

## Manuel d'Approche systémique

### Module sur la gestion du changement : Préparation

OCTOBRE 2012

#### À qui s'adressent les modules sur la gestion du changement?

- Les leaders et décideurs au sein de services en toxicomanie et en santé mentale, p. ex. directeurs régionaux et gestionnaires de programmes
- Toute personne souhaitant en savoir plus sur une approche de changement systémique visant à améliorer les services et soutiens liés à la consommation de substances et la santé mentale

#### Pourquoi se servir des modules sur la gestion du changement?

- De nombreuses personnes ont de la difficulté à accéder au système en place et à s'y retrouver
- Le système est en constante évolution, et de nombreux facteurs l'influencent
- Le modèle à niveaux présenté dans le rapport *Approche systémique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement* est un cadre factuel qui oriente le changement systémique
- L'adoption d'une approche de gestion du changement viendra accroître l'efficacité et la durabilité du développement systémique

#### Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies

75, rue Albert, bureau 500  
Ottawa (Ontario) K1P 5E7  
tél. : 613-235-4048 | téléc. : 613-235-8101 | [www.cclat.ca](http://www.cclat.ca)

Le manuel d'Approche systémique a été produit grâce à la contribution financière de Santé Canada. Les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

ISBN 978-1-927467-21-3

## Table des matières

<b>Adopter une approche systémique : Préparation .....</b>	<b>3</b>
Contexte.....	4
Leadership.....	4
Communication.....	6
Résultats et avantages .....	7
Considérations individuelles.....	8
<b>Questions pour susciter la discussion.....</b>	<b>10</b>
<b>Liste de vérification sommaire.....</b>	<b>16</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>17</b>

**Auteurs :** Le présent manuel a été préparé de façon collaborative par Rebecca Jesseman, David Brown, Dave Hedlund, Tom Payette et Wayne Skinner.

## Adopter une approche systémique : Préparation

### *Mise en situation*

*La situation ci-dessous aide à mieux comprendre en quoi le manuel d'Approche systémique pourrait être utile. L'exemple présenté évolue au fil des modules et aidera ainsi le lecteur à s'y retrouver dans le processus.*

*Après avoir examiné la justification du changement, les principaux décideurs conviennent qu'apporter des changements à l'organisation permettrait de combler certaines lacunes dans les services et que le modèle à niveaux présenté dans le rapport d'Approche systémique pourrait encadrer ces changements. Même si les employés sont d'accord avec l'amélioration des services, l'ampleur du changement et ses conséquences en termes de temps et de ressources suscitent de nombreuses questions.*

*Le directeur régional a maintenant la difficile tâche de transformer les conseils de haut niveau formulés dans le rapport d'Approche systémique en un plan concret de mise en œuvre. Heureusement, grâce aux volets Leadership et Communication préparés lors de l'étape de la documentation, les fondements d'une approche concertée sont déjà en place.*

La section qui suit décrit les grands points à prendre en compte quand on se prépare à mettre en œuvre [l'Approche systémique de la toxicomanie au Canada](#). L'étape de la préparation débute avec la *justification du changement*<sup>1</sup> préparée à l'étape de la documentation. Les efforts visent maintenant à élaborer un *plan de mise en œuvre* détaillé et à susciter soutien et [leadership](#) pour le plan à tous les niveaux.

La préparation est probablement l'étape la plus complexe et celle qui requiert le plus de ressources. Pourtant, en y consacrant le temps et l'attention nécessaires, on facilitera la mise en œuvre des changements à petite et à grande échelle. Une bonne préparation permet de cerner à l'avance les difficultés potentielles, plutôt que d'y réagir lors de crises imprévues.

Les modules donnent des conseils selon les cinq catégories de *gestion du changement* dont les leaders devraient tenir compte au long du processus de changement, soit Contexte, Leadership, Communication, Résultats et avantages, et Considérations individuelles.

---

<sup>1</sup> Voir le glossaire pour une définition des termes en italique.

