

Manuel d'Approche systémique

Module sur la gestion du changement : **Documentation**

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

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

Adopter une approche systémique : Documentation.....	3
Contexte.....	4
Leadership.....	4
Communication.....	5
Résultats et avantages	6
Considérations individuelles.....	7
Questions pour susciter la discussion.....	9
Liste de vérification sommaire.....	15
Bibliographie	15

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 : Documentation

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.

Le personnel, la gestion et les médias admettent qu'il existe des lacunes dans les services et soutiens en toxicomanie. L'accès aux services est souvent difficile pour les clients, car ils ignorent où s'adresser pour trouver de l'aide. Des méthodes d'évaluation clinique et d'aiguillage incohérentes donnent lieu à des occasions ratées d'intervenir de façon précoce. Les clients et les fournisseurs de services sont mécontents de ne pouvoir répondre aux besoins complexes, besoins qui touchent souvent le logement, la santé mentale et les soins primaires, entre autres.

Un directeur régional, à la recherche de solutions pour améliorer le système, se souvient d'avoir entendu parler d'une stratégie portant sur l'instauration d'un continuum complet de soins. Pourtant, l'idée de se lancer dans un changement systémique est intimidante. Quelles sont les premières étapes?

La section suivante décrit les principaux points à prendre en considération quand on se lance dans la mise en œuvre des recommandations émises dans [Approche systémique de la toxicomanie au Canada](#). Par souci de cohérence, le manuel d'Approche systémique aborde le changement au niveau des organisations; cela dit, la documentation s'applique tout aussi bien à l'ensemble du système qu'au changement d'une pratique précise au sein d'une organisation.

Quelle que soit l'ampleur du changement, la première étape du processus est de recueillir de l'information, de préparer une *justification du changement*¹ et d'accroître la sensibilisation et le soutien.

L'approche systémique cherche à bâtir sur ce qui existe déjà. Divers facteurs influenceront sur l'ampleur que prendra le changement, qui pourrait se limiter à l'établissement de nouveaux partenariats entre des programmes existants ou au perfectionnement des capacités en travail de proximité. Peu importe la taille et l'ampleur du changement ou du système, les outils proposés dans le présent manuel seront d'une aide précieuse.

Les conseils fournis dans les modules s'articulent autour de 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.

¹ Voir le glossaire pour une définition des termes en italique.

Contexte

Il est important de comprendre le contexte existant avant d'entreprendre un processus de changement. Comme le domaine dans lequel nous travaillons est dynamique, apporter un changement ne signifie pas passer d'un état stationnaire à un autre, mais plutôt ajouter au développement continu de nouveaux éléments ou processus. À cette étape, il faudrait procéder à une *analyse contextuelle* des processus en vigueur afin de déterminer quels secteurs de l'organisation sont à améliorer et lesquels fonctionnent bien.

Un *schéma du système* mettra en évidence les points de concordance entre les services et partenaires actuels et l'approche systémique, en plus de souligner où sont les lacunes à combler. L'analyse devrait aussi chercher à établir s'il est possible de proposer et de réaliser un changement dans le contexte actuel. La justification du changement permettra de savoir pourquoi certaines améliorations sont nécessaires et comment exploiter les secteurs qui fonctionnent bien, ce qui devrait faciliter l'instauration d'un contexte favorable au changement.

L'analyse devrait aussi se pencher sur les enjeux internes et externes liés au contexte, dont :

- les aspects politiques à l'échelle organisationnelle, locale et juridictionnelle;
- les ressources, tant financières qu'humaines;
- les processus de changement en parallèle (existants, prévus ou récemment terminés);
- la culture de l'organisation (c.-à-d. le niveau de confiance et de soutien à l'innovation);
- les partenariats existants et éventuels, internes et externes, au niveau de l'organisation, du système, de la communauté et des services aux clients.

Selon la *théorie des systèmes*, le degré de *complexité* devrait guider l'approche du changement.

L'identification et l'examen attentif de ces enjeux contribueront à la réalisation et au succès d'un plan de mise en œuvre stratégique plus tard dans le processus.

Leadership

À cette étape du processus, le *leadership* concerne la préparation d'une justification du changement et son appui. Un plan détaillé n'est pas encore nécessaire, mais les leaders de l'organisation devraient comprendre les *concepts directeurs* de l'approche systémique et l'importance d'adopter une démarche factuelle de la *gestion du changement*. Les documents de l'organisation, p. ex. les plans stratégiques ou les mandats, devraient être passés en revue pour en assurer la cohérence avec l'approche systémique. En fait, cerner les points de concordance entre ces divers documents fera ressortir que le changement repose sur des points forts.

