

La gestion en mode transversal et collaboratif: pourquoi, comment et sous quelles conditions ?

Réal Jacob, professeur émérite
Pôle Santé, HEC Montréal
real.jacob@hec.ca

11 janvier 2022

Sources d'inspiration

Membre CODIR – HEC
Conception et mise en œuvre
de la stratégie des Pôles de
transfert transversaux

École des dirigeants – HEC
Séminaire Gérer en mode
transversal

VP - CA
Fonds de Recherche du Québec
Société et Culture
Programme AUDACE

Gestion de projets
multidisciplinaires et intersectoriels
CEFRIO

Titulaire-adjoint
Chaire Bombardier
Produits récréatifs sur
l'entreprise réseau



Plusieurs projets de recherche-action
au sein de MOSAIC HEC
et Pôle santé HEC en lien avec la
l'innovation collaborative et la
gestion en mode transversal



Conférences –
accompagnement
CISSS, CIUSSS, CHU,
Associations, Ordres,
Fédérations ...

Rapports récents

Revue de la documentation

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

Juillet 2020

RÉAL JACOB, Professeur honoraire
Gregory Michel, Auxiliaire de recherche

AVEC LA COLLABORATION DE :

Ariane-Hélène Fortin, Chargée de projets - accompagnatrice,
Nadia Benomar, Chargée de projets et coordonnatrice,
Denis Chênevert, Professeur titulaire et Directeur,
Pôle santé HEC Montréal



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

Mars 2021



Présentation et analyse de 8 cas - données secondaires

Par :

Gregory Michel, Assistant de recherche
Réal Jacob, Professeur honoraire
Pôle santé HEC Montréal

Avec la collaboration de :

Ariane-Hélène Fortin, Chargée de projets
Nadia Benomar, Chargée de projets
Denis Chênevert, Professeur titulaire et Directeur
Pôle santé HEC Montréal

2 Octobre 2020



1 rapport **Revue de la documentation académique et professionnelle**

- **Synthèse:** Mise en contexte, description des modes d'organisation / enjeux, pratiques de mise en œuvre, facteurs de succès spécifiques, exemples de grilles d'analyse, encadrés illustratifs
- **Principes génériques et conditions incontournables** dans **tous les contextes** de gestion en mode transversal et collaboratif

2 rapports **d'études de cas**

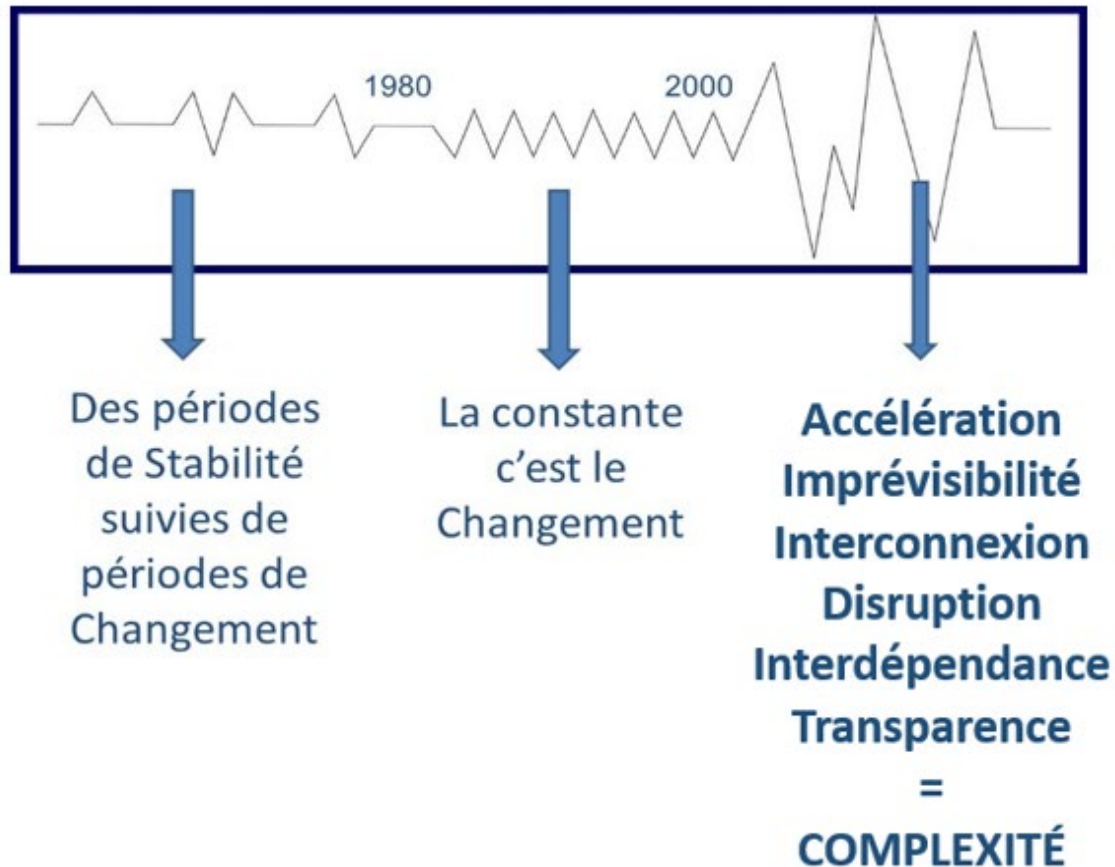
- **8 cas** à partir de **données secondaires** + synthèse
- **5 cas terrain** auprès d'organisations du secteur public et parapublic + synthèse
- **Présentation des 13 cas:** Pourquoi / raisons de départ, Vers quoi / mode d'organisation retenu, Comment / mise en œuvre / résultats, Conditions de succès, Apprentissages / leçons apprises

POURQUOI

2 argumentaires

2 observations d'ensemble

De nouveaux défis à relever dans un environnement **EXTERNE** qui se complexifie



- Ex: La **voix de plus en plus forte du client, usager, citoyen** qui est mieux informé, plus connecté, plus exigeant, plus hétérogène et plus critique et qui renvoie à **l'invention de nouvelles relations de proximité**
- Ex: Les **technologies numériques** qui ouvrent de **nouveaux champs des possibles** autant du point de vue de l'offre de services publics (ex: la personnalisation) que de la flexibilité du travail
- Ex: **L'accélération de tendances sociétales lourdes** (ex: vieillissement, durabilité, équité / diversité / inclusion, nouvelles générations) qui **interpellent les pratiques de gestion**

Les limites **INTERNES** des modèles en SILO



<https://pro-motivate.com/speaker/gillian-tett>

Silos

STRUCTURELS
CULTURELS - MÉTIERS
MENTAUX

Quelques effets « silo »

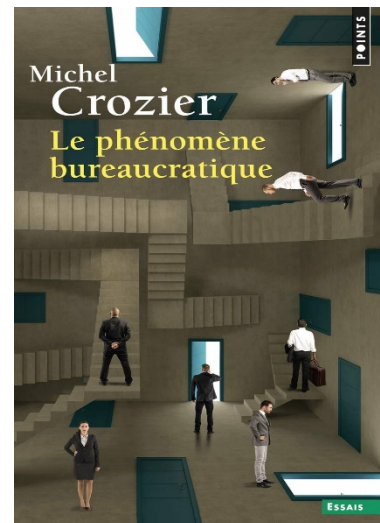
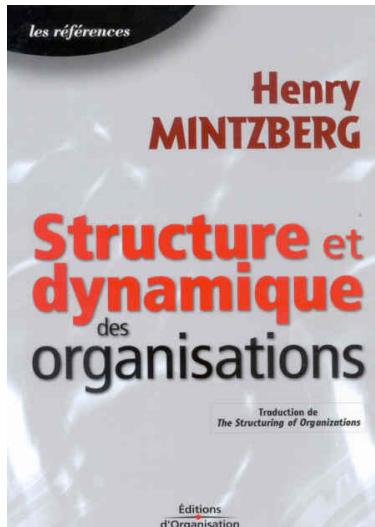
Phénomène de déplacement de but
« On perd de vue le client ...
l'utilisateur, le citoyen, le patient, l'étudiant »