## Contexte

Une *analyse contextuelle* détaillée orientera l'élaboration du plan de mise en œuvre et montrera le lien entre les changements proposés et d'autres facteurs liés à l'organisation<sup>2</sup> et au niveau de services. La justification du changement préparée précédemment énonce certains points de haut niveau à partir desquels on pourra préparer cette analyse. De plus, plusieurs méthodes et outils d'analyse aideront à identifier et à clarifier les difficultés qui pourraient influencer sur le processus de changement. Par exemple :

- Une analyse des mandats, plans stratégiques, objectifs et plans de travail de l'organisation fera ressortir où il y a déjà complémentarité avec les *principes fondamentaux*, les *concepts directeurs* et les recommandations du rapport d'Approche systémique.
- Une analyse de certains organismes externes, notamment de leurs mandats, objectifs, clientèles et collaborations actuelles ou passées, soulignera les liens existants et les points communs à partir desquels établir de nouveaux partenariats.
- En évaluant la complexité du système dans lequel évolue l'organisation, on pourra guider les approches stratégiques liées au leadership et au processus de changement.
- Il est essentiel de communiquer avec les intervenants et de les consulter tôt dans le processus. Il faut tenir compte des concepts directeurs, des principes et des valeurs des partenaires actuels et potentiels. Quelles sont leurs priorités et préoccupations? Quels sont les antécédents des partenaires en matière de changement et de collaboration?
- Des analyses FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) permettent de cerner les considérations touchant l'organisation, la politique et les ressources.

### Outils proposés

- [Gabarit pour l'analyse contextuelle](#)
- [Gabarit pour le plan de mise en œuvre](#)
- Collaboration dans les systèmes en toxicomanie

## Leadership

À l'étape de la préparation, le segment *leadership* a deux buts : créer un plan de mise en œuvre détaillé et mettre le leadership au profit du processus de changement dans l'organisation. Le leadership doit aussi veiller à ce que des mesures adéquates soient prises par rapport aux quatre autres secteurs clés (contexte, communication, résultats et avantages, et considérations individuelles).

---

<sup>2</sup> La mise en œuvre peut se faire au niveau d'un système, d'une région ou d'un service. À des fins de concision, le terme « organisation » est inclusif et fait référence au niveau qui convient le mieux à la situation.

Ce sont les besoins et les ressources de l'organisation qui définiront l'ampleur et la *complexité* du changement à apporter. Par exemple, l'approche systémique pourrait autant servir de guide à l'établissement de partenariats qu'à une restructuration complète de l'organisation. Quelle que soit l'ampleur du changement, le plan de mise en œuvre s'articulera autour des points et éléments clés suivants :

- analyse contextuelle;
- harmonisation structurelle et opérationnelle avec l'approche systémique et ses concepts directeurs;
- communication, éducation et formation;
- répercussions sur les ressources;
- défis prévus et stratégies;
- buts, avantages et résultats;
- *échange des connaissances* (ÉC);
- évaluation.

Les leaders peuvent mettre en place plusieurs soutiens stratégiques pour faciliter l'élaboration du plan de mise en œuvre et son déploiement. En voici quelques exemples :

- **Former une équipe pour promouvoir le changement** : Cette équipe apportera au processus un vaste éventail d'éléments et de perspectives et collaborera avec les leaders à l'élaboration du plan de mise en œuvre; par l'entremise des membres, qui seront des agents de liaison, l'ensemble de l'organisation pourra participer à cette élaboration.
- **Adopter une stratégie de gestion du changement** : Des données des secteurs privé et de la santé publique montrent clairement que pour atteindre et maintenir le but final, la *gestion du changement* doit se faire selon une approche factuelle. Le manuel d'Approche systémique a été créé pour s'aligner sur les principes de gestion du changement et fournir un modèle d'approche, mais il existe d'autres démarches que l'organisation pourra adopter, selon ses besoins et ses préférences.
- **Élaborer une stratégie d'ÉC** : De nombreux mécanismes et méthodes d'ÉC peuvent servir à appuyer la gestion du changement; ils assureront alors un échange concret d'information tout au long du processus et pourront s'appliquer à de futures initiatives, au besoin.
- **Intégrer un volet évaluation** : En faisant des évaluations tout au long de la mise en œuvre du projet, on pourra suivre les progrès, rester concentrés sur les objectifs et démontrer le succès des efforts.

