions prises et d'évaluation des résultats.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

Les facteurs de succès

- Dès le début du programme, il est nécessaire d'avoir le soutien de la haute direction. Au CCSMTL, il y avait une vision et les gens ont contribué à cette vision.
- Il est important de susciter l'adhésion mutuelle et volontaire au programme. La participation du personnel au programme doit être volontaire et non imposée. L'invitation des volontaires intéressés à s'impliquer pour créer des sous-comités du programme a créé l'engagement des acteurs. Le personnel terrain est fortement impliqué dans la promotion du programme. Leur participation à la présentation du programme à la table des dirigeants du CCSMTL a été une façon de reconnaitre leur travail. Cela a influencé leur motivation et leur engagement.
- Les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme doivent avoir une réelle volonté de faire les choses autrement.
- Il faut des leaders et des promoteurs ciblés afin d'établir un leadership ainsi qu'une équipe solide et stable.
- La présentation du programme aux différents professionnels des deux hôpitaux impliqués dans la trajectoire opératoire de la chirurgie colorectale a permis de le faire connaître et d'amener les gens à s'y intéresser.
- Les formations données ont pu créer un langage commun et une compréhension commune du programme pour les acteurs impliqués.
- Au niveau du postopératoire, certains soignants sont encore réticents face à l'objectif de réduire la durée de séjour des patients et accélérer leur remise sur pied, craignant que cela puisse parfois nuire au patient. Le comité central est conscient qu'il reste du travail à faire pour obtenir l'adhésion de tous. De ce fait, ils ont mis sur pied certains outils, comme des stations visuelles, et y ont impliqué les médecins afin qu'ils puissent rencontrer les professionnels et les aider, entre autres, à mieux comprendre et s'approprier le programme.

Les principales difficultés ou défis

- Le comité de pilotage a eu de la difficulté à désigner un coordonnateur ERAS. Cette personne est donc arrivée un peu tard dans le déploiement du programme, soit en juin 2020. Ce délai a créé une surcharge de travail pour le reste de l'équipe.
- Outre la COVID19, au niveau de la gouvernance, le comité central s'était quasiment dissous en raison des départs de plusieurs membres fondateurs du comité. Les deux répondants sont les acteurs qui ont redonné vie au comité.
- Des efforts additionnels doivent être consentis pour obtenir une plus grande implication des patients. La clientèle est souvent vulnérable et peut présenter d'autres problèmes de santé comme de la malnutrition, de la dépendance, de la toxicomanie ou (et) des problèmes de santé mentale. Cela amène des défis entre autres pour leur implication dans leur parcours de soins (*empowerment).* Pour cette même raison, l'équipe n'a pas pu sonder autant de patients qu'elle le souhaitait jusqu'ici pour évaluer la satisfaction et les résultats.
- Le changement fréquent de local n'était pas optimal pour les professionnels. Le programme souhaite se doter d'un local dédié au sein du CCSMTL. Le fait de se retrouver dans un seul lieu faciliterait la collaboration interprofessionnelle et la communication en misant davantage sur l'informel.
- Les horaires de travail variable des infirmières, la pénurie et le taux de roulement actuel constituent un défi de mobilisation des équipes, fragilisant ainsi la pérennisation du programme.

En définitive, il est vrai que nous sommes très loin des formes radicales d'organisation agiles ou organiques que nous avons recensées dans la revue de la documentation soumise au SCT, mais ce cas montre que même au sein des structures hiérarchiques aussi complexes qu'un centre hospitalier, la collaboration entre des silos d'expertises (ex. : des départements cliniques) en équipe multidisciplinaire est possible lorsqu'un processus (ici la trajectoire de soins) est clairement identifié et que les résultats clients sont précisés.

Le cas montre aussi l'importance de l'intervenant pivot (ici le coordonnateur ERAS) dans ce type de fonctionnement en équipe multidisciplinaire. Les résultats de l'implantation du protocole ERAS au sein du CCSMTL sont probants. Nous constatons que l'orientation client est au cœur du protocole. Le programme est en phase de permettre une meilleure mise en commun des ressources matérielles et humaines de différents départements et services tout en leur accordant une plus grande autonomie décisionnelle.

Cas GMT : Opérationnalisation du mode agile dans le cadre du projet CASA à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Focus

Par le biais de ce cas, nous voulons mettre l'accent sur la gestion en mode matriciel et transversal en contexte de projet opérationnalisé avec des équipes agiles. Pour concevoir le cas, nous avons rencontré en entrevue trois acteurs clés du projet Carrefour des services d'affaires (CASA) en cours de déploiement à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), soit une leader - gestion documentaire - et chargée de projet, ainsi que deux cadres. Nous nous sommes également basés sur un document interne partagé par l'un des répondants.

Sur les fondements du Régime public d'assurance automobile du Québec créé en 1978, à partir de 1990, la Loi sur l'assurance automobile donne naissance à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). Depuis, mandataire du gouvernement sous la responsabilité du ministre des Transports, la SAAQ a pour mission de protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route et de contribuer à l'application de plusieurs lois et règlements. Autour de cette mission se greffent plusieurs mandats, notamment l'administration du régime public d'assurance automobile en indemnisant les accidentés de la route et en déterminant les contributions d'assurance, la promotion de la sécurité routière en menant des campagnes de sensibilisation pour aider à améliorer le bilan routier et la surveillance et le contrôle du transport routier des personnes et des biens.

POURQUOI et VERS QUOI changer

Le contexte d'affaires de la SAAQ est marqué par une croissance continue des usagers de la route. Le mode de livraison des services offerts doit suivre le rythme de l'évolution rapide des préférences de sa clientèle. Celle-ci démontre un intérêt accru pour les transactions par voie électronique. Pour s'adapter, la SAAQ doit miser sur des infrastructures technologiques adéquates nécessitant des investissements substantiels Arsenault (2017). Le projet CASA s'inscrit dans le cadre des initiatives majeures de la société vers cette voie.

Le projet a démarré officiellement en 2017, mais ses origines remontent jusqu'en 2008 au moment où la SAAQ avait fait le constat de la désuétude technologique de ses systèmes informatiques vieux de 40 ans. Un plan d'optimisation de ces systèmes a donc été lancé sous la dénomination de « Plan de pérennité ». Il s'agissait d'un plan de « développement maison » s'étalant sur 14 ans dans le but de renouveler successivement les systèmes informatiques des départements de la société (ex. médical, permis de conduire, immatriculation). En cours de route, des modifications ont été apportées au plan. Ainsi la SAAQ a mis sur pied le projet CASA. Ce mégaprojet informatique, ayant un budget d'environ 450 millions de dollars et mobilisant près de 500 acteurs, touchera l'ensemble des employés de la société, ses mandataires ainsi que ses clients. Le projet vise donc à

améliorer l'expérience client et la performance de la SAAQ. Parmi les enjeux de ce vaste chantier informatique, nous pouvons citer les suivants :

- Comment mettre en place des mécanismes de collaboration efficace pour faciliter l'implication des 500 acteurs de différents domaines et expertises concernés par CASA et répartis en 85 projets interreliés ?
- Comment amener les équipes à s'adapter rapidement aux changements qui seront mis en œuvre ?
- Comment surmonter la pénurie de main-d'œuvre qualifiée avec des expertises spécifiques en système d'information organisationnel ?

COMMENT changer

Les acteurs

Comme son nom l'indique, CASA est illustré sous la forme d'une « maison » constituée de petites boites mettant en évidence les différents domaines d'affaires de la SAAQ (ex. permis de conduire, immatriculation, sanction, etc.).

Les acteurs clés du projet CASA constituent principalement une combinaison de personnels d'affaires qui connaissent les domaines d'affaires de la société, de spécialistes en technologie de l'information (TI) internes de la SAAQ, ainsi que des consultants provenant de firmes, ci-après nommés partenaires externes.

Au niveau stratégique, la présidente rencontre ses vice-présidents sur une base hebdomadaire pour aligner les décisions sur les objectifs stratégiques de la société et s'assurer que les parties prenantes sont sur la même page. Plus proche de CASA, nous retrouvons les acteurs suivants :

- À titre de chef de projet, le vice-président ressources humaines, matérielles et services numériques (VP-RHMSN) supervise la directrice principale du programme. Il approuve l'échéancier, le budget et la portée des grandes livraisons du projet.
- Le bureau de programme accompagne la direction du projet.
- La tribu transformation s'occupe de la gestion du changement.

Au niveau tactique, la direction du projet supervise le travail du Propriétaire de produit en chef « *Master Product owner* » (MPO) et de l'Intégrateur de solution en chef « Master Intégrateur de solution » (MIS).

- Le MPO et le MIS suivent conjointement l'échéancier et le budget des livraisons. Ils s'assurent du fonctionnement des mécanismes de gestion des bloquants technologiques liés aux outils et de livrer. À titre d'exemple, un bloquant peut être une solution inexistante qui nécessite une collaboration avec SAP pour qu'il trouve la solution, ce qui amène des délais à gérer.
- Les responsables des bloquants s'assurent de l'identification, du suivi et de l'escalade des bloquants jusqu'à leur résolution.
- Le contrôleur de projet (PCO) suit les résultats du projet et produit des tableaux de bord pour la reddition de comptes.

- Le comité de gouvernance, composé des acteurs que nous venons de citer, assure l'avancement du projet et adresse les enjeux ou les bloquants.
- Le comité d'intégration et le comité de suivi traitent les dossiers transversaux qui sont présentés aux gestionnaires dans le but d'apporter les ajustements nécessaires, de discuter des erreurs et des prochaines actions.
- Le syndicat est impliqué dans le projet, à travers les RH, dans le but de s'assurer du respect des conventions collectives (ex. vacances, changements de corps d'emploi).

Au niveau opérationnel, en mode matriciel et transversal, le personnel des affaires collabore avec les spécialistes de la SAAQ et ceux des partenaires externes afin de déterminer les solutions technologiques répondant aux besoins des processus d'affaires.