Amplification de « l'effet tunnel »
... le succès rend aveugle

Accentuation des « jeux politiques »
et des « guerres » de territoires

Les bonnes pratiques ne circulent pas ...
... on réinvente la roue

Dépendance sur certains individus clés



Enquête mondiale du Conference Board *The Future-Ready Organization 2025*. Parmi les 9 priorités d'action:

- accentuer le focus client-usager-utilisateur
- redéfinir l'organisation du travail pour qu'elle soit plus agile autour d'équipes plus collaboratives
- créer davantage de porosité dans les structures bureaucratiques
- valoriser encore plus le travail multifonctionnel
- développer des pratiques de gestion qui favorisent l'engagement, l'inclusion, la transparence et l'accompagnement professionnel

Rapport Pôle Santé

Transversal management: how to break out organizational silos

Publié le 1 avril 2017

www.linkedin.com/pulse/transversal-management-how-break-out-organizational-silo-moingeon

Edmondson, A. & al. (2019)
***Cross-Silo Leadership*. Harvard Business Review.**
<https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>

Volini *et al.* (2019), comparant les résultats du sondage mondial Deloitte année après année, suggèrent que les organisations évoluent inexorablement vers des modes de travail plus transversaux, plus multifonctionnels et plus en équipes au détriment du modèle traditionnel bureaucratique et hiérarchique.

Rapport Pôle Santé



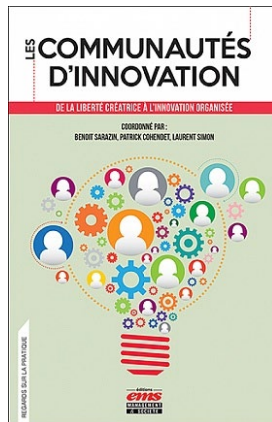
**Réorganisation majeure à la tête d'Hydro-Québec:
la PDG veut instaurer une façon de travailler plus «collaborative»**

La Presse, le 24 février 2021

www.lapresse.ca/affaires/2021-02-24/hydro-quebec-se-debarrasse-de-ses-divisions.php

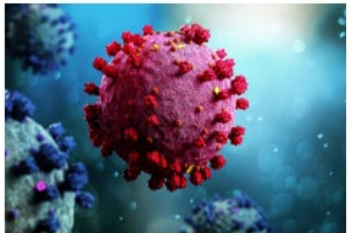
CONVERGENCES de tendances entre « Paroles de PDG », rapports de veille stratégique, recherches empiriques, expériences ...

Les défis à relever des organisations publiques, parapubliques, coopératives et privées sont de plus en plus **COMPLEXES** et exigent des dirigeants (tes) d'explorer des réponses qui sont plus **INTER** (intégrées, interdisciplinaires, intersectorielles), en mode **CO** (COllaboration, COconstruction, éCOsystème) et **AVEC** (les personnels, le citoyen, l'utilisateur, le client, les partenaires, les parties prenantes, la société).

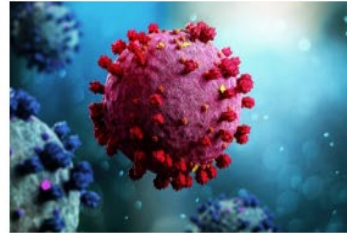


Enfin, la crise sanitaire peut aussi être vue comme un processus d'apprentissage et un révélateur de nouvelles possibilités d'action

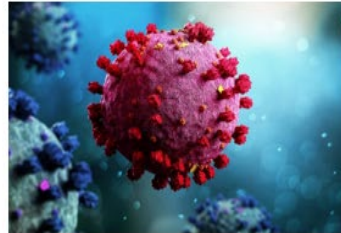
ACCÉLÉRATION



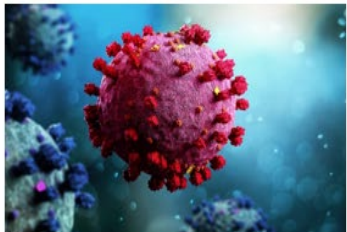
IMPRÉVISIBILITÉ



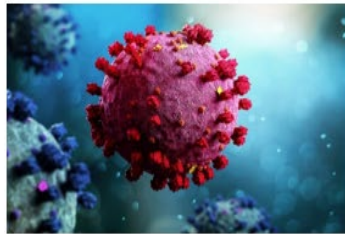
INTERCONNEXION



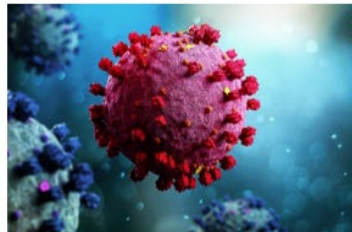
DISRUPTION



INTERDÉPENDANCE



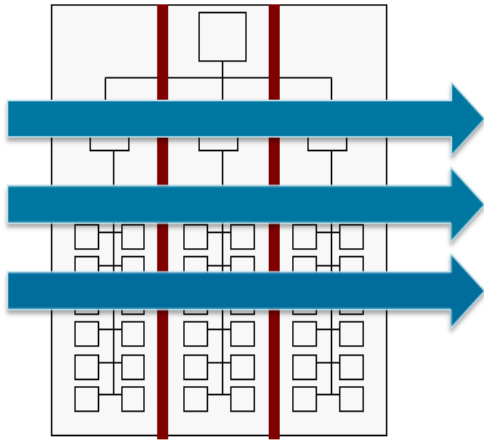
TRANSPARENCE



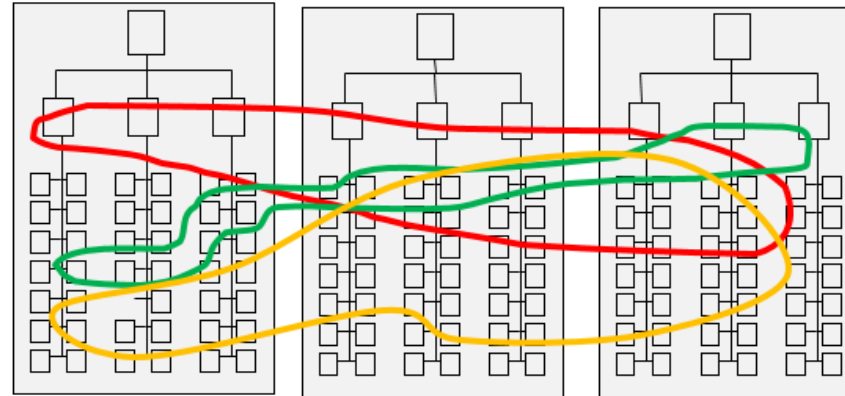
- a. Ce que l'on a **bien fait** avec la Covid par rapport à ... (ex : pratiques de soins, de gestion ...) et que l'on devrait **consolider** dans le futur
- b. Ce que l'on **a permis** (ex : + grande autonomie, logique de rôle plutôt que de poste) ou **inventé** (ex: innovations) pendant la Covid et que l'on devrait **instaurer** dans le futur
- c. Ce que l'on devrait **remettre en question** (ex : règles d'organisation d'équipes, utilité de comités) et que l'on devrait **abandonner** dans le futur