Enfin, le leadership sera le point de contact avec les *principaux décideurs* et se chargera de faire approuver le plan final. Il n'est pas nécessaire d'impliquer les principaux décideurs dans le processus de planification détaillé. Cela dit, ils ont un rôle important à jouer : ils doivent affirmer l'engagement de l'organisation, préciser les ressources disponibles et confirmer l'importance du processus de mise en œuvre par rapport à d'autres initiatives organisationnelles.

#### Outils proposés

- [Leadership efficace](#)
- [Travail d'équipe à l'appui du changement](#)

Le leadership devrait aussi savoir qu'il y a aura des « leaders non officiels », p. ex. des cadres supérieurs ne faisant pas partie de l'équipe immédiate, dont le soutien sera important.

## Communication

Les mécanismes de communication mis en place à l'étape de la documentation seront ici très utiles pour maintenir la participation active des employés et des principaux décideurs à l'élaboration du plan de mise en œuvre. À cette étape du processus, l'essentiel est de favoriser la mobilisation organisationnelle.

Des facteurs clés à l'instauration d'un climat de confiance sont l'uniformité, la transparence et la rapidité de l'information. À mesure que le processus de planification avance, les employés devraient être tenus au courant des changements majeurs et de leurs répercussions, p. ex. si l'obtention de fonds permettra d'aller de l'avant avec le processus ou si le remaniement de priorités politiques entraînera un retard. Une stratégie de communication devrait aussi être un élément central du plan de mise en œuvre.

Former une *équipe de mise en œuvre* ou une équipe de liaison est un moyen idéal d'assurer une communication directe entre les employés et le leadership. Selon la dynamique de l'organisation et l'ampleur du changement, d'autres mécanismes de communication pourraient être employés, comme des assemblées publiques, des sondages auprès des employés ou des rencontres individuelles.

Voici quelques activités de communication clés à cette étape :

- présenter la justification du changement;
- favoriser, au sein de l'organisation, une meilleure compréhension des concepts directeurs d'Approche systémique ou des autres modèles ou cadres utilisés pour orienter le changement;
- consolider les forces de l'organisation en faisant ressortir les points de concordance entre les pratiques, mandats et objectifs existants et les changements qui se produisent;
- encourager la communication multidirectionnelle de renseignements, de commentaires et d'idées dans l'ensemble de l'organisation;

- placer le changement dans le contexte d'autres priorités et initiatives et accepter que le changement est un processus cyclique et constant.

Une bonne communication pendant l'élaboration du plan de mise en œuvre favorisera le respect des grandes orientations de l'organisation. Elle permettra aussi aux employés et principaux décideurs d'éviter les mauvaises surprises au moment de solliciter les approbations finales et de lancer la mise en œuvre.

#### Outils proposés

- [Préparer un plan de communication](#)
- Outils de communication

### Résultats et avantages

À l'étape de la préparation, il serait utile, pour orienter le plan de mise en œuvre, de passer en revue les résultats et avantages à long terme identifiés dans la justification du changement. L'information contextuelle recueillie à cette étape facilitera le repérage d'autres buts et résultats provisoires et à court terme mieux adaptés à l'organisation. En voici quelques exemples :

- étendre un programme efficace de partenariats communautaires à d'autres secteurs de la juridiction;
- examiner des lacunes spécifiques dans la prestation de services et leur accès;
- améliorer l'information sur les programmes communiquée aux clients potentiels;
- créer des mécanismes grâce auxquels les clients pourront participer à la prise de décisions.

Les résultats et les avantages peuvent aussi être examinés sous l'angle des processus. Créer un plan de mise en œuvre détaillé à l'étape de la préparation aura l'avantage de minimiser les obstacles lors de la mise en œuvre. Adopter une stratégie de gestion du changement à ce stade contribuera à l'atteinte des résultats liés à la viabilité.

Des avantages clairs, mesurables et réalisables au niveau organisationnel et individuel sont une importante source de motivation. Au niveau organisationnel, la haute direction doit savoir que l'allocation des ressources est justifiée, et au niveau individuel, les employés doivent savoir que l'énergie qu'ils mettront à acquérir de nouvelles compétences ou à relever de nouveaux défis mènera à une amélioration des services qu'ils offrent à la clientèle. Voici quelques étapes clés de la mesure des résultats :

- définir des *indicateurs* de résultats;
- déterminer à quelle fréquence se fera la *collecte de données* et la production de rapports;
- trouver des sources de données et des mécanismes de collecte.