Un spécialiste provenant des partenaires externes agit comme vis-à-vis de chaque acteur des niveaux stratégique et opérationnel selon un concept dénommé *« two in a box ».*

Le processus de déploiement

Comme nous l'avons mentionné précédemment, en 2008, la SAAQ s'est lancée dans un projet d'optimisation de ses systèmes informatiques et de réingénierie de ses processus d'affaires selon un plan de développement maison. En 2015, à la suite d'une étude approfondie commandée par le nouveau VP-RHMSN, la SAAQ publie un appel d'offres très volumineux pour sous-traiter certains aspects techniques du projet. En 2016, l'éditeur de logiciel allemand, *Systems, Applications and Products for data processin* (SAP), est retenu pour le développement d'un progiciel de gestion intégré (PGI) visant la refonte complète des systèmes informatiques de la société. À la même année, la SAAQ lance un autre appel d'offres à la recherche d'un intégrateur des solutions technologiques qui seront proposées par SAP. LGS, une filière de IBM est retenue pour ce volet. Ainsi, CASA a démarré avec IBM et SAP comme partenaires externes.

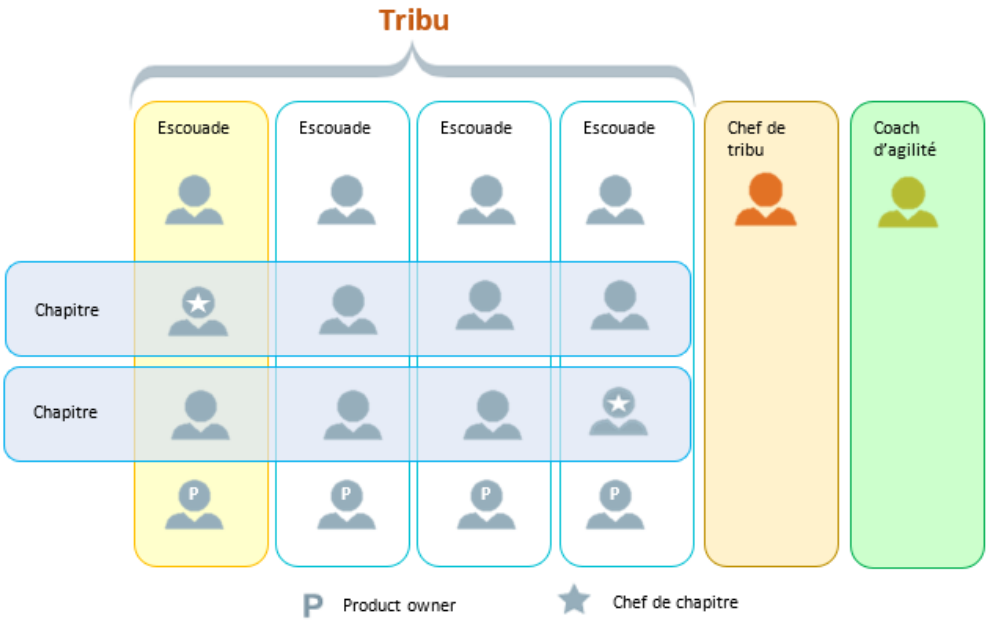
- La première étape consistait à la planification et l'organisation du projet à partir des travaux préparatoires. Trois grandes livraisons ont donc été définies : L1, L2 et L3. Chaque livraison est constituée d'une multitude de livrables.

- La deuxième étape consistait à la conception des processus. Cette étape a duré environ un an et demi. Quoique les processus aient été définis dans l'appel d'offres, il fallait également les inclure dans l'implémentation afin de comprendre quelle partie de la solution technologique allait y répondre. Le personnel affaires a procédé à la recension et la cartographie des processus d'affaires. Pour opérationnaliser le modèle, une matrice a été créée dans le but de répartir les ressources adéquatement dans les escouades. La matrice présente également le regroupement des escouades par tribu ainsi que la liste des talents et leur regroupement en chapitre (communauté de pratique) (SAAQ, 2019 : 14). Un plan de travail détaillé est mis en place.

- La troisième étape consiste à réaliser les trois livraisons : L1, L2, L3.
    - La première grande livraison (L1) est complétée en décembre 2018. Celle-ci portait sur les processus RH et de la finance (ex. charte comptable, répertoire du

personnel). Une « implantation vanille[15] » a été réalisée, car cette livraison nécessitait peu ou pas de personnalisation du PGI. C'est également à cette étape que l'agilité est entrée en jeu dans le projet. En effet, face aux enjeux de livraison et de vélocité rencontrés, un « *SWAT Team* » a été mise en place afin d'évaluer et optimiser les pratiques courantes dans le projet. À cet effet, la SAAQ s'est inspirée de l'approche ING (*« Internationale Nederlanden Groep »)* dans le but de renforcer l'agilité du projet. En novembre 2018, le modèle de transformation agile ING est mis en place, tel qu'illustré à la Figure 11. Le modèle de transformation ING offre l'avantage de pouvoir mettre en place une structure flexible et en constante évolution. L'encadré 6 présente la définition des composantes du modèle, tel qu'adopté par CASA.

Figure 11 - Modèle de transformation agile ING



Source : https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation

[15] L'implantation vanille ou « out of the box » en anglais « se dit d'un produit informatique, matériel ou logiciel, qui est prêt à être utilisé, comme il est vendu dans le commerce, sans qu'il soit nécessaire de le développer davantage ou de l'adapter, afin de pouvoir le faire fonctionner. » Source : http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8368053

Encadré 6 - Composantes du modèle de transformation agile ING

Une **escouade** est une équipe auto organisée, généralement multidisciplinaire ayant pour mission de livrer une solution qui supporte les processus d'affaires. L'escouade est composée d'un « noyau d'équipiers dédiés », dont un *Product owner* (PO) et de différents « contributeurs ». En février 2019, CASA comptait 85 escouades.

Une **tribu** est un regroupement de plusieurs escouades qui travaillent ensemble sur un même thème global. Elle est supervisée par un chef de tribu. En février 2019, CASA comptait 13 tribus.

Un **chapitre** est une communauté de pratique qui regroupe des équipiers d'escouades possédant une même expertise ou une même spécialité afin d'aligner les escouades vers une vision commune. En février 2019, CASA comptait 45 chapitres.

- C'est un regroupement de talents
- Chaque chapitre a un responsable de chapitre (RC)
- Le chapitre ne produit aucun livrable
- Les membres d'un chapitre peuvent aussi former une escouade afin de produire leurs livrables
- Les membres d'un chapitre se synchronisent
- Il permet l'intégration entre escouades
- Il améliore la cohérence
- Les chapitres sont sous la supervision d'un intégrateur de solution (IS).

Tiré intégralement de SAAQ (2020)

- La phase de réalisation de la deuxième livraison (L2) a débuté en janvier 2019. Celle-ci constitue la plus grande livraison du projet. Elle englobe toute l'infrastructure technologique qui supporte les besoins d'affaires du système de la plupart des services aux clients, directement ou à travers des mandataires, soit l'émission des permis de conduire, le suivi médical pour la détention d'un permis de conduire, l'immatriculation, les sanctions liées aux véhicules et aux permis, le contrôle routier et la diffusion de l'information. Ce sont des systèmes indépendants qu'il faut intégrer en un seul. Pour faciliter la synergie entre différentes équipes opérationnelles, le projet mise sur la colocalisation. C'est-à-dire, les équipiers travaillent ensemble dans des aires de travail communes. Le personnel des affaires formant des escouades fonctionnelles est colocalisé par escouade et par tribu. Les spécialistes TI sont colocalisés par chapitre et se déplacent afin de contribuer aux escouades fonctionnelles. Particulièrement, les spécialistes appartenant au chapitre Architectes de solution sont colocalisés à proximité des escouades fonctionnelles. En ce qui concerne les contributeurs, la durée de leur colocalisation dans une escouade est variable. L'encadré 7 présente les étapes pour démarrer une escouade.

Encadré 7 - Comment démarrer une escouade

- Le *Scrum master* convoque la rencontre de démarrage avec toutes les ressources impliquées (équipe naturelle) d'une escouade
- Présenter les objectifs du cycle à chaque escouade de votre tribu
- Expliquer les exigences et contraintes du cycle
- Établir une vision commune pour l'escouade (la vision, les utilisateurs, les exigences d'affaires à réaliser et les objectifs d'affaires)
- Définir les règles de fonctionnement, les rôles et les attentes
- Présenter le carnet de produit et la définition de « terminé »

Tiré intégralement de SAAQ (2019 : 31)

En décembre 2019, le projet fait encore un pas de plus vers l'agilité. Auparavant, chaque tribu comptait un PCO et un seul Scrum master[16]. Avec les changements apportés, les tribus comptaient plutôt un Scrum master pour chacune de leurs escouades. Par exemple, la tribu Expérience client, Diffusion n'avait qu'un Scrum master pour ses six escouades. Avec les changements, on pouvait compter sur six Scrum master, soit un par escouade. Ces changements ont fait une grande différence dans les opérations du projet. Le mode de fonctionnement en trio a été adopté.

Par exemple, si la tribu Expérience client, Diffusion veut faire développer un formulaire numérique cela prendra l'implication : 1) d'une personne du chapitre gestion documentaire qui maitrise *OpenText ;* 2) d'une personne qui maîtrise la gestion documentaire dans l'équipe qui fait la demande ; 3) d'une personne du développement qui est associé à un analyste fonctionnel de l'équipe qui fait la demande du formulaire. Le formulaire sera développé et testé simultanément. Chaque morceau développé est présenté, et à partir des tests, les incompréhensions sont adressées et clarifiées. L'équipe développement apporte les ajustements nécessaires et de nouveaux tests sont menés.

Des logiciels de collaboration comme OneNote sont utilisés régulièrement pour consigner des notes communes entre les équipes. L'application Teams est utilisée pour les réunions, le partage de certains documents et d'outils de suivi.

Au niveau stratégique, un Scrum exécutif est tenu tous les vendredis. Le comité de gouvernance se réunit trois fois par semaine. Au niveau tactique, un Scrum de Scrum (intertribu) se tient trois fois par semaine afin d'identifier et adresser les bloquants et d'assurer l'intégration entre les équipes. Au niveau opérationnel, un Scrum d'escouade (d'équipe) est tenu trois à quatre fois par semaine dans le but

[16] Le *Scrum master* est un membre de l'équipe projet agissant comme un coach et non un supérieur. Il est un leader-serviteur qui s'assure du bon déroulement de la méthode *Scrum* en aidant « chacun à comprendre la théorie, les pratiques, les règles et les valeurs de *Scrum*. » Source : https://www.scrum.org/resources/what-is-a-scrum-master

de suivre l'avancement du carnet de produit. Un Scrum[17] de tribu est également tenu deux à trois fois par semaine afin de suivre l'avancement des livrables de la tribu avec ses PO et son Scrum master.