COMMENT

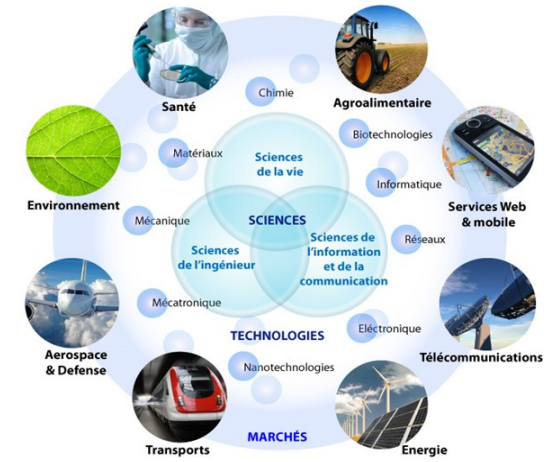
3 perspectives



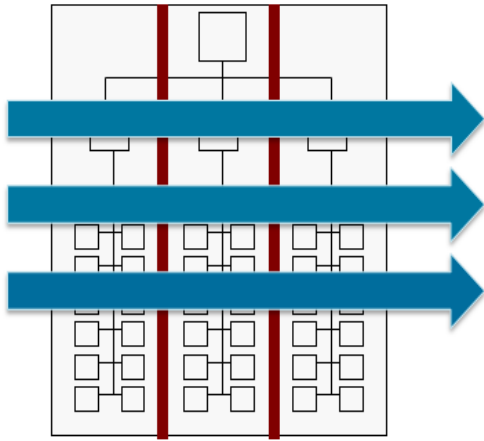
Projet
Processus
Chaine de valeur



Équipe multifonctionnelle Ad hoc
Communautés de savoir



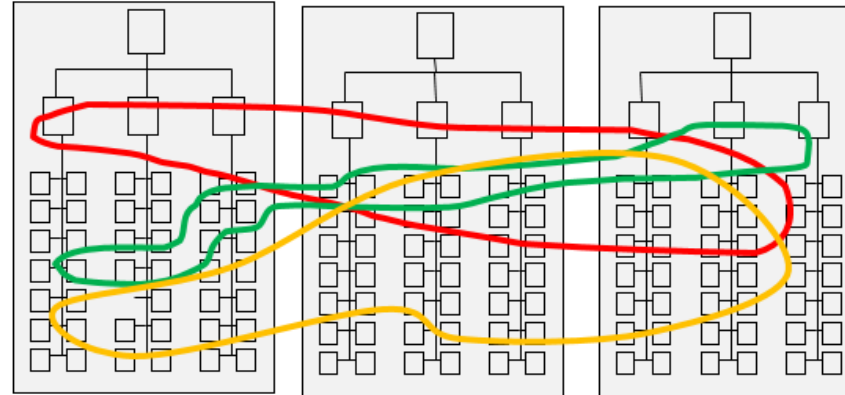
Plateforme collaborative



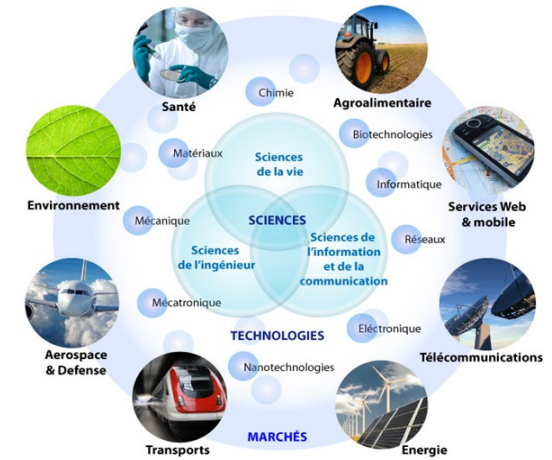
Projet

Processus

Chaine de valeur



Équipe multifonctionnelle ad hoc
Communautés de savoir



Plateforme collaborative

Améliorer l'efficacité opérationnelle

Améliorer l'expérience client

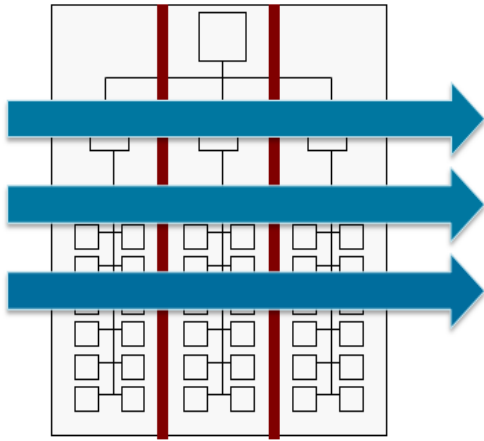
Accélérer la résolution de problèmes complexes

Enrichir l'expérience employé

Développer des capacités stratégiques

Construire de l'intelligence collective

Innover différemment

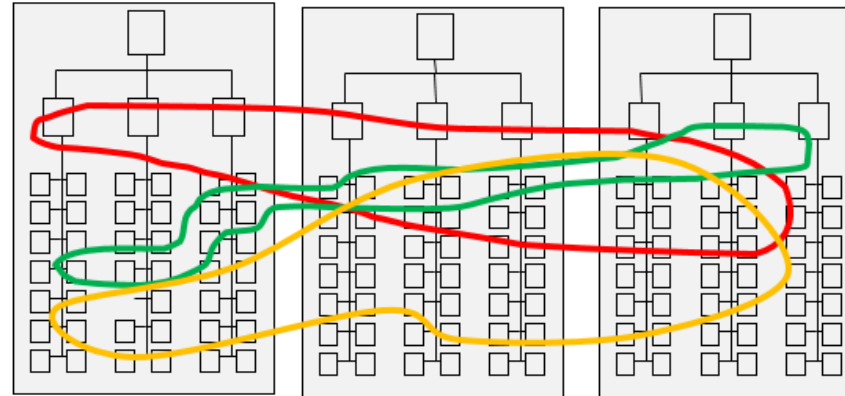


Projet
Processus
Chaine de valeur

Cas Centre-Ville
HEC Montréal

Cas Service des loisirs
Ville de Québec

Cas Trajectoires soins
SSS

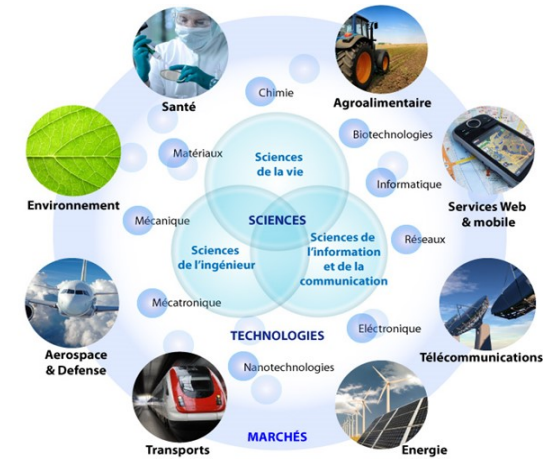


Équipe multifonctionnelle ad hoc
Communautés de savoir

Cas
CoPs INTER et INTRA
en SSS

Cas
Pôles de transfert
HEC Montréal

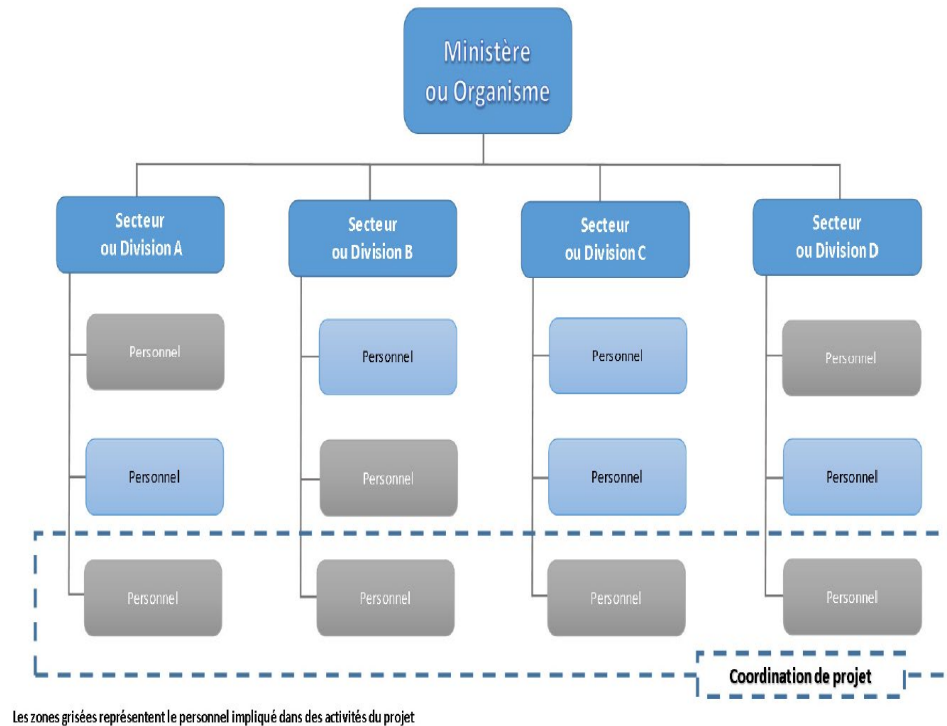
Cas
Buurtzborg
SSS



Plateforme
collaborative

Cas « Ce que ces
organisations ont en
commun »