Enfin, en utilisant des résultats clairement mesurables et opérationnalisés pour orienter le plan de mise en œuvre, il sera possible de suivre les progrès et de préparer le terrain pour l'évaluation. Les *modèles logiques* sont très utiles pour mettre en évidence le lien entre les composantes du processus et l'atteinte des résultats et pour fixer les échéances du projet. Avec l'analyse contextuelle comme point de référence, on pourra démontrer la complexité du milieu organisationnel et garantir des échéances réalistes.

### Considérations individuelles

Une façon efficace de mobiliser les employés à l'étape de la préparation est de tenir compte des considérations individuelles dans le plan de mise en œuvre. Plus les employés en sauront sur l'approche systémique et les changements que suscitera son application, plus ils auront des idées à proposer, des questions à poser et des préoccupations à soulever. Les volets Leadership et Communication contribuent à l'atteinte de deux buts principaux, soit s'assurer que le plan de mise en œuvre tienne compte des forces individuelles et des idées novatrices et veiller à l'identification et à la résolution des préoccupations le plus proactivement possible.

Voici quelques considérations individuelles qui pourraient être abordées dans le plan de mise en œuvre :

- Que signifie le changement pour moi? Quels avantages et résultats sont pertinents sur le plan individuel?
- Quelles seront les attentes? Où y a-t-il place à la négociation et à la flexibilité?
- Quels effets auront les concepts directeurs de l'approche systémique sur mon travail quotidien?
- Le bon travail que je fais déjà sera-t-il reconnu?
- En quoi ce changement sera-t-il différent des autres opérés par le passé?

Voici quelques stratégies pour profiter des forces individuelles et cerner les préoccupations individuelles et y répondre :

- veiller à mettre en place des mécanismes de communication multidirectionnelle;
- intégrer au plan de mise en œuvre des résultats et avantages présentant un intérêt pour les travailleurs de tous les secteurs de l'organisation;
- fournir des précisions sur le processus, les attentes et les répercussions individuelles;
- préciser quelles composantes sont négociables et lesquelles sont non négociables (p. ex. même si une collaboration accrue avec les partenaires est un aspect obligatoire des concepts directeurs, l'échéance fixée pour la création des partenariats pourrait être flexible, en fonction de la charge de travail);



- intégrer la formation et l'acquisition de compétences au plan de mise en œuvre;
- reconnaître les processus de changement suivis par le passé et mettre en évidence les leçons tirées;
- prévoir du temps pour des rencontres individuelles entre les leaders et les employés;
- le cas échéant, informer les syndicats des changements qui pourraient affecter leurs membres ou les conventions.

Les conseils fournis dans les principes fondamentaux et les concepts directeurs de l'approche systémique viendront renforcer la capacité à répondre aux besoins de l'organisation, et pas seulement de la clientèle. Un plan de mise en œuvre factuel, centré sur la personne et tenant compte du *sexe et de la diversité culturelle* témoigne bien du respect envers les employés et de l'intention de passer de la parole aux actes.

#### Outil proposé

- [Travail d'équipe à l'appui du changement](#)

## Questions pour susciter la discussion

La liste de questions ci-dessous vise à susciter la discussion sur certains éléments clés du processus de mise en œuvre; il n'y a aucune bonne ou mauvaise réponse.

Question	Points à considérer
1. Quels outils ou quelles techniques de schématisation avez-vous ou allez-vous utiliser pour faire votre analyse contextuelle?	L'outil de schématisation des systèmes en toxicomanie et les cheminements de la clientèle donne des exemples d'outils et en explique le fonctionnement.
2. Avec quels organismes externes prévoyez-vous collaborer? Quelles sont les similitudes entre leurs mandats ou objectifs, d'une part, et l'approche systémique et ses concepts directeurs, d'autre part?	Il est important, dans une démarche de collaboration, de reconnaître et de consulter ses partenaires externes tout au long du processus de changement. Pour vous aider, vous pouvez vous référer à l'outil sur la collaboration dans les systèmes en toxicomanie.
3. Quelle approche du travail d'équipe serait utile pendant le processus de changement? Qui sera à la tête de cette équipe?	Le <a href="#">guide sur le travail d'équipe à l'appui du changement</a> donne des conseils sur les diverses façons d'aborder le travail d'équipe.