- La troisième livraison (L3) fait référence au système d'indemnisation des accidentés, le volet assurance de la société. Son intégration est moins pressante, car ce système est opéré avec *« dotnet »* et il est indépendant de la L2. Cette livraison n'a pas encore débuté.

- La troisième étape consistera aux tests intégrés dans le but de s'assurer que le projet répond aux besoins d'affaires de la Société. À cette étape, la gouvernance du projet impliquera plusieurs membres du réseau pour tester le projet, faciliter la gestion du changement et probablement développer des compétences.

- La quatrième étape concerne la gestion du changement et l'implantation du projet, le « go-live ». La réalisation de cette étape est prévue pour décembre 2022.

La gestion du changement

L'un des défis du projet réside dans la gestion du changement. Il y a deux volets à ce chapitre. D'un côté, il y a les professionnels et le personnel sur le terrain qui vont accueillir les changements en cours (ex. les préposés, les employés des centres de service). Tout se passe bien jusqu'ici à ce niveau. Une tribu transformation a été mis en place pour s'assurer que ces employés comprennent les orientations d'affaires et qu'ils puissent s'approprier ce qui s'en vient. Depuis deux ans, ils entendent parler de CASA. Les employés du centre de service participent dans les tests utilisateurs pour qu'ils puissent donner leur opinion et aussi s'imprégner des outils à venir. À l'étape du « go live », ces employés seront des références. Ils vont s'adapter plus rapidement que ceux qui n'auront reçu qu'une formation de type classique.

D'un autre côté, bien que les efforts de gestion du changement déployés au niveau des vice-présidences impactées par le projet sont plutôt efficaces, à l'intérieur même du projet, au niveau opérationnel, les équipes auraient besoin de meilleurs accompagnements en termes de gestion du changement. Par conséquent, selon les propos de l'un des acteurs interviewés, l'un des critères pour faire partie du projet est l'adaptabilité. Il faut être capable de s'adapter rapidement et constamment ; capable de travailler sous pression, de vivre avec des zones grises. Quelques employés expriment des critiques sur le rythme soutenu des changements alors que, dans certains cas, une solution en est à peine à l'appropriation tandis qu'une nouvelle doit déjà être mise en place. L'une des techniques de gestion du changement utilisées par l'un des interviewés est d'évaluer ou de rencontrer le personnel qui entre dans le projet selon la règle des 3 pour évaluer leur adaptation : après 3 jours, 3 semaines et 3 mois !

[17] « *Scrum* est une méthode de développement agile orientée projet informatique dont les ressources sont régulièrement actualisées. La méthode Scrum tire son nom du monde du rugby, *scrum* = mêlée. Le principe de base étant d'être toujours prêt à réorienter le projet au fil de son avancement » (Fernandez, 2020).

Au niveau des spécialistes TI, les équipes mettent en place des plans d'habilitation individualisés pour le développement des compétences du personnel qui doit travailler avec de nouvelles technologies et de nouveaux produits. Ce plan permet d'inventorier le niveau de compétence de l'employé et l'écart de compétences à combler par la formation et le coaching. Quand une nouvelle ressource junior intègre une équipe, elle reçoit de la formation et du coaching par les pairs à partir d'un jumelage avec une ressource senior selon l'expertise à développer.

Les résultats

Il est vrai que les impacts du projet ne seront mesurables qu'après le *go live*, mais certains tests ont permis d'évaluer le projet jusqu'ici. Dès la première livraison, il fallait mettre en place 80 % de l'infrastructure technologique nécessaire pour les trois livraisons. Malgré le délai serré, l'un des interviewés qualifie l'infrastructure en place comme un grand succès, car elle répond aux besoins d'affaires.

Sous d'autres angles, cela a pris du temps pour pouvoir observer des résultats satisfaisants, car il s'agit de nouveaux apprentissages, de nouvelles façons de faire et de documenter. Par ailleurs, le télétravail a contribué à gagner en efficacité, car les employés qui travaillent sur le projet se font moins déranger et peuvent mieux se concentrer sur leur travail. Cependant, l'équipe travaille constamment à l'atteinte des objectifs fixés et cela reste un défi. Le niveau optimal n'est pas encore atteint pour l'instant, mais la SAAQ s'y approche et la motivation des acteurs impliqués dans le projet est élevée.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

Les facteurs de succès

- Une architecture d'entreprise et des processus bien définis avant de commencer le projet ;

- Le recours à une méthodologie éprouvée (ex. : ING) adaptée à la réalité d'un projet comme CASA ;

- L'établissement d'un partenariat entre les spécialistes internes et les ressources externes qui contribuent au projet ;

Les principales difficultés ou défis

La communication demeure le défi qui revient dans les propos de tous les répondants. Le nombre d'acteurs impliqués dans le projet rend la communication complexe. Par exemple, certains départements font cavalier seul sans nécessairement comprendre certains enjeux. En dépit de certaines limites, les outils et applications de communication collaborative facilitent la communication.

Avec les partenaires externes, les développements se font soit au Maroc, soit au Vietnam ou en Inde. Cela amène un lot de complexité en raison des défis liés aux différences culturelles, les barrières de la langue et les différences de fuseaux horaires, surtout en ce

qui concerne le Vietnam. Des interprètes sont donc engagés à temps plein pour permettre la communication.

Il demeure difficile d'aller chercher des experts francophones (du côté du partenariat) pour venir s'installer au Québec.

Mis à part la pénurie de main-d'œuvre, la communication, les changements législatifs, les nouvelles lois qu'il faut implanter en plein projet, la pandémie a également ralenti le projet.

Si c'était à refaire, l'un des répondants croit qu'il serait important de bonifier encore la planification et d'intégrer plus de ressources, notamment davantage d'architectes de la solution SAP afin d'assurer une uniformité et d'aider à la mise en place d'une solution optimale.

En conclusion à ce cas, nous comprenons que malgré le fait que la méthodologie d'un projet doit être solide, bien documentée, claire et précise dès le départ, mais à elle seule, une approche aussi linéaire ne saurait conduire au succès un projet de l'envergure et de la complexité de CASA. L'agilité vient donc pallier les défis de stabilité inhérents à la nature même d'un projet aussi complexe. En effet, ici nous retenons deux principales leçons. Premièrement, l'approche agile offre effectivement la réactivité en continu et permet une meilleure cohérence entre le stratégique et l'opérationnel. Ces deux aspects sont incarnés par le recours à la notion de Scrum à différents niveaux. Deuxièmement, la structure collaborative incarnée ici par les notions d'Escouade-tribu-chapitre est au cœur du succès d'un projet d'une telle envergure.

Cas GMT – Les communautés de pratique comme modèle de gestion des connaissances et de développement de nouvelles capacités transversales au sein des organisations : la démarche du Centre d'expertise en santé de Sherbrooke (CESS)

Depuis 10 ans, le Centre d'expertise en santé de Sherbrooke (CESS)[18] se positionne comme un partenaire clé des organisations du réseau de la santé et des services sociaux dans le domaine clinique et du transfert de connaissances. Le centre offre à ses partenaires de l'accompagnement pour la mise en place de communautés de pratique, des services-conseils et formations en présentiel et en ligne, ainsi que la coordination d'événement de transfert de connaissances de type colloque, congrès et journée annuelle.

Focus

Ce cas illustre la troisième avenue sous laquelle nous avons exploré la GMT dans la revue de documentation soumise au Secrétariat du Conseil du trésor, à savoir la mobilisation du capital social et de l'intelligence collective dans les organisations (Jacob et Michel, 2020). Comme nous l'avons montré dans ce rapport, les communautés de pratique représentent un mode de gestion transversale qui permet de contrer « l'effet silo » en favorisant le partage de bonnes pratiques, l'entraide mutuelle et l'innovation collaborative. Plusieurs grandes organisations utilisent ce mode de gestion transversale à grande échelle, autant dans le secteur privé (ex : WSP, Banque Nationale, Schneider Electric, Caterpillar) que public et parapublic (ex : Hydro-Québec, SAAQ, INSPQ, MSSS)

Nous présenterons la démarche de mise en place de communautés virtuelles de pratique (CvP) dans des organisations publiques, plus spécifiquement dans le réseau de la santé et des services sociaux au Québec. Pour y parvenir, nous avons réalisé une entrevue avec le directeur général adjoint du CESS et la courtière de connaissances et animatrice de communautés virtuelles de pratique. Nous avons également consulté le coordonnateur e-learning et communauté de pratique.

POURQUOI et VERS QUOI changer

Les experts du CESS ont déployé 37 communautés de pratique, dont 27 sont encore actives aujourd'hui, animées par l'organisation et ses collaborateurs (voir quelques exemples dans l'Encadré 8). Généralement, ces communautés de pratique intentionnelles sont mises en place dans une volonté des organisations et des équipes de développer les pratiques professionnelles et de solutionner des problèmes par le partage d'expériences en réseau. Il y a aussi, derrière plusieurs communautés, l'intention d'assurer une gestion des connaissances tacites par la création d'espace de partage (ex. : expériences, pratiques innovantes, outils, documentation, réflexions sur des enjeux communs, etc.) et de cocréation de nouvelles connaissances.

[18] https://liferay6.cess-labs.com/

La réalité des communautés virtuelles de pratique du réseau de la santé est interorganisationnelle. Les membres sont rattachés à différentes organisations (établissements de santé) qui ont en commun d'appliquer les mêmes orientations et pratiques dans un contexte régional particulier. L'intérêt central des membres, mais aussi des parrains est de comparer les réalités interorganisationnelles en accédant à leurs expériences.

Encadré 8 - Quelques exemples de communautés virtuelles de pratique déployées par le CESS

- Communauté d'apprentissage et de pratique en soins d'urgence du Québec
- Communauté de pratique en amélioration continue du réseau de la santé et des services sociaux
- Communauté de pratique Accès Imagerie médicale
- Communauté de pratique Coût par parcours de soins et de services
- Communauté de pratique Continuum de services de soutien à l'autonomie des aînés
- Communauté de pratique Génie biomédical, logistique et services techniques
- Communauté de pratique en ressources humaines

Les répondants du CESS rencontrés mettent en lumière plusieurs enjeux à considérer dans la mise en place de communautés virtuelles de pratique.