Le mode PROJET structurant: le plus connu



Source : Audet et al. (2019)

<https://www.slideshare.net/PMI-Montreal/les-bureaux-de-projets>

Caractéristiques

- A un début et une fin déterminés
- Est priorisé et suivi dans le cadre d'orientations stratégiques
- A une portée prédéfinie; il vise à produire des résultats spécifiques en lien avec un objectif stratégique précis en respectant l'allocation des ressources attribuées et un échéancier formel
- Se réalise généralement en s'appuyant sur un cadre de gestion de projet (ex. : charte de projet, critères de performance, matrice risques, bureau de projet)
- Les personnes dédiées proviennent d'unités fonctionnelles différentes et doivent travailler en mode collaboratif

Un projet ...

Le mode PROJET structurant: la sous-estimation des dimensions humaines et sociales

Projets à succès quatre dimensions clés (Standish Institute, 2017)

- Fonction de parrainage et légitimation par l'équipe de direction
- Développement des « *soft skills* » des gestionnaires de projet
- Gestion de la dynamique des parties prenantes
- Présence gestion du changement

Principales difficultés de nature Technique

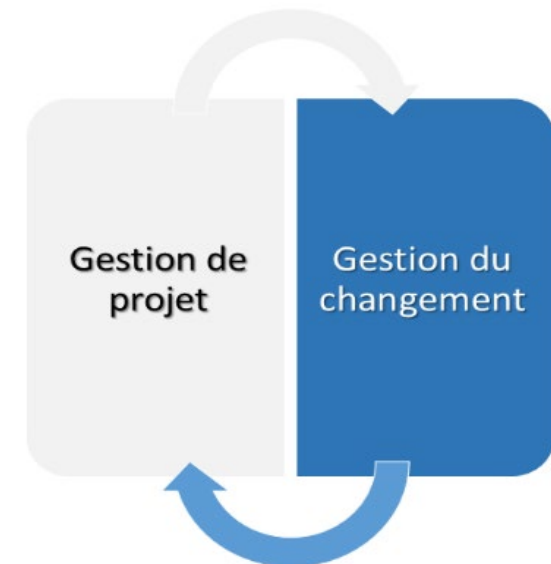
- Définition et gestion inadéquate des besoins opérationnels et des exigences fonctionnelles et de leur évolution dans le temps
- Faiblesse en gestion de projet et en planification de projet
- Faiblesse en gestion des risques et en contrôle budgétaire

Principales difficultés de nature Managériale

- Engagement mitigé des dirigeants seniors et l'absence d'un parrain solide
- Sous-estimation de la gestion des parties prenantes
- Manque de clarté, de compréhension des objectifs stratégiques poursuivis avec un projet structurant
- Faiblesse dans la capacité à mobiliser et à gérer la performance des professionnels du point de vue des rôles et des responsabilités et de l'imputabilité de résultats (qui est responsable de quoi !)
- Faible considération pour la dimension apprentissage sous la forme, par exemple, d'une approche de type retour d'expérience

HEC Montréal – Projet Centre-Ville

« Ce projet est plus qu'une infrastructure physique et un aménagement des espaces ... ce sont des relations et des processus qu'il faut redéfinir. C'est pourquoi la gestion du changement est si importante »
Directeur de HEC Montréal



GMT EN MODE PROCESSUS / CHAINE DE VALEUR

- La GMT en mode Processus horizontal/Chaine de valeur s'est beaucoup développée en lien avec la **création de valeur basée sur l'agilité organisationnelle** et **l'orientation client/usager/utilisateur/citoyen**. Qu'il soit une personne, un groupe ou une organisation, ces derniers s'attendent à une **réponse intégrée** qui « **traverse horizontalement** » les silos que représentent les directions verticales (département, unité, services). Ces dernières doivent donc apprendre à mieux collaborer pour produire un **effort collectif plus rapide et plus pertinent** vers le client ou l'utilisateur final.
- **Exemples** d'initiatives dans le secteur public et parapublic:
 - les transformations de l'offre de services basées sur des processus d'affaires associés à un parcours ou à un profil client (ex. : STM, SAAQ, Radio-Canada)
 - le déploiement par certaines municipalités d'approches de gestion intégrée horizontalement des activités pour améliorer la qualité et l'équité des services de proximité sur l'ensemble du territoire d'une municipalité (ex. : cas des villes de Québec, Lévis)
 - l'organisation en programme clientèle, en continuum et trajectoires de soins dans le milieu de la santé et des services sociaux

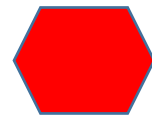
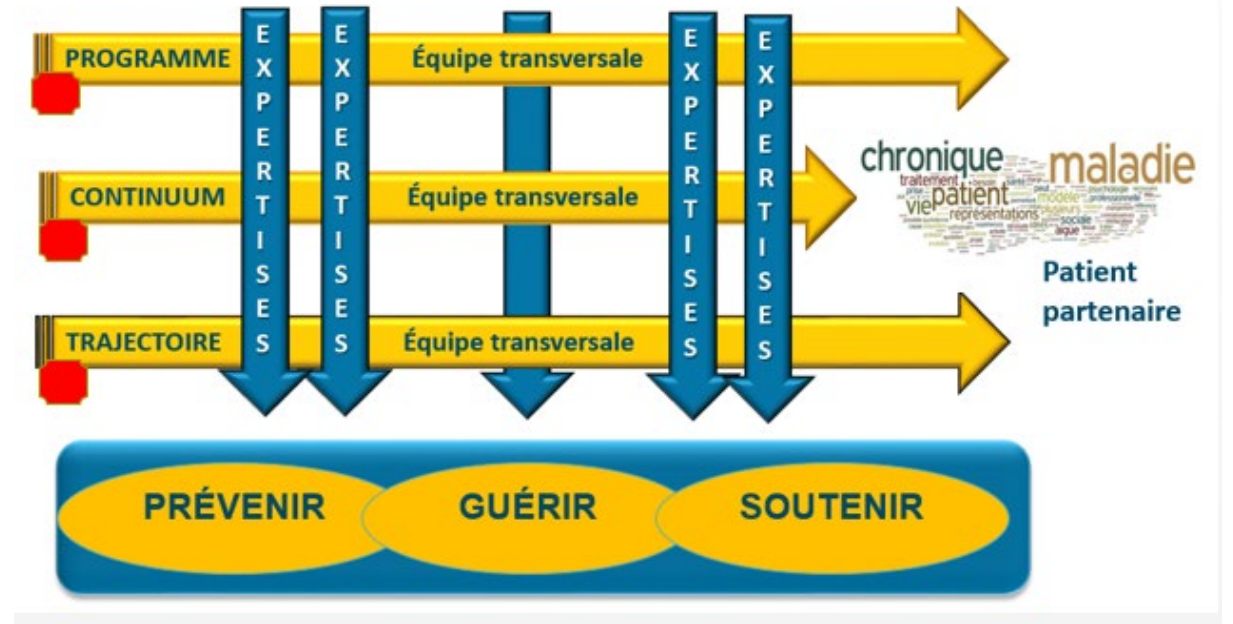
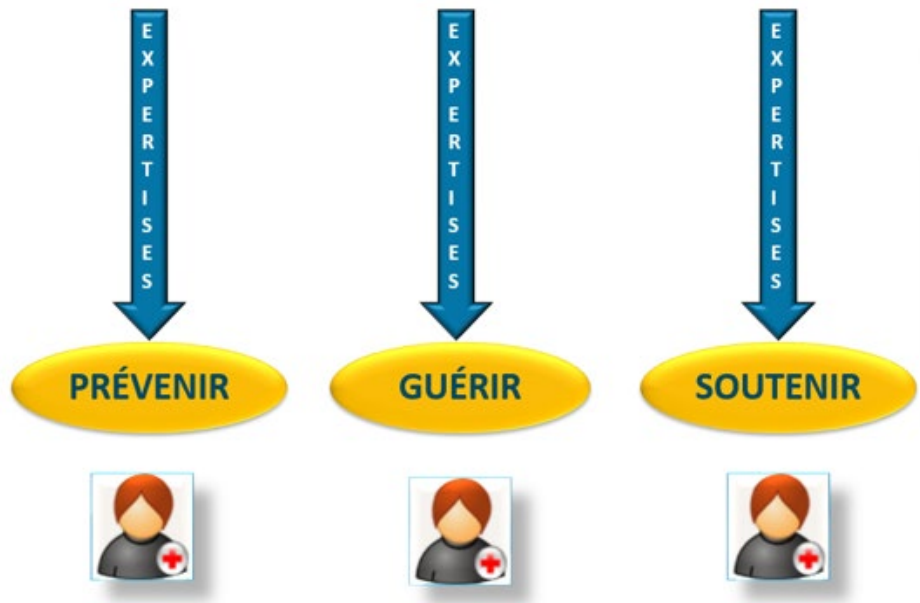
Une Direction générale adjointe - Services de proximité (création 2017) qui copilote (avec les directeurs stratégiques) une organisation MATRICIELLE / PROCESSUS - Services / Arrondissements pour améliorer la qualité et l'équité des services aux citoyens sur l'ensemble du territoire.