Question	Points à considérer
4. Comment utilisez-vous la gestion du changement pour structurer le processus de mise en œuvre?	La viabilité passe par une approche axée sur la gestion du changement.
5. Comment allez-vous suivre les progrès? Par exemple, ferez-vous appel à des évaluations externes ou intégrées?	Il existe de nombreux documents d'information sur l'évaluation; renseignez-vous sur les différentes options disponibles pour voir celle qui vous conviendrait le mieux. Se référer à la bibliographie pour quelques exemples.
6. Avant la mise en œuvre, quels sont les indicateurs les plus importants pour la collecte de données de base? Quelles sources de données utiliserez-vous?	Pour mesurer le changement, il faut se doter d' <i>indicateurs</i> importants. Voir les documents d'information sur l'évaluation pour des idées et des exemples.

Question	Points à considérer
7. Comment seront utilisés les résultats d'évaluation afin d'apporter des mesures correctives et d'améliorer la qualité?	Tirer des leçons des résultats d'évaluation est un processus continu; il n'est pas nécessaire d'attendre la fin du projet.
8. Quelles sont les principales forces de l'organisation que le changement mettra à profit?	Le changement devrait reposer sur ce qui fonctionne, et non réinventer la roue.
9. Quels mécanismes de communication continue sont en place ou prévus pour mieux faire comprendre le changement proposé et son alignement avec l'approche systémique ?	Le <a href="#">plan et les outils de communication</a> proposent de nombreuses ressources qui contribueront à une meilleure communication.

Question	Points à considérer
10. Quels auditoires (p. ex. principaux décideurs, gestionnaires, employés, partenaires, clients) seront visés par les communications sur le processus de changement?	Chacun de ces groupes regardera le processus de changement selon un angle différent, p. ex. rôles, préoccupations, objectifs et besoins en communication.
11. Quels sont les messages clés relatifs au changement que vous voudriez communiquer à chaque groupe à cette étape? (Trois messages clés seraient gérables.)	Créer des <a href="#">messages clés</a> amène concision et uniformité. S'assurer que les communications répondent à des questions comme « en quoi cela me sera-t-il utile? ».
12. Quels mécanismes de communication sont en place ou prévus pour permettre aux employés d'exprimer leurs commentaires ou préoccupations?	Une communication multidirectionnelle est cruciale pendant le processus de mise en œuvre. Le <a href="#">guide sur le travail d'équipe à l'appui du changement</a> explique comment se servir des équipes pour entretenir cette communication.

Question	Points à considérer
13. Énoncez un résultat ou un avantage à court, à moyen et à long terme que vous planifiez atteindre.	Les résultats à long terme donnent une orientation, alors que les résultats à court terme sont sources de motivation et d'avantages immédiats.
14. Comment les avantages et résultats mentionnés ci-dessus sont-ils opérationnalisés et mesurés?	Pour mesurer le changement, il faut se doter d'indicateurs importants. Voir les documents d'information sur l'évaluation pour des idées et des exemples.
15. Quel volet du changement proposé sera le mieux accueilli par les employés d'après vous? Pour quelles raisons?	Pensez aux avantages individuels en posant la question « en quoi cela me sera-t-il utile? » du point de vue des employés.

Question	Points à considérer
16. Le changement proposé reposera sur quelles compétences existantes (p. ex. relatives à la pratique, à la gestion ou aux partenariats)?	La possibilité de perfectionner les compétences existantes et d'en acquérir de nouvelles pourrait être un argument en faveur du changement, en plus de démontrer l'engagement du leadership.
17. Quelles sont les occasions de formation ou de mentorat ouvertes par le changement proposé?	La formation et le mentorat contribuent tant au perfectionnement qu'au maintien de nouvelles compétences et pratiques.

## Liste de vérification sommaire

La liste ci-dessous permet de s'assurer que les points et activités clés à considérer à l'étape de la préparation ont été pris en compte. Elle se veut exhaustive, tout en étant flexible. Autrement dit, les éléments énumérés ne s'appliquent pas à l'ensemble des situations. Cependant, plus de cases seront cochées à cette étape, plus la transition vers l'étape de la mise en œuvre sera facile.