- Comment véhiculer une vision juste de ce qu'est une communauté virtuelle de pratique et cultiver ses conditions de succès (ne pas « diluer le concept ») ?
- Comment gérer la mise en valeur de la contribution et de la participation des membres ?
- Comment offrir des moyens d'échanges faciles à utiliser avec des outils technologiques simples et attrayants ?
- Comment réserver du temps de réflexion sur sa pratique dans les organisations (ex. : libération du personnel pour participer aux activités de la communauté) ?
- Comment mobiliser des parrains porteurs d'un signal fort provenant de l'exécutif pour motiver l'adhésion du personnel concerné ?
- Comment dégager un budget pour l'opérationnalisation de la communauté, sachant que son fonctionnement nécessite un investissement ?

COMMENT changer

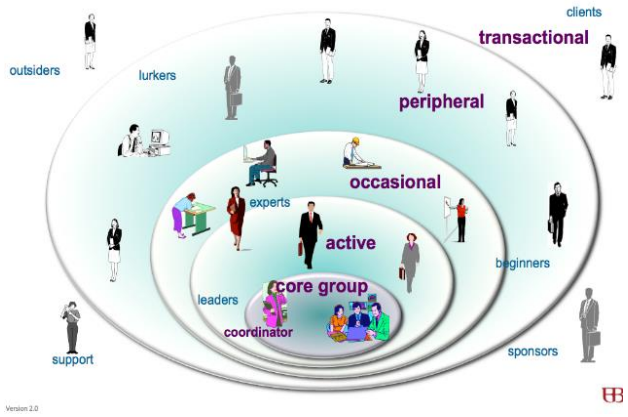
Les acteurs

Le CESS privilégie une structure comportant les acteurs suivants :

- Des parrains, qui viennent légitimer et soutenir la communauté de pratique et la participation des membres dans l'organisation ou interorganisations.

- Des membres (participants) concernés par la pratique au centre de la communauté.
- Un comité d'orientation ou un comité directeur, représentatif des membres du groupe noyau de la CvP et permettant l'expression de l'intention des parrains.
- Un animateur de communauté qui agit en tant qu'expert de la pratique et qui constitue une figure de référence pour les membres sur la thématique centrale. L'animateur est aussi le porte-parole de la communauté et son rôle est de faciliter au quotidien les interactions entre les membres.
- Un animateur de processus ou un coordonnateur qui s'assure de mettre en œuvre la communauté et de soutenir l'animateur expert de la pratique et le comité d'orientation. Les rôles des animateurs sont complémentaires : l'animateur de communauté est expert du contenu alors que l'animateur de processus est expert du déploiement des communautés.
- Des contributeurs externes qui peuvent soutenir la communauté de différentes façons (financement, partenariat privilégié, collaborations, etc.).
- Les membres d'une CvP peuvent être regroupés en quatre types (Figure 12) :

Figure 12 - Les acteurs d'une CvP



Source : Wenger (1998)

  - Les expérimentés, généreux de leur implication et passionnés par le sujet. Ils ont envie de partager leur savoir, de jouer le rôle de mentor, de mettre à l'épreuve leurs connaissances.
  - Les facilitateurs, qui s'impliquent dans le processus, dans les comités, qui participent activement aux activités de la CvP.
  - Les membres moins expérimentés. Parmi ces derniers, certains sont très intéressés à acquérir de nouvelles connaissances et se développeront rapidement. Ils seront très actifs dans les discussions et les forums. D'autres sont présents par curiosité ou parce qu'ils pensent que ça pourrait

éventuellement leur être utile, sans nécessairement s'y impliquer. Les experts qui ont une opinion marquée et qui ont peu de temps à allouer aux débutants. Leur présence peut générer de la résistance particulièrement dans une communauté issue d'une volonté de la direction (*top-down)* où l'expert aura été mandaté pour s'y investir avec obligation de résultat. La résistance peut être moindre si la participation d'un expert mandaté n'est pas attachée à une obligation de résultat, mais plutôt à la volonté de rayonner comme organisation et de partager son savoir-faire.

Le processus de déploiement

Bien qu'une CvP se crée à partir d'un besoin identifié de développement de la pratique, ce besoin peut provenir d'une initiative émergente (« bottom-up ») ou descendante (« top-down »). En effet, le besoin peut avoir été identifié directement par des praticiens, qui souhaitent se regrouper pour mettre sur pied une CvP dans laquelle ils pourront se développer professionnellement. Dans le cas de démarche émergente, l'initiative doit provenir de membres potentiels engagés et passionnés. Le nombre d'instigateurs et leur mobilisation initiale peuvent faire toute une différence dans le succès d'une communauté de pratique. Dans la réalité du réseau de la santé, ils auront besoin de s'allier des gestionnaires qui légitimeront leur projet de communauté.

Le besoin peut aussi avoir été identifié par une organisation qui souhaite doter ses praticiens d'une CvP comme moyen de se développer, de développer la pratique et d'améliorer les services et leur prestation (dans le cas d'organisations de services). Ce qu'on appelle souvent une communauté intentionnelle. Dans le réseau de la santé, ce sont souvent les directions du MSSS ou les Tables nationales où sont représentés les gestionnaires des établissements qui sont à l'origine des projets de CvP. Les démarches « top-down » nécessitent des parrains sensibilisés à la réalité des CvP qui permettront un degré de liberté suffisant aux membres ciblés afin de les mobiliser sur des thèmes qui les motivent aussi.

Le CESS, en tant qu'expert des stratégies de développement et transfert des connaissances et partenaire du réseau de la santé, supporte les demandes d'accompagnement dans le déploiement des CvP en santé et leur offre le support nécessaire au démarrage et à l'opérationnalisation.

La démarche de mise en place d'une CvP est contingente au contexte et à la culture des organisations. Tout en gardant ce principe en tête, le coordonnateur e-learning et communauté de pratique et son équipe ont ciblé et mis en place une mécanique de création standard. Les étapes génériques ci-dessous constituent les conditions gagnantes à la mise en place d'une CvP.

La première étape consiste à bien identifier le besoin pour lequel une CvP est envisagée et à s'assurer de la pertinence de cette formule pour y répondre. Un sondage auprès des membres potentiels est souvent utile à cette étape.

Ensuite, il faut analyser la capacité des parrains et du noyau de membres les plus motivés à contribuer et à participer à la mise en place et au fonctionnement de la communauté. L'encadré 9 présente les éléments importants à considérer en parallèle à ces deux premières conditions.

Encadré 9 - Éléments primordiaux à la mise en place d'un CvP selon l'approche du CESS

La CvP ne crée pas plus d'espace (temps/moyens) pour le développement de la pratique, elle utilise l'espace existant et le potentialise davantage. On observe ainsi souvent plus de participation spontanée dans les CvP impliquant une position de supervision de la pratique (conseiller, coordonnateur, etc.) que celles impliquant des praticiens terrain ou des gestionnaires. Ces deux dernières catégories manquant souvent de temps et de moyens pour améliorer leur pratique.

Une fois ces deux conditions réunies, il faut établir une charte d'engagement de la communauté qui viendra expliciter quelle pratique est au centre de la communauté, qui peut en être membre et quelles sont « les règles du jeu » de son bon fonctionnement. La validation de la charte peut être une occasion de mobiliser pour une première fois les membres du comité d'orientation de la CvP.

S'engage ensuite l'identification des moyens d'échanges appropriés à la CvP, dont la plateforme ou site web de la communauté virtuelle de pratique. En collaboration avec le groupe noyau, l'arborescence, la disposition des contenus, les rôles et niveaux de permission des utilisateurs sont déterminés selon les bonnes pratiques. Diverses fonctionnalités sont explorées pour répondre aux objectifs et aux besoins.

La dernière étape consiste à lancer la communauté en ligne. Pour le lancement, il est fortement conseillé d'organiser un événement afin de présenter la plateforme, ses fonctionnalités et de montrer la valeur ajoutée de la participation à la communauté. De plus, pour susciter la curiosité autour de la communauté, l'événement peut inclure la présentation d'une expérience innovante d'un membre de la CvP ou offrir une conférence avec une sommité de la thématique de la communauté, ce qui rend plus concrète la raison d'être de celle-ci. Une rencontre présentielle avec les membres, afin de créer une masse critique de gens sensibilisés qui vont faire la différence dans la communauté est le contexte idéal pour le lancement. La création de liens qui peut découler d'un lancement entre les membres est au cœur de la communauté et primordiale dans leur engagement.

Un levier de participation important

Le directeur général adjoint a souligné une pratique informelle qui peut constituer un important levier de participation. Dans les CvP que le CESS accompagne, des membres organisent des journées d'échanges afin d'offrir à d'autres membres de la communauté travaillant dans d'autres organisations ou directions une visite guidée de leurs installations et l'explication des pratiques mises en place grâce aux apprentissages faits dans la CvP.

Ce type d'activité est réalisé à l'initiative des membres eux-mêmes ou encore mis en place par l'animateur. Le but étant la mise en commun, le partage des connaissances et des avancées, le réseautage et la création de liens entre les membres. Dans le même ordre d'idée, le deuxième répondant ajoute que plusieurs des CvP tiennent également des symposiums annuels qui permettent aux membres de s'inspirer de conférenciers de renom et aussi de partager des réalisations des membres ayant mené à des innovations dans la pratique, le tout dans une ambiance de réseautage qui permet la création de liens entre les membres. Rappelons que les liens interpersonnels sont à la base d'un réseau et que des liens forts entre les membres entraînent un sentiment d'appartenance fort à la communauté, ce qui entraîne à son tour une plus grande implication des membres.

Les résultats

Les retombées de la mise en place d'une CvP au sein d'un réseau interorganisationnel comme celui de la santé sont diverses en termes de gestion et transfert de connaissances. Parmi les impacts des communautés, nous pouvons citer : l'efficience intraorganisationnelle, plus de vélocité dans la résolution de problèmes et le renforcement des réseaux internes et externe de l'organisation.

- La communauté offre l'opportunité de vérifier si une problématique à laquelle l'organisation fait face n'a pas déjà été abordée dans des organisations semblables ou dans d'autres directions. Les membres peuvent consulter la documentation, les outils et les solutions disponibles dans la communauté afin de faire un amalgame personnalisé au contexte de leur organisation tout en économisant des heures de travail. Plutôt que de réinventer constamment la roue, les meilleures pratiques sont échangées au quotidien et permettent ainsi à l'organisation de s'améliorer constamment.

- Les CvP offrent plus de vélocité dans la résolution de problème, ainsi que dans le transfert de connaissances et la cocréation de nouvelles connaissances. « Plusieurs personnes contribuent lorsqu'une problématique est soulevée par un participant et on se rend plus vite à l'objectif », explique l'un des répondants.