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.

Directrice	Soutien aux élus	Capital humain	Performance	Orienter et planifier	Aménager	Relations stratégiques	Finances et tarification
	Conseiller et informer élus Agent de liaison Pléniers Lien avec le DA	Doter RH Planifier et développer CH SST Formations Relations de travail Entreprise en santé Plan de main-d'œuvre plan de continuité Règles de gestion	Hoshin Projets AC Indicateurs Culture Lean Exp. Client AUDIT Agents lean	Visions Programmes Benchmark Veille & tendances Plan directeur Analyse de besoins (analyse populationnelle) [MSU] Vivre ensemble (Milieu de vie sécuritaire, Rencontres, Santé bien-être)	Programme d'aménagement infrastructures (PTI) Planifier et contrôler PTI Financement des projets (PTI, PCL, FPTI) Suivi de l'avancement de projets (échancier, PFT, Coûts) Places éphémères	Partenariat et protocoles d'ententes (C.S., institutionnels et privés) Développement de modèles d'affaire Ententes de réciprocité Analyse financière des ententes	Gérer les fonds publics Politiques de tarification Suivi budgétaire et PTI Justification des écarts Reddition de compte Analyse et planification budgétaire Attache avec budget arr., entente et protocole
Processus opérationnels							
Aquatique et Sports	Aquatique Cours Bains libres Piscines int. & ext. Entretien Compétitions Soutien aux organismes aquatiques Suivi des ententes, et des contrats de service						
	Sport de glace intérieur Activités libres Arénas Centre de glace Tournois Soutien aux organismes de glace Ligues Entretien Suivi des ententes, et des contrats de service						
	Sport Sports extérieurs Centres sportifs spécialisés (Gymnase spécialisé, Palestres, dojos) Tournois Entretien des terrains sportifs extérieurs Soutien aux organismes sportifs (Baseball, soccer, pétanque) Aide aux athlètes Suivi des ententes, et des contrats de service						
Plaisir et animation urbaine	Plein air Bases et centre de PA Patinoires extérieures Parc nautique Centre de glisse Soutien aux organismes plein air et environnementaux (Société Rivière St-Charles, APPEL, conseils de Bassins) Vélo et vélo de montagne Activités libres Entretien des sentiers et parcs CORRIDOR DES CHEMINOTS SENTIER DU PARC DE LA RSC Clubs de marche Ski de fond Horticulture Jardins communautaires Domaine Maizerets Réseau bleu-vert-blanc Parc de la plage Jacques-Cartier Corridors cyclables Places éphémères (mise en place et entretien) Suivi des ententes, et des contrats de service						
	Animation urbaine Fête du 3 juillet Accueil, analyse, soutien et coordination Suivi des ententes, et des contrats de service						
Culture et loisirs	Loisir culturel et patrimonial Médiation culturelle Expositions Spectacles Interprétation Maisons patrimoniales Lieux de diffusion Soutien aux organismes culturels (société historique, théâtre, musique, danse, fermières, chorales, cirque) Activités libres culturelles Loisirs scientifiques (Ornithologie, mycologie) Entretien Entente MCCQ Suivi des ententes, et des contrats de service						
	Animation estivale PVE PVA Intégration PVE Camps adaptés Suivi des ententes, et des contrats de service						
	Loisir communautaire Centres fédérés Corporations de loisirs Centres communautaires de loisirs et récréatifs (incluant gymnases scolaires et municipaux) Organismes de loisirs communautaires (Âge d'or, Accès loisirs, scouts, cadets) Activité petite enfance et de mieux être (Yoga, Pilates) Loisirs adaptés Entretien Concertation locale Gestion des programmes Suivi des ententes, et des contrats de service						
Développement communautaire et social	Intervention communautaire Intervention jeunesse (Sécuri-parc) Chantiers urbains Plan de gestion des graffitis Soutien aux organismes en action communautaire (Maison des jeunes, CDC, Clubs de services) Concertation locale Gestion des programmes (Amélioration des propriétés) Suivi des ententes, et des contrats de service						
	Soutien en développement social Itinérance Lutte à la pauvreté Sécurité alimentaire Mise en place de plans d'intervention Immigration Soutien aux organismes (Maison Lauberivière, Pech, Moisson Québec) Concertation locale Gestion des programmes Suivi des ententes, et des contrats de service						
							Directrice financière interne
							CITOYENS
							PARTENAIRES
							ORGANISMES

Pilotage stratégique et opérationnel, propriétaire (directeur) processus stratégique, déploiement participatif sur 3 ans , implication syndicale, gestion du changement – 4 volets



Cogestion médico-administrative

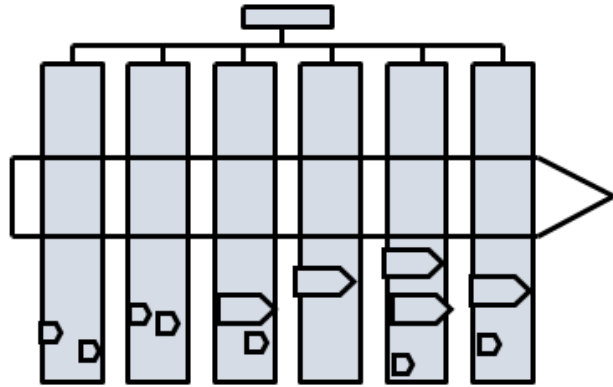
Deux légitimités à organiser en rôles

Articulation et partage de rôles

Enjeux pour les médecins gestionnaires

<https://www.santeestrie.qc.ca/clients/SanteEstrrie/Professionnels/animation-trajectoires/GuideAnimationTrajectoires-PDFinteractif.pdf>