- Des données à l'appui du changement proposé ont été recueillies et mises à la disposition des participants et intervenants.
- La justification du changement a été approuvée.
- Des approches sur la schématisation du système ont été examinées et complétées, au besoin, avec l'approche systémique et ses concepts directeurs.
- Une analyse contextuelle détaillée a été réalisée pour mieux comprendre le système et les facteurs susceptibles d'influer sur le changement.
- Des responsables du changement ont été identifiés (p. ex. une équipe de mise en œuvre a été formée).
- Un plan de mise en œuvre a été élaboré.
- Une stratégie d'échange des connaissances a été élaborée.
- Un processus d'évaluation a été préparé et des indicateurs ont été établis.
- Une approche factuelle de la gestion du changement a été adoptée pour orienter le processus.
- Un plan de communication a été élaboré.
- Des mécanismes de communication multidirectionnelle ont été mis en place.
- Des partenaires clés ont été identifiés et ont donné leur aval au changement.
- Un modèle logique a été créé pour le projet.
- Les avantages individuels ont été définis.
- Les avantages organisationnels ont été définis.
- La haute direction a été informée et a approuvé le plan de mise en œuvre.
- Les employés ont été informés du plan de mise en œuvre.
- Les syndicats ont été informés du processus et y participent, au besoin.



## Bibliographie<sup>3</sup>

### **Approche systémique de la toxicomanie au Canada**

Groupe de travail sur la Stratégie nationale sur le traitement. *Approche systémique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement*, Ottawa, Cadre national d'action pour réduire les méfaits liés à l'alcool et aux autres drogues et substances au Canada, 2008. Tiré de [http://www.nationalframework-cadrenational.ca/uploads/files/TWS\\_Treatment/nts-report-fra.pdf](http://www.nationalframework-cadrenational.ca/uploads/files/TWS_Treatment/nts-report-fra.pdf).

Rush, B. Tiered frameworks for planning substance use service delivery systems: Origins and key principles, *Nordic Studies on Alcohol and Drugs*, vol. 27, 2010, p. 617–636. Tiré de [http://www.nordicwelfare.org/filearchive/1/120861/08\\_Rush.pdf](http://www.nordicwelfare.org/filearchive/1/120861/08_Rush.pdf).

### **Gestion du changement**

Addiction Technology Transfer Center. *The change book: A blueprint for technology transfer* (2nd ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de [http://www.nattc.org/pdf/The\\_Change\\_Book\\_2nd\\_Edition.pdf](http://www.nattc.org/pdf/The_Change_Book_2nd_Edition.pdf).

Ambrose, D. *Managing complex change*, Pittsburgh (PA), Enterprise Group, 1987.

Change Management Learning Centre. *Tutorials*, sans date. Tiré de <http://www.change-management.com/tutorials.htm>.

Cognitive Edge (<http://www.cognitive-edge.com>) est une ressource électronique présentant des documents et outils de sources ouvertes et protégés par des droits d'auteur sur la gestion du changement, le leadership et la théorie des systèmes.

Holt, D.T., A.A. Armenakis, S.G. Harris et H.S. Feild. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43(2), p. 232-255.

Implementation Science (<http://www.implementationscience.com>) offre un choix d'articles à accès libre et examinés par des pairs.

Miller, D. *Successful change: How to implement change through people*, West Sussex (R.-U.), Changefirst Ltd, 2011.

---

<sup>3</sup> Cette bibliographie vise à proposer d'autres sources de renseignements et d'idées. Elle a été dressée par le CCLAT et les partenaires du projet. Certains des documents présentés sont protégés par des droits d'auteur. L'ajout d'une référence à cette liste ne sous-entend pas son approbation par le CCLAT. Des catégories ont été utilisées pour faciliter la consultation et ne sont pas mutuellement exclusives, p. ex. la plupart des références dans la catégorie Leadership présentent aussi un intérêt pour Gestion du changement.

Prochaska J.M., J.O. Prochaska et D.A. Levesque. A Transtheoretical Approach to Changing Organizations, *Administration and Policy in Mental Health*, vol. 28(4), 2001.