- La communauté virtuelle de pratique devient aussi, en quelque sorte, un réseau de soutien pour les professionnels, ce qui est particulièrement important dans le cas de professionnels qui travaillent au sein d'équipes multidisciplinaires ou de directions où ils sont peu nombreux à partager la même profession ou les connaissances sur une même thématique précise.

- Enfin, les CvP permettent une mise en réseau des connaissances qui, à long terme, donne accès autant à l'interne qu'à l'externe à une plus grande intelligence collective qui pourrait difficilement être créée autrement. Les communautés permettent donc le développement de nouvelles connaissances tacites, ainsi que le développement d'un réseau collectif d'échange. Ceci se concrétise parfois par des présentations lors de congrès ou colloque nationaux ou internationaux.

APPRENTISSAGES – leçons apprises

L'un des principaux apprentissages que le directeur général adjoint met en lumière est le manque de temps au travail pour s'impliquer dans les communautés. Il faut rendre la vie facile aux membres des CvP pour stimuler le partage et les échanges. Les moyens d'y parvenir, outre par le classique forum d'échange, sont multiples : entrevues, *storytelling*, *podcast, poster,* billet de blogue, fiches-synthèse ou autres. Par exemple, un membre qui n'a pas assez de temps pour produire un cas écrit sur une thématique qu'il maîtrise peut faire une courte capsule vidéo de 5 à 6 minutes qui facilitera ce partage. Cela lui offre une occasion de rayonnement, tant pour lui que pour son organisation, tout en réduisant considérablement le temps nécessaire au partage des connaissances pour lui-même et pour ceux qui en bénéficieront. Cependant, la mise en place de ce type de mécanisme de partage peut avoir l'effet pervers de diminuer la contribution spontanée des membres dans les forums.
Plusieurs apprentissages sont aussi soulignés par les répondants rencontrés et peuvent servir d'erreur à éviter dans la création et la mise en place de CvP.

- Sans la motivation des membres, les communautés mises en place selon une approche intentionnelle peuvent devenir l'équivalent d'une imposante bibliothèque de connaissances. Or, gérer les connaissances d'une grande bibliothèque n'équivaut pas à la gestion des connaissances dans une CvP. « Le fait d'avoir des ressources à consulter, de les agréger, de les filtrer et de les classer ne crée pas nécessairement une communauté de pratique », explique le directeur général adjoint. Une CvP nécessite plutôt des échanges d'expériences provenant des membres et facilités par l'animation dynamique à partir de moyens de communication adaptés (forum, webinaires, etc.)

- La technologie et l'interface choisies de la plateforme doivent être facilitantes, accessibles, ainsi que comprises et utilisables par une masse critique d'utilisateurs pour faciliter l'engagement.

- Les rencontres en présentiel (congrès, colloque, journée d'étude, etc.) ont un effet mobilisateur et s'en suit inévitablement une augmentation de l'achalandage et des contributions des membres sur la plateforme d'échange de la communauté, note la courtière de connaissances et animatrice de communautés virtuelles de pratique. Les participants posent des questions, demandent des précisions concernant ce qu'ils ont vu en présentiel, échangent des idées, documents et outils pour poursuivre leur réflexion, de nouvelles discussions sont créées et de nouveaux sujets sont abordés. On observe que la participation sur les communautés vient par vague, souvent déclenchée par un besoin urgent de solutionner un problème commun à plusieurs membres (ex. : nouvelle orientation du MSSS) et espacée par des moments beaucoup plus calmes. Il y a donc un enjeu de mobilisation des membres et une stratégie à réfléchir pour maintenir le niveau de participation élevé tout au long de l'année, entre les événements en présentiel.

Une CvP fonctionne différemment des réseaux sociaux (ex. : groupes Facebook). Dans une CvP, les membres représentent leur organisation par leur titre et leur fonction, alors que dans les médias sociaux, la participation et les opinions sont à titre personnelles et souvent anonymes. Représenter son organisation et engager sa crédibilité professionnelle nécessite le développement d'une confiance réciproque et une vision commune de la finalité de la CvP.

Les facteurs de succès

- Des parrains engagés qui valorisent la communauté de pratique et permettent un degré de liberté dans la contribution des membres donnent un élan à une communauté naissante et assurent son développement et sa pérennité.

- L'objet ou la thématique au cœur de la CvP doit être choisi en fonction du potentiel de développement des connaissances. En ce sens, on évite les sujets sur lesquels il existe des connaissances explicites, très claires, accessibles ou connues de tous à moins de souhaiter en changer complètement la pratique existante. Le gain se situe généralement dans les échanges tacites et informels. L'objet doit donc laisser de l'espace pour bâtir la connaissance. Selon le directeur général adjoint, « plus le sujet est hermétique, plus il est épuisé, moins il y aura d'échanges. Tout est déjà là. »

- Un nombre suffisant d'heures d'animation de processus est essentiel à l'existence d'une CvP. Il faut être attentif à la dynamique de la participation (ex. : via les statistiques d'utilisation de la plateforme) et mettre en œuvre un plan d'animation qui soutiendra l'intérêt des membres et leur facilitera le partage de leurs expériences.

- Un animateur expert pertinent, présent et engagé envers sa communauté fait une grande différence dans le développement de la communauté et sa pérennisation. Les deux animateurs doivent travailler en étroite collaboration, voire en synergie.

- Des mécanismes variés d'extractions des connaissances tacites pour les rendre explicites, multipliant du même coup les modalités d'apprentissage : questions dans le forum, préparation de capsules, webinaires, discussions de groupe, bibliothèques d'outils, etc.

- Des activités présentielles permettant les échanges et le réseautage sont importantes. Ces activités contribuent à développer un sentiment d'appartenance envers la communauté, ce qui stimule la participation et les échanges virtuels par la suite.

- La mise en valeur de la contribution constitue un levier majeur de participation. Dans le cas des grands groupes créés avec une approche descendante (*top-down)*, il faut donner aux membres des opportunités de rayonnement personnel et organisationnel. Les opportunités de rencontrer des gens, en virtuel ou en

présentiel, qui vont les amener plus loin dans leur réflexion et leur apprentissage sont toujours gagnantes.

- Il faut finalement un engagement clair à tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation participante en faveur de la CvP pour stimuler les contributions et pour s'assurer que la participation des employés génère de la valeur qui surpasse le coût perçu de leur participation.

Les principales difficultés ou défis

La taille des CvP : un délicat équilibre

Le nombre de membres d'une communauté et son degré d'hétérogénéité peuvent influencer son dynamisme. En effet, autant un grand nombre de membres peut être intéressant pour réseauter et répandre des connaissances dans un vaste réseau, autant ce grand nombre peut constituer un enjeu en ce qui a trait à la participation des membres, surtout si le groupe est hétérogène. À titre d'exemple, l'une des plus grandes CvP soutenues par le CESS a atteint environ 1500 membres en près de 10 ans et son animation s'est considérablement complexifiée. De plus, la communauté présentait une grande hétérogénéité dans le profil de ses membres (fonction, niveau hiérarchique, direction, etc.). Les membres ne se reconnaissant plus, la confiance mutuelle diminue et les échanges sont plus difficiles.

Évoluer ensemble dans le développement de la pratique

Un autre défi rencontré par les CvP est le renouvellement périodique des membres. Le roulement de personnel est important dans le réseau de la santé. Ainsi, lorsque de nouveaux membres novices dans la pratique intègrent la communauté, les membres plus anciens, souvent généreux dans leurs premières années de participation, peuvent vivre un dilemme. Ils sont déchirés entre le désir d'aider les nouveaux dans les bases de leur pratique et leur motivation naturelle à discuter d'éléments plus avancés de la pratique. C'est le défi de plusieurs CvP de trouver un équilibre dans les niveaux d'échange afin de satisfaire une majorité de membres.

En guise de conclusion à ce cas, nous retenons que bien qu'il existe des conditions gagnantes à la mise en place des communautés virtuelles de pratique, leur succès dépend de certains facteurs endogènes à chaque organisation. Selon le modèle privilégié par le CESS, l'engagement du groupe noyau, la motivation du duo animateur et expert de processus et de contenu ainsi que les signaux provenant des parrains sont au cœur de la mobilisation des participants. Qu'elles émanent d'une démarche spontanée ou structurée, les communautés de pratique sont définitivement un modèle de gestion des connaissances et de développement de nouvelles capacités transversales profitable à n'importe quel type d'organisation.

En définitive, malgré le chemin parcouru depuis 10 ans au CESS en matière de gestion et opérationnalisation de communauté virtuelle de pratique, il n'est pas toujours facile de mettre en évidence des impacts mesurables sur les pratiques concernées. Des

recherches plus rigoureuses permettraient d'aller plus loin en matière d'évaluation d'impacts.

Mais, il est possible d'inférer les impacts en documentant les processus rapportés par les membres. Voici quelques citations retenues lors des évaluations annuelles de CvP :

« La CvP a permis à notre établissement d'y voir plus clair lors de l'implantation des plans thérapeutiques […] »
« Grâce à la CvP, nous avons pu profiter d'une formation et d'une grille pour réaliser un audit de la qualité du triage dans notre urgence. Un guide méthodologique est maintenant disponible pour tous les hôpitaux. »
« Seul, mon influence ne serait pas la même. Actuellement, je peux participer à un comité de la Direction nationale […] afin d'améliorer le système informatique utilisé dans mon hôpital ».

Analyse transversale des cas

La présente analyse est réalisée dans une perspective de gestion du changement, étant donné l'importance que la DET accorde à cette question dans la perspective du développement d'une meilleure compréhension des enjeux de l'implantation de la gestion matricielle et transversale ou organique et agile. Cette analyse est réalisée en deux temps.

En premier lieu, nous faisons un examen des éléments saillants des cas à la lumière des trois enjeux de transformation à considérer dans la mise en œuvre de changements complexes (la légitimation, la réalisation et l'appropriation) selon les trois logiques de l'action (stratégique, systémique (fonctionnelle) et opérationnelle). Cette analyse s'appuie sur le cadre de référence de Rondeau (2008) tel que présenté dans l'introduction. La version ci-dessous de la grille d'analyse (Figure 13) présente davantage de détails.