Le mode Processus-chaine de valeur: Pour (et avec) le client-usager-citoyen



Enjeux

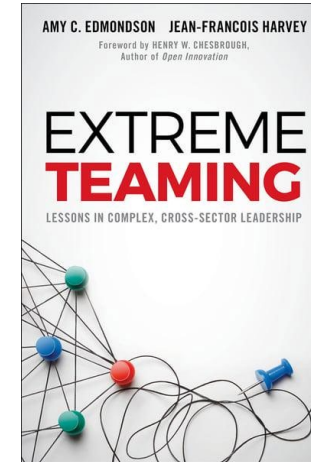
- Installer une **compréhension partagée** du résultat client-usager-citoyen à produire ensemble
- **Visualiser collectivement** le processus stratégique / la chaîne de valeur et ses interrelations
- **S'approprier collectivement** la chaîne d'activités et comprendre son rôle au sein de celle-ci (ex: cartographie collective)
- Amener les acteurs à se positionner dans une **logique de rôle** (contribution) plutôt que dans une logique de poste (ma direction, mon service)

Facteurs de succès clés

- Support et implication de l'équipe de direction et alignement avec les orientations stratégiques
- Se concentrer sur le résultat – le client / usager / citoyen
- Propriétaire d'un processus stratégique identifié et légitimé
- Mécanismes formels de collaboration (ex: salle de pilotage)
- Gestion proactive des préoccupations, clarification des rôles et responsabilités (ex: RASCI) et investissement dans le capital humain
- Relations entre les gestionnaires aux interfaces direction / processus (leadership en T, IE, gestion de conflits à somme +)
- Offre de services dédiée des fonctions soutien (ex: RH + DO)
- Implantation planifiée
- Culture d'amélioration continue

GMT EN MODE ÉQUIPE MULTIFONCTIONNELLE + COMMUNAUTÉS DE SAVOIR

- Cette avenue s'inscrit dans la mouvance actuelle quant à l'importance de la **mobilisation de l'intelligence collective** au sein des organisations (Laperche, 2018 ; Cohendet et Simon, 2017 ; Jacob et Poitras, 2015)
- On voit de plus en plus de situations et de contextes qui demandent de:
 - constituer un groupe ad hoc sous la forme d'une équipe multifonctionnelle en vue de s'attaquer à une problématique spécifique et complexe
 - mettre en place des communautés de savoir transversales qui, de manière plus durable dans le temps, ont comme mandat de développer de nouveaux produits et services (ex. : les communautés d'innovation) ou enrichir une pratique professionnelle ou un métier associé à des domaines de connaissances critiques (ex. : communauté de pratique)
 - Déployer des modes d'organisation de services dont l'unité de base est une équipe multifonctionnelle (plutôt qu'un individu dans un poste)



www.hec.ca/nouvelles/2017/la-construction-d-equipe-en-contexte-extreme.html



Les organisations vues comme des communautés de savoirs
Henry Mintzberg, Harvard Business Review, 2009

CoPs INTER

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

<https://liferay6.cess-labs.com>



CdP | Ressources humaines
Communauté de pratique en ressources humaines

<https://liferay6.cess-labs.com/web/cdprh>

INSPQ

www.inspq.qc.ca/institut/tranferts-des-connaissances/communautes-de-pratique

CoP CIUSSS – CHU Innovation

CoPs INTRA

135 000 collaborateurs – 240 CoP

Schlumberger Eureka Technical Communities

160 CoP

171 000 collaborateurs – 170 CoP
www.engie.com/en/candidates/collective-intelligence/communities

AREVA NP



ENGIE



Schneider Electric



CoPs CHUM

<https://kco.kedge.edu>



Avantages

Pour les individus :

- Partager et avoir accès rapidement aux bonnes pratiques
- Pouvoir recourir plus rapidement aux pairs en situation d'urgence
- S'entraider dans la résolution de problèmes
- Élargir les horizons d'apprentissages
- Pouvoir explorer des idées nouvelles en réseau
- Sauver du temps

Pour l'organisation :

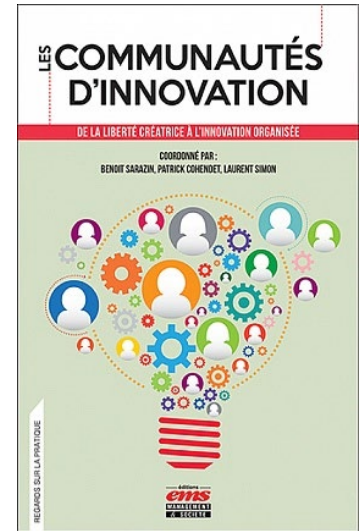
- Enrichir une pratique professionnelle
- Accélérer l'innovation
- Réaliser des gains de productivité (ex.: éviter de réinventer la roue)
- Renforcer les capacités collectives d'analyse et de résolution de problèmes
- Préserver des expertises tacites critiques
- Mutualiser des ressources rares
- Construire des référentiels partagés de connaissances
- Faciliter le transfert intergénérationnel de savoirs
- Soutenir la vigie sur les tendances émergentes

GUIDE

www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2351_communautaire_pratique_outil_pertinent_resume_connaissance.pdf

Facteurs de succès

- Projet CoP parrainé stratégiquement
- La pertinence perçue des domaines d'intérêt
- Un leadership d'animation dédié et proactif
- Des participants volontaires
- L'engagement mutuel et une participation active des membres (ex. : Charte de participation à la CoP)
- Une configuration claire des rôles (parrain, animateur, expert de contenu, facilitateur...) au sein de la CoP
- Une infrastructure de soutien organisationnel (ex. : temps dédié par les membres, formation de l'animateur et des membres) et technologique
- Mesures des bénéfices individuels et collectifs (ROI)