Williams, I., D. de Silva et C. Ham. *Promoting and embedding innovation: Learning from experience*, Birmingham (R.-U.), University of Birmingham Health Services Management Centre, 2009. Tiré de <http://www.hsmc.bham.ac.uk/publications/pdfs/Promoting-and-embedding-innovation.pdf>.

## Contexte

Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies. *Aide-mémoire pour l'intégration d'une analyse sur le genre et la diversité à notre travail*, 2010. Tiré de <http://www.nationalframework-cadrenational.ca/images/uploads/SexDiversityChecklistFr.pdf>.

Mikkonen, J. et D. Raphael. *Social determinants of health: The Canadian facts*, Toronto, York University School of Health Policy and Management, 2010. Tiré de <http://www.thecanadianfacts.org>.

Organisation mondiale de la Santé. *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*, première conférence internationale pour la promotion de la santé, Ottawa, novembre 1986. Tiré de [http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa\\_charter\\_hp.pdf](http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf).

RapidBI. *SWOT analysis made simple: History, definition, tools, templates & worksheets*, 2007. Tiré de <http://rapidbi.com/swotanalysis>.

## Leadership

La revue Ivey Business ([www.iveybusinessjournal.com](http://www.iveybusinessjournal.com)) propose de nombreux articles intégraux sur le leadership, la gestion, des enjeux organisationnels et autres, principalement selon le point de vue d'une entreprise privée, mais elle présente des concepts qui s'appliquent aussi au secteur sans but lucratif. Quelques exemples : *Transformational performance-based leadership: Addressing non-routine adaptive challenges* (Granger et Hanover, 2012) et *Developing leadership character* (Crossan, Gandz et Seijts, 2012).

Kotter, J.P. *Leading change*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 1996. Tiré de <http://www.metricationmatters.com/docs/LeadingChangeKotter.pdf>.

Raelin, J.A. *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*, San Francisco (CA), Berrett-Koehler Publishers, 2003.

Snowden, D.J. et M.E. Boone. *A leader's framework for decision making*, Harvard Business Review, 2007. Tiré de <http://hbr.org/product/a-leader-s-framework-for-decision-making-harvard-b/an/R0711C-PDF-ENG>.

Stacey, R.D. *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity* (3rd ed.), Londres, Financial Times, 1999.

Williams, B. et R. Hummelbrunner. *Systems concepts in action: A practitioner's toolkit*, Palo Alta (CA), Stanford University Press, 2010.

### **Communication**

Addiction Technology Transfer Center. *The change book: A blueprint for technology transfer* (2<sup>nd</sup> ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de [http://www.nattc.org/pdf/The\\_Change\\_Book\\_2nd\\_Edition.pdf](http://www.nattc.org/pdf/The_Change_Book_2nd_Edition.pdf).

Le site Web de la International Association of Business Communicators comprend des rapports de recherche courants et historiques à <http://www.iabc.com/researchfoundation/reports.htm>.

Province de la Nouvelle-Écosse. *Internal communications: It's not rocket science*, 2006. Tiré de <http://www.gov.ns.ca/cmns/rocketscience>.

### **Résultats et avantages**

Agence de la santé publique du Canada. *Trousse d'évaluation des programmes*, 1997. Tiré de <http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/toolkit-fra.php>.

Doran, G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, *Management Review*, vol. 70(11), 1981, p. 35–36

Earl, S., F. Carden et T. Smutylo. *La cartographie des incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Centre de recherches pour le développement international, 2001. Tiré de <http://www.idrc.ca/FR/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=117>.

Quinn-Patton, M. *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*, New York, Guilford Press, 2011.

Société canadienne d'évaluation. *L'évaluation au Canada : Référentiel des compétences professionnelles requises à son exercice*, 2010. Tiré de [http://evaluationcanada.ca/txt/2\\_compences\\_cdn\\_pratique\\_evaluation.pdf](http://evaluationcanada.ca/txt/2_compences_cdn_pratique_evaluation.pdf).

### **Considérations individuelles**

Bridges, W. *Transitions: Making sense of life's changes*, Cambridge (MA), Da Capo Press, 2004.

Holt, D.T. *The measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research*, document présenté lors de la réunion annuelle de la Academy of Management, Toronto, août 2000.