Figure 13 - Points saillants relatifs aux enjeux du changement selon les trois logiques d'action

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

Source : Rondeau, 2008

En second lieu, nous faisons une analyse selon les quatre types de questions relatives à la mise en œuvre d'un projet de transformation organisationnelle que les dirigeants doivent se poser : 1) Pourquoi se transformer et vers quoi ? 2) Comment se transformer ? 3) Comment prendre en compte les acteurs ? et 4) Comment progresse-t-on (mesure des résultats) ? Par cette analyse, nous voulons explorer comment les cas présentés répondent à ces questions.

Les grands enjeux de transformation

La migration des équipes de la fonction publique vers un modèle plus matriciel et transversal de gestion ou vers un fonctionnement plus aplati par des équipes responsabilisées est un changement complexe. Il ne peut se réaliser uniquement qu'à travers une route tracée d'avance suivant un plan de travail établi et séquentiel. Le déploiement du changement se réalise à la fois à travers un ensemble d'actions planifiées et d'ajustements réactifs à tous les niveaux de l'organisation : stratégique, systémique (fonctionnel) et opérationnel.

La logique stratégique des transformations

Le changement débute souvent par une VISION. Cette dernière doit être entérinée par la direction pour que le changement puisse être priorisé et progresser. La légitimité du changement reposera également sur des parrains engagés et des partenaires impliqués qui sauront incarner et transmettre cette vision dans l'organisation. Au niveau stratégique, les acteurs des cinq cas ont soulevé l'importance d'avoir des leaders capables de porter la vision de la transformation et d'en assumer la responsabilité. Ils ont également été en mesure d'identifier les leaders de leur transformation. Sous une forme ou sous une autre, nous retrouvons les empreintes des hautes directions des organisations dans chacun des cinq cas.

Le changement vient avec la mise en place de mécanismes structurels de PILOTAGE composés de membres ayant une réelle marge de manœuvre décisionnelle et qui bénéficient d'un support organisationnel concret. Nous retrouvons dans les cinq cas un comité de pilotage formé d'une équipe interdisciplinaire (ex : Projet, RH, finances, services juridiques). Entre autres, ce comité s'assure de l'alignement de la démarche de transformation sur les objectifs organisationnels. Il s'occupe également de la définition de la structure du projet de transformation, son plan d'action et de la communication liée à celui-ci. Le comité sera responsable du pilotage des processus et programmes associés à la transformation organisationnelle visée et en sera souvent aussi imputable, ce qui doit s'accompagner avec une légitimité d'action lui permettant d'avoir « les coudées franches » pour mener le changement.

Finalement, le changement pourra s'opérer si les acteurs perçoivent l'INTÉRÊT de ce changement, particulièrement la direction et les acteurs stratégiques et s'ils parviennent à faire comprendre les retombées attendues aux destinataires et aux personnes qui seront impactés.

Dans le cas Ville de Québec, le mandat de la réorganisation des services de proximité vient directement de la direction générale et découle du récent statut de capitale nationale et de la vision 2020 que la Ville s'est donnée (VISION). Pour ce qui concerne HEC Montréal, chaque responsable de projets est supporté par un promoteur attitré provenant du CoDir (VISION) et un comité de pilotage du changement ayant des liens directs avec la direction permet une progression assumée en diminuant les difficultés politiques et de légitimité des projets (PILOTAGE). Le CCSMTL a également mis de l'avant l'importance d'avoir des leaders et des promoteurs ciblés afin d'établir un leadership ainsi qu'une équipe solide et stable. La perte de certains membres du noyau qui pilote le déploiement

d'ERAS dans le contexte actuel de pandémie et de pénurie de personnel en santé pose d'ailleurs un défi pour la progression et la pérennisation du changement (PILOTAGE). Dans leur cas toutefois, le projet est porté par la Direction des services multidisciplinaires et entériné par la direction de l'établissement (VISION) et les équipes de soignants voient bien l'intérêt d'implanter ces meilleurs pratiques au bénéfice des patients (INTÉRÊT). Au niveau de la SAAQ, c'est le vice-président ressources humaines, matérielles et services numériques (VP-RHMSN), et membre du comité de direction, qui assure le rôle de parrain. Il s'assure de la mobilisation des équipes autour d'une vision commune à travers des Scrums exécutifs tenus sur une base hebdomadaire (VISION). Quant à la mise en place des CvP, les acteurs rencontrés ont effectivement souligné la nécessité que la communauté de pratique soit entérinée par la direction (VISION) et que cette dernière comprenne ses retombées potentielles sur l'organisation (INTÉRÊT) afin que les employés se permettent de dégager du temps pour y contribuer activement. Néanmoins, la participation des membres dépend avant tout de ce qu'ils perçoivent eux-mêmes comme un gain potentiel pour eux (« *what's in it for me* ») et pour leur organisation (INTÉRÊT).

La logique systémique ou fonctionnelle

Au niveau fonctionnel de l'organisation, on s'assure qu'au-delà de la vision soutenue par la direction, le changement est motivé par les meilleures pratiques de gestion, soutenu par un MODÈLE qui peut être inspiré des organisations leaders dans le domaine. Ce vers quoi l'organisation tend ne tient donc pas seulement d'une bonne idée. On a documenté ce qu'on cherche à faire et on s'assure de la pertinence pour notre organisation de cette visée.

Le changement repose aussi sur le développement de nouvelles CAPACITÉS organisationnelles pour être en mesure de soutenir le changement et les nouvelles façons de faire. Cela se reflète par exemple dans la manière dont l'organisation procède pour mettre à niveau les systèmes, les méthodes et les outils existants en vue de produire les résultats escomptés par la transformation. Le développement des compétences humaines est tout aussi important pour assurer la capacité des organisations.

Tout au long du changement, l'organisation se donne aussi les moyens d'apprendre. Cela peut se faire par l'expérimentation de certains aspects du changement pour en tirer des leçons et faire des ajustements avant une implantation à plus grande échelle. Par ailleurs, capter les APPRENTISSAGES de différente nature (opérations, culture d'organisation, processus et procédures, fonctionnement des équipes) dégagés par le changement fait partie des stratégies des organisations apprenantes et permet de développer de meilleures capacités à changer d'une organisation.

Le MODÈLE visé dans les cas que nous avons documentés provient de différentes sources. Par exemple, la gestion matricielle adoptée par la Ville de Québec s'inspire des meilleures pratiques d'expérience client en termes de qualité et d'équité de services. Le programme ERAS implanté par le CCSMTL menant entre autres choses à la création d'équipes de soins multidisciplinaires responsabilisées est un MODÈLE connu

internationalement et implanté partout à travers le monde. Il vient aussi avec un certain nombre de formations et un coaching d'organisations expertes (CAPACITÉS). HEC Montréal s'inspire aussi des nouvelles percées en éducation, tout en faisant partie des précurseurs du domaine. Son projet pilote est l'une des façons d'expérimenter les changements que les équipes s'apprêtent à vivre concrètement avec le déménagement (APPRENTISSAGES). L'école est aussi consciente du développement de ses capacités à changer et il s'assure de développer de la connaissance tout au long de son processus en impliquant un certain nombre d'étudiants afin de documenter le déroulement et les apprentissages du changement (APPRENTISSAGES). La SAAQ a aussi misé sur le coaching de ses équipes (CAPACITÉ) en plus d'investir des ressources considérables dans la modernisation des infrastructures et systèmes numériques pour soutenir leurs nouvelles façons de faire (CAPACITÉ). Les communautés de pratique sont soutenues par une littérature importante et le MODÈLE de Wenger présenté dans le cas sert d'inspiration aux communautés développées par le CESS. Les communautés peuvent être vues à la fois comme une finalité (le changement étant l'implantation d'une communauté de pratique dans l'organisation), mais également comme un puissant moyen pour une organisation de développer de nouvelles CAPACITÉS et de s'assurer de développer constamment de nouvelles connaissances et de transférer ces APPRENTISSAGES.

La logique opérationnelle

Afin que le changement puisse percoler à tous les niveaux de l'organisation et atteindre les acteurs investis dans l'action quotidienne, la COMMUNICATION soutenue est capitale tout au long du projet. Elle doit permettre à tous de comprendre les objectifs du changement et les résultats attendus, mais aussi comment les équipes traverseront les différentes étapes et ce qui est attendu d'elles.

Le changement implique naturellement des EFFORTS de tous : pour réaliser le changement, des équipes et individus sont interpellés pour contribuer d'une façon ou d'une autre au changement (ex. : expérimentation, développement de nouveaux outils, ateliers de travail, etc.), pour être formés et informés. Des collaborations avec des partenaires et acteurs périphériques permettent également de bien préparer et vive le changement.

Des indicateurs permettent de suivre la PROGRESSION du changement et de voir dans quelle mesure les résultats visés par ce changement sont atteints au fil du temps. Ces indicateurs rendent possibles les ajustements et l'amélioration continue. En effet, il faut parfois plusieurs tentatives avant d'atteindre une cible.

Le SLVC et HEC Montréal ont été explicites sur l'importance des communications dans leur démarche. Des plans de COMMUNICATION ont ciblé les informations adéquates à partager en vue de susciter l'adhésion des employés et partenaires. La source des communications diffère selon leurs motifs. Dans le cas de HEC Montréal, ce plan est géré par une conseillère en communications. Le CCSMTL et HEC Montréal ont en commun la place accordée aux échanges informels ou aux communications ad hoc. En effet, les différents mécanismes mis en place dans leurs démarches, comme les stations visuelles

où on discute d'ERAS au CCSMTL et les comités d'HEC, rendent possible la coordination et les échanges informels et ad hoc et permettent des ajustements rapides. Notons que la communication demeure un défi pour la SAAQ, en raison de l'envergure et de la complexité du projet CASA.

HEC Montréal, la ville de Québec, le CCSMTL et le CESS prônent le suivi des meilleures pratiques au long du déploiement du processus de transformation. Par exemple, le SLVC a procédé à un bilan de la réorganisation deux ans et trois ans après son lancement. Lors de cette évaluation de la PROGRESSION, ils analysent aussi s'il n'y aurait pas d'autres activités à regrouper dans la matrice structurant la réorganisation. Dans le cas CCSMTL, le comité central a procédé à l'évaluation finale du projet pilote en octobre 2020. Cette évaluation a permis de déterminer les opportunités d'amélioration et d'optimisation pour la phase de pérennisation du programme ERAS. Néanmoins, une série d'indicateurs prescrits par le programme ERAS continuent d'être suivis afin d'améliorer en continu les pratiques pour de meilleurs résultats pour les patients.