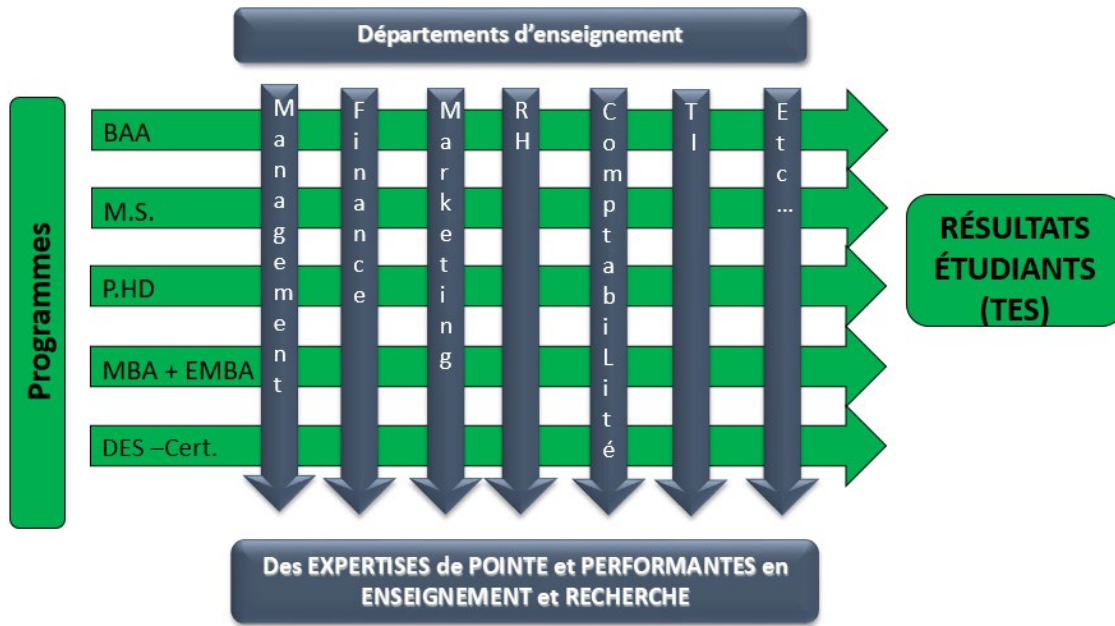


www.pug.ca/catalogue/livres/les-communautés-innovation-3410.html

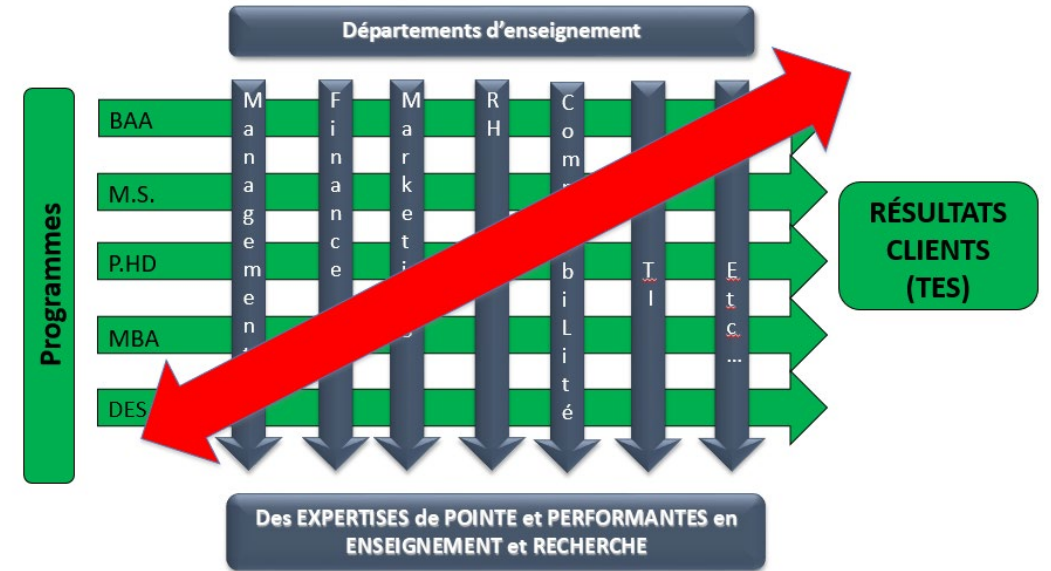


Sous la forme de FICHES
www.editionsdinnovation.com/le-guide-pratique-des-communautés

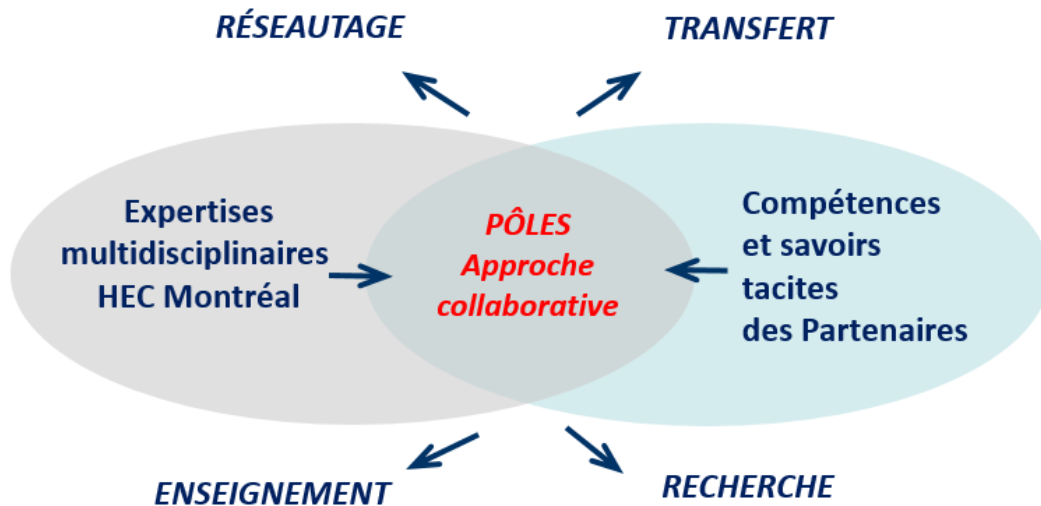
Le contexte de départ



La clé de l'ouverture transversale



Un cadre de référence intégrateur



Des résultats probants pour tous les acteurs



Buurtzorg: 10 000 infirmières organisées en équipes multifonctionnelles et responsabilisées, une autre manière de donner des services à domicile aux aînés

LE SENS PARTAGÉ

- **Lancement 2007**
- **Vision holistique** de la santé: bio-psycho-social
- **Qualité du soin:** relation personnalisée, stable, de proximité et disponible
- **Logique Prévention:** développer les capacités du patient pour qu'il devienne le plus autonome possible, indépendant et sécuritaire avec sa santé
- **Posture entrepreneuriale, de collaboration** et de **relations de confiance**

IMPACTS

- **Satisfaction patient:** no.1 parmi les 300 organisations de soins Pays-Bas
- Niveau d'**engagement:** 9,5 / 10
- **Économies** en moyenne de 4 600\$ pour chaque patient en hospitalisation à domicile
- **Approche adaptée** dans 24 pays

MODÈLE D'ACTION

- **870 équipes multifonctionnelles et responsabilisées** d'infirmières – maximum 12 personnes (6 rôles d'équipe intégrant l'apprentissage par les pairs); disponibilité 24/7; soins quotidiens à 65 000 patients; habilitation à la GEA par des coaches régionaux)
- **Équipes déconcentrées** dans les milieux de vie de leurs patients
- Connectées aux autres spécialistes en santé de la **communauté de proximité** (Informal network)
- Reliées par des **communautés de pratique** (partage de bonnes pratiques, entraide, innovation) (Buurtzorg Community Welinked)
- Soutenues par une **plateforme web** pour gérer l'administratif, améliorer la productivité et la qualité des soins (ex: dossier patients, dossier employé, espace éducation en ligne, analytiques) (Buurtzorg Web)
- Accompagné par un **CODIR qui donne la direction** et un **siège social** d'une cinquantaine de personnes **qui facilite** le travail des gens terrain

Qu'est-ce que ces organisations ont en commun ?



<https://montreal.ubisoft.com/fr/nos-engagements/recherche-et-developpement/>

<https://cooperathon.ca>

www.lafabriquedelhospitalite.org

www.etpsy.ca

<https://eiaschum.ca>

Elles développent des « espaces collaboratifs ouverts »

Établissement de santé qui s'inscrit au Coopérathon 2017 pour innover technologiquement au niveau des soins



Université
de Montréal

Le tableau visuel des lits en milieu hospitalier permet aux différents soignants du service de soins intensifs pédiatriques du CHU Sainte-Justine (infirmières, intensivistes, consultants, inhalothérapeutes et autres professionnels) de repérer, dans le service de soins intensifs pédiatriques, la localisation physique des patients, leurs principales caractéristiques et les soignants en charge de l'enfant. Cet outil respecte la confidentialité des patients et permet aussi la géolocalisation du personnel.

« Le Coopérathon a permis de réaliser le prototype (version 1) qui a fait prendre conscience aux services de Technologies de l'Information de l'hôpital, de l'utilité d'un tel produit. Les TI ont développé la version 2 actuellement en fonction et en assurent sa maintenance. »

PHILIPPE JOUVET MD PHD MBA
INTENSIVISTE PÉDIATRE,
DIRECTEUR DE LA PLATEFORME INNOVATION
CHU SAINTE-JUSTINE



Laboratoire d'innovation
des Hôpitaux universitaires
de Strasbourg

- Exemples de projets transversaux et collaboratifs
- La **Maison de l'éducation thérapeutique**: Cocréation d'un espace permettant d'accueillir et d'outiller des programmes d'éducation thérapeutique collectifs pour l'ensemble des patients et des aidants des services hospitaliers des HUS.
- **De mon corps à l'autre**: engager un échange entre la danse et le touché soignant dans le cadre de la formation des auxiliaires de puériculture.
- Institut médical génétique d'Alsace: **Design centré sur les usages**, l'aménagement des espaces, la création et le choix de mobiliers, la mise en couleur et en lumière mais également l'élaboration et l'intégration d'informations didactiques tout au long du parcours de soin.
- **Design global** réalisé avec l'Unité d'hospitalisation chirurgicale pédiatrique d'Hautepierre.
- **Commande artistique et de design** à l'hôpital de jour gériatrique de l'hôpital de la Roberstau