Weiner, B.J., C.M. Belden, D.M. Bergmire et M. Johnston. The meaning and measurement of implementation climate, *Implementation Science*, vol. 6(11), 2011. Tiré de <http://www.implementationscience.com/content/pdf/1748-5908-6-78.pdf>.

### **Échange des connaissances**

Addiction Technology Transfer Center. *The change book: A blueprint for technology transfer* (2nd ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de [http://www.nattc.org/pdf/The\\_Change\\_Book\\_2nd\\_Edition.pdf](http://www.nattc.org/pdf/The_Change_Book_2nd_Edition.pdf).

Harrington, A., L. Beverley, G. Barron, H. Pazderka, L. Bergerman et S. Clelland. *Knowledge translation: A synopsis of the literature 2008*, Edmonton, Alberta Mental Health Board, 2009. Tiré de [http://www.mentalhealthresearch.ca/Publications/Documents/Knowledge%20Translation%20Review\\_FINAL.pdf](http://www.mentalhealthresearch.ca/Publications/Documents/Knowledge%20Translation%20Review_FINAL.pdf).

Reardon, R., J. Lavis et J. Gibson. *From research to practice: A knowledge transfer planning guide*, Institut de recherche sur le travail et la santé, 2006. Tiré de <http://www.iwh.on.ca/from-research-to-practice>.

Saxena, N. *Knowledge exchange theory and practice*, présentation donnée dans le cadre de la série Rounds de l'OAHPP (Agence de protection et de promotion de la santé de l'Ontario), juin 2011 Tiré de <http://oahpp.ca/resources/documents/presentations/2011jun14/KE%20101%20-%20June%2014%202011%20V2.pdf>.

Le site Web Scientist Knowledge Translation Training (<http://www.melaniebarwick.com/training.php>) fournit de l'information sur la formation sur l'application des connaissances scientifiques dispensée par le SickKids Learning Institute et comprend un gabarit téléchargeable et gratuit pouvant servir à orienter l'élaboration d'un plan d'application ou d'échange des connaissances.

Tsui, L., S.A. Chapman, L. Schnirer et S. Stewart. *A handbook on knowledge sharing: Strategies and recommendations for researchers, policymakers, and service providers*, Edmonton, Community-University Partnership for the Study of Children, Youth, and Families, 2006. Tiré de [http://www.cup.ualberta.ca/wp-content/uploads/2011/06/Knowledge\\_Sharing\\_Handbook.pdf](http://www.cup.ualberta.ca/wp-content/uploads/2011/06/Knowledge_Sharing_Handbook.pdf).

### **Évaluation**

Le site Web de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) ([http://www.phac-aspc.gc.ca/about\\_a propos/evaluation/resources-fra.php](http://www.phac-aspc.gc.ca/about_a propos/evaluation/resources-fra.php)) donne accès à une trousse d'évaluation des programmes et à un guide d'évaluation de projet, ainsi qu'à des renseignements sur les initiatives d'évaluation et de collecte de données de l'ASPC.

Alexander, J.A. et L.R. Hearld. Methods and metrics challenges of delivery-system research, *Implementation Science*, vol. 7(15), 2010. doi : 10.1037/1072-5245.15.2.117. Tiré de <http://www.implementationscience.com/content/7/1/15>.

Daschuk, M., C.A. Dell et C.R. Duncan. *First steps first: A community-based workbook for evaluating substance abuse and mental health programs in Saskatchewan*, Saskatoon, Département de sociologie/École de santé publique, Université de la Saskatchewan, 2012.

Patton, M.Q. *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*, New York, Guilford Press, 2011.

Le site Web de la Société canadienne d'évaluation ([www.evaluationcanada.ca](http://www.evaluationcanada.ca)) compte des liens vers une vaste gamme de ressources sur l'évaluation, dont des normes d'évaluation des programmes et des bases de données consultables de publications et de littérature grise portant sur l'évaluation.

### **Suggestions?**

Nous aimerions diversifier cette liste et y ajouter d'autres références. Si certaines sources d'information vous sont particulièrement utiles, dites-le-nous! Faites parvenir vos suggestions à [systemes@ccsa.ca](mailto:systemes@ccsa.ca).