Le SLVC et la SAAQ ont misé sur l'importance d'impliquer les syndicats comme partenaires du changement (EFFORT). Ces derniers ont été interpellés dès le début du processus de transformation afin de chercher des solutions aux problèmes de relations de travail (gagnant-gagnant) plutôt que de rester dans une approche classique de négociation (gagnant-perdant). Dans cette logique, le SLVC s'est aussi distingué en donnant aux employés qui doivent être réaffectés la possibilité de choisir leur nouveau poste selon leurs intérêts et ambitions.

Réponses communes aux quatre grandes questions relatives à la mise en œuvre d'un projet de transformation organisationnelle

La partie précédente abordait comment les organisations rencontrées ont pris en compte les différents enjeux du changement dans leur démarche. Analysons à présent la réponse des organisations aux grandes catégories de questions qu'elles doivent se poser tout au long de la transformation. Rappelons que les travaux de Jacob (2017) indiquent qu'une transformation organisationnelle exige que l'on se pose collectivement et individuellement comme dirigeant, quatre types de questions relatives à la mise en œuvre d'un projet de transformation organisationnelle. Ces questions et sous-questions sont regroupées sous les rubriques suivantes : le pourquoi, le comment, les acteurs et la progression.

Pourquoi se transformer et vers quoi ?

> *« Est-ce que les membres de l'organisation ont toujours en tête, comprennent les objectifs de la transformation ? Le sentiment d'urgence est-il toujours présent ? Est-ce que tous les enjeux opérationnels importants ont été clairement identifiés ? Certains ont-ils été sous-estimés ? En soutien à la transformation, est-ce que le "storytelling" des acteurs stratégiques est toujours percutant, significatif ? Les différents groupes de personnels sont-ils en mesure de visualiser, d'expliquer, de traduire dans leurs mots, ce que l'on essaie de faire avec la transformation ? »*
> (Jacob, 2017 : 289).

Les raisons soulevées par les répondants ayant motivé les transformations convergent autour des réponses suivantes :

- Briser les silos fonctionnels en privilégiant des modes de travail en équipes multidisciplinaires ou en réunissant des membres de différents départements ou sections de l'organisation qui ne travaillent habituellement pas ensemble autour d'un projet commun
- Améliorer l'expérience client-citoyenne
- Développer une plus grande agilité organisationnelle pour accroitre la vélocité dans les opérations quotidiennes de l'organisation

Dans les cas documentés, la vision et l'intention stratégique du projet de transformation sont représentés sous la forme de cadres de référence visuels. La visualisation est une dimension importante pour permettre à tous les acteurs de capter, dans une ou quelques images fortes, l'essence du projet de transformation. Nous avons inséré quelques-unes de ces représentations visuelles dans la présentation des cas (ex : Ville de Québec, SAAQ), celles-ci provenant des documents fournis par les organisations consultées.

Dans les cas documentés, certains des répondants ont expliqué de quelle façon la direction a transmis sa vision et a rappelé les objectifs et la progression tout au long de la démarche. Par exemple, HEC Montréal a fait le choix de nourrir en continu un site intranet sur le projet destiné aux employés et le rend attrayant pour créer l'intérêt de tous. La direction du projet fait régulièrement des communications aux employés sur la progression et la direction d'HEC mentionne également le projet dans certaines de ses

communications. Cela envoie le message aux employés que tous « gardent le cap » malgré une transformation de longue haleine.

Dans le cas de la Ville de Québec, la vision du projet véhiculée par la DGA des services de proximité était également le titre du projet de transformation, « Vers une gestion unifiée des activités », contribuant à créer une symbolique claire et forte pour tous.

Pour les communautés de pratique soutenues par le CESS, les parrains au sein de l'organisation sont ceux qui insufflent la participation et la mobilisation des employés en mettant en lumière les bonnes raisons de participer à la communauté de pratique et ce que les participants peuvent en retirer tant pour eux que pour leur entourage professionnel. Ils partagent la vision d'une organisation apprenante et d'une pratique professionnelle en développement.

Comment se transformer ?

> *« Avons-nous la bonne approche de gouvernance et de pilotage ? Les rôles de parrain et de champion sont-ils attribués et pleinement assumés ? Avons-nous prévu suffisamment de périodes d'expérimentation et de transition pour faciliter l'apprentissage des nouvelles approches, processus qui incarnent la transformation ? Avons-nous le bon équilibre entre le côté rationnel de la transformation (les étapes à franchir, le plan de déploiement, les ressources allouées, les méthodes, outils et grilles d'analyse en soutien, les mesures de performance) et le côté humain de celle-ci (les personnes, leurs émotions, leurs préoccupations) ? Avons-nous le bon rythme ? Nos approches d'implication (ex. : communication, participation, reconnaissance) et d'habilitation (ex. : formation, e-learning, coaching, mentorat, codéveloppement) sont-elles suffisantes ? »* (Jacob, 2017 : 290).

Comme nous l'avons évoqué précédemment au niveau des enjeux, dans tous les cas les rôles de parrain et de champion ont été formellement identifiés et mis à contribution. Les répondants ont également soulevé l'importance d'accorder du temps à la planification et l'organisation de la transformation à partir de travaux préparatoires (documentation d'un modèle). Par exemple, pour asseoir leur réflexion sur l'approche transversale, le SLVC de la Ville de Québec, HEC Montréal et la SAAQ ont procédé à une cartographie des processus d'affaires afin de regrouper les activités concernées par la transformation. Dans ces trois cas, les acteurs ont mis de l'avant la nécessité d'avoir un plan de travail détaillé.

Des outils de gestion de projet ont aussi permis de soutenir la démarche. Par exemple, le A3 a été adopté par HEC Montréal et la matrice RACI par le SLVC de la ville de Québec. Certaines organisations ont opté pour des modes de travail agile. Par exemple, l'approche *Scrum* a été adoptée par le SLVC de la Ville de Québec et la SAAQ. Celle-ci permet une rétroaction en continu, en temps réel, tout en mettant l'accent sur l'aspect relationnel dans le processus de changement. Le CCSMTL utilise les stations visuelles pour suivre la progression de l'implantation du programme et ses résultats.

Dans tous les cas, plusieurs approches d'implication ont été utilisées. Le cas du déménagement au Centre-Ville d'équipes de HEC Montréal est particulièrement probant à cet égard du point de vue de la participation, de la communication, notamment par le

projet pilote permettant d'expérimenter le nouveau fonctionnement, ainsi que les nombreuses communications officielles transmises aux employés sur la progression. Le CCSMTL qui a aussi privilégié une implication volontaire des employés à différents niveaux de l'implantation du programme ERAS, notamment pour le recrutement des membres de son équipe noyau. Ils ont aussi fait un certain nombre de présentations pour susciter l'adhésion des partenaires (ex. : présentation à la table des dirigeants du CCSMTL en amont). Les efforts d'implication sont moins connus au niveau du SLVC et de la SAAQ. En ce qui concerne le CESS, les efforts d'implication et de participation à la mise sur pied et au démarrage de la communauté sont au cœur de son succès, puisque la communauté repose sur l'engagement d'un noyau de participants actifs et engagés qui sauront donner l'envol à la communauté.

Comment prendre en compte les acteurs ?

> *Est-ce que les membres de l'équipe de direction élargie agissent en « role model » en adoptant des attitudes et des comportements cohérents avec le sens et la finalité de la transformation ? Les cadres intermédiaires sont-ils suffisamment accompagnés pour traduire et soutenir la mise en œuvre auprès de leurs équipes de travail ? Avons-nous une cartographie précise des parties prenantes qui sont en mesure de faciliter ou de contraindre la progression de la transformation engagée ? Fait-on régulièrement l'analyse du positionnement (ex : ne s'engage pas, contre, appui réactif, appui proactif) de ces parties prenantes en regard de la transformation elle-même ? A-t-on des stratégies d'action politique pour agir sur la mobilisation des parties prenantes ? Est-on en mesure de cartographier les stades de préoccupations des différents groupes d'acteurs et de monitorer l'évolution de la masse critique des adhérents à la transformation ? (Jacob, 2017 : 290)*

Le SLVC et HEC Montréal ont mis en place un plan de gestion du changement au niveau du capital humain et des partenaires, qui incluait notamment des actions de communication aux acteurs internes et aux partenaires. Ce plan de communication et de gestion du changement comprenait des rencontres de travail avec les citoyens et parties prenantes, pour HEC Montréal, et avec les syndicats pour la SAAQ et le SLVC. Il s'agit en effet d'acteurs souvent sous-estimés dans les changements et dont la contribution en amont peut faciliter le projet et l'enrichir, tout en diminuant les résistances. Le SLVC a également mené des ateliers de gestion des préoccupations auprès des employés et développé avec les syndicats une approche de réaffectation des personnes basée sur une logique d'intérêts plutôt que la seule logique des règles d'ancienneté.

La structure matricielle adoptée par le SLVC de la Ville de Québec, HEC Montréal et la SAAQ permet également une contribution de ressources multidisciplinaires de plusieurs départements dans les projets respectifs, qui contribuent à bâtir l'adhésion des équipes en étant eux-mêmes des vecteurs du changement ou des « porte-paroles » locaux de la démarche.

L'habilitation des acteurs est un point important de la progression des démarches. Les cas se démarquent à ce sujet. ERAS étant essentiellement l'implantation de meilleures pratiques cliniques (incluant la consolidation d'équipes multidisciplinaires), un coaching et des formations ont été offerts par l'organisme national. HEC Montréal a développé un plan

de formation pour habiliter les employés en charge des projets. En effet, puisqu'ils sont issus de différentes fonctions et choisis pour leur expertise d'un domaine spécifique, ils n'ont pas tous à priori les mêmes connaissances en gestion du changement et gestion de projets pour mener la démarche. HEC a donc choisi d'habiliter les acteurs du changement. Quant aux destinataires, les employés, le projet pilote leur a permis de faire évoluer la conception des espaces collaboratifs et de se familiariser avec la nouvelle disposition des lieux et aux changements d'habitudes et de méthodes de travail que cela entraîne. La SAAQ a aussi choisi de développer les compétences du personnel concerné par les nouvelles technologies implantées par de la formation et du coaching par les pairs dans des formules personnalisées aux besoins de chacun. Finalement, le service des loisirs de la Ville de Québec a formé les employés touchés sur la gestion matricielle et son fonctionnement pour s'assurer d'une compréhension commune du nouveau mode d'organisation choisi.