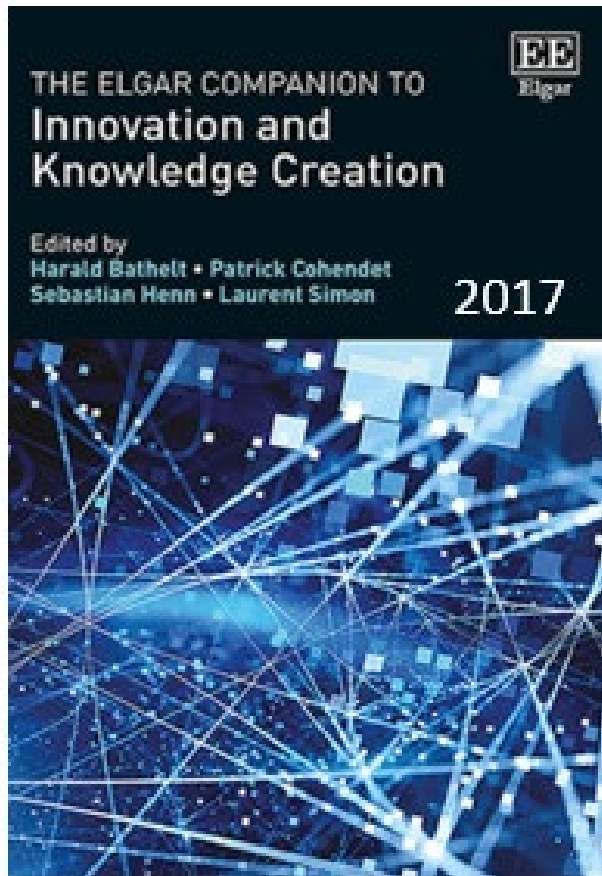
INVITÉS
Patricia Garel
et Réal Jacob

20 juillet 2021

LES RENCONTRES
INNOVATION+

Cas Espace Transition

www.chumontreal.qc.ca/innovation/les-rencontres-innovation



www.e-elgar.com/shop/usd/the-elgar-companion-to-innovation-and-knowledge-creation-9781789907704.html



www.editions-chu-sainte-justine.org/livres/innovation-sante-365.html

Malas, K., Jacob, R., Dionne, K.E. (2018). L'innovation ouverte et collaborative en santé : le cas du CHU Ste-Justine. *Gestion*, 43 (3), p. 80-85.

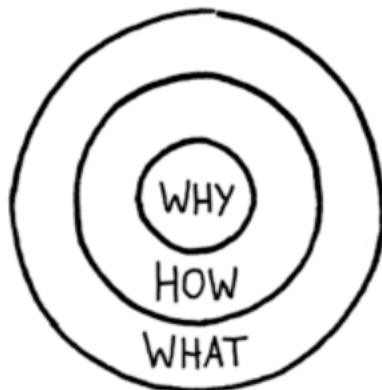
www.revuegestion.ca/l-innovation-ouverte-et-collaborative-en-sante-l-exemple-du-chu-sainte-justine

6 conditions génériques

Importance de la contextualisation



www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr



Intérêt supérieur commun partagé

Cohésion de l'équipe de direction

www.hec.ca/ecole-des-dirigeants/formations/seminaires/collaborer-et-reussir-comme-membre-d-une-equipe-de-direction.html



1.
**Alignement
stratégique**

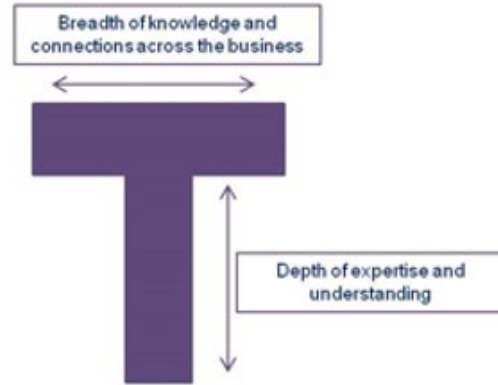


2.
**Débat
constructif**



3.
**Collaboration
disciplinée**

Leadership collaboratif



Leadership partagé
D'une logique de statut à une logique de rôle



Collaborer c'est accepter le conflit

Apprentissage des habiletés de gestion transversale

Valorisation d'une culture basée sur la confiance

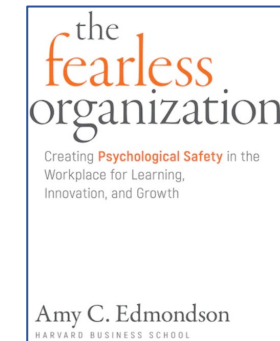
C 3

Construire la Confiance mutuelle entre les acteurs

- ✓ Interpersonnelle / socialisation
- ✓ Interprofessionnelle / suspendre son jugement
- ✓ Inter unité / respect

« La confiance et le processus de collaboration inter-unités ne peuvent survivre que lorsque les **relations interpersonnelles supplantent les rôles organisationnels, que les contrats moraux remplacent les contrats juridiques, et que les accords informels peuvent être le miroir des accords formels** »

Ring, Peter Smith, Andrew H. Van de Ven (1994). *Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*. *Academy of Management Review* 19 (1): 90 – 118.



Stanford Medicine X 2017: Opening Keynote Address
https://www.youtube.com/watch?v=NPKYwc_MICs

En guise de conclusion

Les données probantes
sur le *ROC* sont intéressantes ...

The Conference Board of Canada

www.conferenceboard.ca/CBI/research/collaboration-status.aspx

MIT Center for
Collective
Intelligence
MIT-HARVARD
<https://cci.mit.edu>

Develop Your Company's Cross-Functional Capabilities

HBR 2016

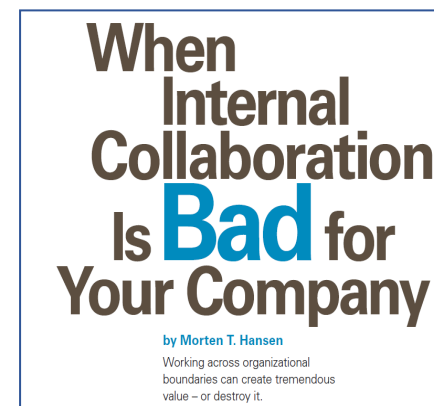
<https://hbr.org/2016/02/develop-your-companys-cross-functional-capabilities>

MAIS ...



<https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

Though most executives recognize the importance of breaking down silos to help people collaborate across boundaries, **they struggle to make it happen.** That's understandable: It is devilishly difficult.



[https://www.academia.edu/8567295/When Internal Collaboration Is Bad for Your Company
Avoiding Collaboration That Destroys Value
Collaboration During a Recession](https://www.academia.edu/8567295/When_Internal_Collaboration_Is_Bad_for_Your_Company_Avoiding_Collaboration_That_Destroyes_Value_Collaboration_During_a_Recession)

Edmondson, A. & al. (2019)
Cross-Silo Leadership. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>

Une lecture inspirante à partir d'une analyse de toutes les formes du vivant, incluant l'espèce humaine !

« L'entraide n'est pas un simple fait divers, c'est un principe du vivant »

« Les organismes qui s'entraident sont ceux qui survivent le mieux »

« D'un point de vue évolutif, au plan individuel, l'égoïsme tend à supplanter l'altruisme au sein des groupes. Mais les groupes altruistes supplantent les groupes égoïstes »



2017

« L'entraide crée de nouvelles opportunités d'entraide »

« Une vision du monde beaucoup plus réaliste serait de considérer le vivant comme le résultat d'un équilibre entre compétition et coopération »

« Trois ingrédients indispensables à l'entraide: le sentiment de sécurité, le sentiment d'équité, le sentiment de confiance »