Comment progresse-t-on ?

> *« A-t-on une stratégie de mesure de la progression de la transformation autant en termes de processus que d'impacts ? Nos marqueurs de progression sont-ils assez percutants, fréquents, bien communiqués ? Sont-ils assez variés (ex. : mesures d'attitudes, de comportements, de résultats, mesures objectives, mesures subjectives, mesures longitudinales, mesures qualitatives, mesures quantitatives) ? L'approche de mesure est-elle univariée ou multivariée (ex. : approche "ScoreCard") ? »* (Jacob, 2017 : 290).

Le SLVC, HEC Montréal, le CCSMTL et la SAAQ effectuent des évaluations régulières de la progression de la démarche et des résultats attendus. Par exemple, dans le cas de la SAAQ, les *Scrums* exécutifs et opérationnels jouent un rôle de mesure de progression. Ce type de mesure est aussi présent dans le cas HEC, qui utilise les A3, et de CCSMTL où les indicateurs d'ERAS sont suivis et font l'objet de discussions aux réunions debout autour des stations visuelles. Le SLVC a également fait un bilan de la réorganisation en 2019 et fait plusieurs constats leur permettant d'ajuster la suite de la transformation.

Plusieurs des cas documentés considèrent la transformation comme toujours en cours. La mesure de la progression et des résultats se poursuit. Cela dit, dans une perspective de performance organisationnelle, les différentes organisations ont tout intérêt à continuer de suivre des indicateurs de résultats pour les nouveaux processus qu'ils auront mis en place et à les intégrer dans des tableaux de bord des équipes et des organisations.

Conclusion

À l'issue de l'analyse des cas présentés dans ce document, il appert que le choix d'un mode d'organisation ou de gestion ne garantit en soi une meilleure performance organisationnelle de la fonction publique. Les résultats qu'il produit sont plutôt le fruit de décisions de gestion et de variables contextuelles en partie contrôlables. Dans cette dynamique, toute organisation de la fonction publique québécoise désireuse de migrer vers une nouvelle forme d'organisation doit d'abord prendre en considération sa capacité à comprendre, à contextualiser et à agir sur les grands enjeux de transformation à tous les niveaux de l'organisation. Elle doit également adopter une approche de mise en œuvre contingente à sa propre culture et qui considère les facteurs de succès des nouveaux modes d'organisation. Ses équipes dirigeantes doivent se poser constamment des questions pour s'assurer que les objectifs et la démarche sont clairs et ajustés aux aléas rencontrés et aux préoccupations des acteurs. Ils se donnent ainsi des espaces d'apprentissages, de rétroaction et d'ajustement pour mieux atteindre les résultats visés.

Les prochains travaux réalisés dans le cadre des projets sur la GMT-GAO et sur le rôle du gestionnaire de proximité dans les transformations porteront principalement sur la capacité à changer des organisations de la fonction publique et sur le développement des compétences des travailleurs et des gestionnaires dans la migration vers ces nouveaux modes de gestion.

Références de l’analyse horizontale des cas de données primaires

Jacob, R. (2017). Gestion de projets de transformation organisationnelle en contexte public. In B. Mazouz (sous la direction). Gestion de projets en contexte public (chap. 15, pp. 280-303). Presses de l’Université du Québec.

Johnson, K. J., Autissier, D. (2019) Le diagnostic organisationnel en milieux organisationnels publics. Dans B. Mazouz et S. Gagnon (sous la direction). La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics. (Chap. 9, p.191-206)

Rondeau, A. (2008). L’évolution de la pensée en gestion du changement. Revue Télescope, 14 (3), 1-11.

Rondeau, A. & Lemieux, N. (2018). Des réflexions sur l’évolution de la connaissance en changement organisationnel. M. Lauzier et N. Lemieux (sous la direction). Améliorer la gestion du changement dans les organisations (chap. 1, p.5-26)

Annexe 1 : Sources d'information pour la préparation des cas

Cas Ville de Québec

Bareil Céline et Fondation de l'entrepreneurship. (2004). *Gérer le volet humain du changement* (Ser. Collection entreprendre). Éditions Transcontinental.

De Smet, Aaron, Hewes, Caitlin et Leigh Weiss (2020, 9 septembre). « *For smarter decisions, empower your employees* », McKinsey & Company. Récupéré de : https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-select-and-develop-individuals-for-successful-agile-teams-a-practical-guide

Ville de Québec (2018). *État d'avancement du projet gestion unifiée des activités* [présentation PowerPoint], Québec, DGA des services de proximité, 47 p.

Ville de Québec (s.d.). *Réorganisation de la Direction générale adjointe des services de proximité : présentation de la démarche* [présentation PowerPoint], *Québec, DGA des services de proximité, 26 p.*

Cas HEC Montréal

Bareil, C. (2020). Accompagner pour changer : le succès d'une transformation, *Revue Gestion*, vol. 44, no 4, p. 54-59.

Bareil, C., Charbonneau, S. et A. Baron (2020). *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*, Montréal : JFD Éds.

Brunet, Maude, Gauthier, Philippe et Bareil, Céline (2020). *Planification du projet de construction d'un édifice au centre-ville d'affaires pour HEC Montréal.* HEC Montréal , p. 1-29

Landry, Sylvain, Beaulieu, Martin, et Beaulieu, Martin (2016). *Lean, kata et système de gestion au quotidien : réflexions, observations et récits d'organisations*. Éditions JFD.

Cas CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

CCSMTL (2019). Plan d'organisation du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Consulté le 2 novembre 2020. https://ciusss-centresudmtl.gouv.qc.ca/propos/qui-sommes-nous/plan-dorganisation

CCSMTL (2020). Rapport annuel de gestion 2019-2020 https://ciusss-centresudmtl.gouv.qc.ca/sites/ciussscsmtl/files/media/document/2019_2020_RapportAnnuel.pdf

Ruel, Marie-Christine, Lapierre, Alexandra, Côté, José et Arbour, Caroline (2019). *Soins post-opératoires : programmes ERAS.* Perspect Infirm.;16(1):24-32. French. PMID : 30695601.

Cas Société de l’assurance automobile du Québec (SAAQ)

Arsenault, Paul-E (2017). *Revue de mandat de la SAAQ.* École nationale d’administration publique, p. 95

McKinsey Quarterly (2017). *ING’s agile transformation.* Récupéré de https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation.

SAAQ (2019). *Opérationnalisation du mode agile dans CASA.* [présentation PowerPoint], Québec, « Squad » multidisciplinaire, Société de l’assurance automobile du Québec, p. 40

SAAQ (2020). *Organigramme VPRHMSN.* [document inédit], Québec, Société de l’assurance automobile du Québec, p. 2

Cas Centre d’expertise en santé de Sherbrooke (CESS)

Jacob, R., & Michel, G. (2020). *La gestion en mode matriciel et transversal et la gestion agile et organique dans les organisations : apprentissages pour la fonction publique québécoise.* Rapport du Pôle santé HEC Montréal pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, p. 110

Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, *9*(5), p. 10

Annexe 2 : Protocole d'entrevues semi-structurées

Projet Implantation de la gestion matricielle, transversale, agile ou organique dans les organisations publiques et privées – apprentissages pour la fonction publique québécoise

Les entrevues visent à décrire le modèle implanté de GMT (type Projet ou Type Processus-chaine de valeur ou Type Équipes multifonctionnelles) ou GAO (Type Agilité ou Type Organique – équipes responsabilisées), le processus de transformation (et la gestion du changement) et à identifier les principaux apprentissages.

L'entrevue couvrira trois grands points : **1. description de la transformation; 2 : sa mise en œuvre, 3 : les apprentissages.**

Focus : (À ajouter après l'entrevue)

1. VERS QUOI et POURQUOI – le contexte de départ

1.1. Vers quoi

i. Dans un premier temps, pouvez-vous nous **décrire le modèle** de gestion (matricielle et transversale ou d'GAO) **implanté** dans votre organisation ou au niveau de la direction XXX (selon le cas).
Questions suivantes si nécessaire:
   a. Quand est-ce que le projet a démarré (date ou année) ?
   b. Quelles étaient les principales caractéristiques de cette transformation (comment ça fonctionne)?
   c. À quel changement vous vous attendiez suite à cette transformation (ex. : rôles et responsabilités, adaptation des pratiques de gestion, etc…)?
   d. Qui allait être touché par ce changement ?

ii. Quels étaient les principaux enjeux relatifs à cette transformation?

1.2. Pourquoi

i. Quelles étaient les principales raisons qui ont motivé la mise en place de ce modèle ou de cette approche ?

2. COMMENT – les grands jalons

2.1. Les acteurs

ii. Qui étaient les principaux acteurs de ce changement et quels étaient leurs rôles et responsabilités (Niveau stratégique, tactique et opérationnel)?

iii. Avez-vous mis en place un comité de pilotage ? Si oui, pouvez-vous nous parler de la composition du comité et comment celui-ci a facilité le pilotage du projet ?

2.2. Le processus

i. Quelles ont été les principales étapes de la mise en œuvre de ce changement?

ii. Pouvez-vous nous parler de votre stratégie de gestion du changement pendant le processus en termes d'accompagnement offert aux employés:

a. Comment s'est faite l'annonce à vos employés ?

b. Comment la transformation a été vécue par le personnel ? Quelle a été la nature des résistances ou principales préoccupations ?

   i. Équipe de direction ou comité de gestion
   ii. Directeurs
   iii. Gestionnaires de premier niveau
   iv. Professionnels-employés
   v. Autres parties prenantes (ex. : instances syndicales)

c. Quelles ont été les principales activités de sensibilisation, de formation, de reconnaissance, de bilans d'apprentissage, d'accompagnement (ex. coaching; accompagnement interne – ex : équipe DO ou externe – consultant)

a. Quel type de formation /accompagnement a été offert aux employés ?

b. Pouvez-vous nous parler de quelques pratiques informelles qui ont eu un impact favorable au projet.

2.3. Les résultats

a. Comment qualifieriez-vous le succès de cette transformation ?

b. Quels ont été les impacts de cette transformation ?

3. APPRENTISSAGES – leçons apprises

i. Quels sont les principaux apprentissages que vous tirez de cette transformation ?

ii. Quels ont été les facteurs clés de succès de cette transformation ?

iii. Quels ont été les principaux obstacles de cette transformation ?

iv. Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ?

v. **Y a-t-il d'autres point** que vous souhaitez ajouter.