C'est aussi le leadership qui s'assure que des facteurs comme le contexte, la communication, les résultats, les avantages et les considérations individuelles soient pris en compte.

Outils proposés

- [Gabarit pour l'analyse contextuelle des programmes et systèmes en toxicomanie](#)
- Schématiser les systèmes en toxicomanie et les cheminements de la clientèle
- [Pensée systémique et complexité des systèmes en toxicomanie](#)

Pour favoriser l'engagement, toute l'équipe chargée de la coordination, de la gestion ou de la supervision (au besoin, selon le niveau de mise en œuvre), ainsi que des représentants du personnel devraient participer à l'élaboration et à l'approbation de la justification du changement, et ce, avant qu'elle ne soit présentée aux employés ou soumise à l'approbation du ministère, du conseil d'administration, de la communauté ou autre. Il importe d'obtenir l'appui de toute l'équipe, car si les préoccupations ne sont pas résolues à cette étape, la future réussite du processus sera en péril. Du point de vue du leadership, créer une ambiance sécuritaire propice à la discussion à tous les niveaux et tout au long du processus de changement représente un défi important.

Outils proposés

- [Contexte : Créer une approche systémique de la toxicomanie au Canada](#)
- [Instaurer un continuum de services et de soutiens](#)
- [Introduction à une ressource pour améliorer les systèmes et services en toxicomanie](#)
- [Leadership efficace](#)

La plupart des définitions d'échange des connaissances (ÉC) mettent l'accent sur son rôle dans l'échange multidirectionnel d'information et la collaboration entre chercheurs, décideurs et praticiens. Faire de l'ÉC est en soi un exemple de changement organisationnel conforme à l'approche systémique. L'ÉC vient aussi appuyer la gestion du changement en assurant un échange concret d'information tout au long du processus de changement. Par exemple, avec une stratégie d'ÉC, il sera plus facile de dégager les leçons tirées et de s'en servir. Voir la bibliographie à la fin du présent module pour des liens vers des outils et des renseignements sur l'ÉC.

Communication

À cette étape, l'essentiel est de mettre en place des mécanismes de communication qui permettront un échange d'information multidirectionnel, favoriseront le dialogue et assureront un flux d'information uniforme. La communication joue un rôle clé dans la création d'une ambiance de confiance et de transparence. La première étape d'une communication efficace est de veiller à ce que les leaders comprennent l'approche systémique et ses concepts directeurs, et les raisons à la base du changement proposé. Mettre au point un *plan de communication* facilitera cette compréhension.

En véhiculant des messages uniformes, on s'assure que les employés, partenaires et principaux décideurs reçoivent de l'information cohérente, car des messages ambigus ou contradictoires pourraient provoquer la confusion et une perte de confiance. Le renforcement de l'engagement passe aussi par une communication efficace. Dégager les avantages et buts, même à une étape préliminaire, permet de répondre à une importante question : « pourquoi nous lançons-nous dans ce processus? ». Une attitude d'ouverture et de réalisme quant au processus et aux obstacles prévus viendra renforcer la confiance.

Éviter les surprises est l'un des principes de base dans la planification des communications. Il faut habituellement obtenir l'approbation des *principaux décideurs* avant d'entreprendre le processus,

puis les informer des développements par la suite. Quant aux employés, ils devraient recevoir des mises à jour en temps utile, et pas seulement de la part de la direction, mais aussi de leurs représentants participant au processus de mise en œuvre.

À cette étape, les communications aux employés devraient aborder les raisons pour lesquelles le changement est envisagé, décrire l'approche systémique et expliquer comment elle encadrera le changement. Pendant l'élaboration de la justification du changement, il serait avantageux d'ouvrir le dialogue avec les employés pour favoriser l'engagement et veiller à ce que leurs points de vue soient reflétés.

Outils proposés

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

Résultats et avantages

Les résultats et avantages concrets identifiés tôt dans le processus deviennent des buts à viser. Divers avantages pourraient découler de l'utilisation de l'approche systémique pour guider le changement; en voici quelques exemples regroupés selon leur ordre d'apparition.

- Avantages à court terme
 - Meilleure compréhension du système actuel;
 - Meilleure communication entre les intervenants et organisations du système;
 - Consensus élargi sur les buts et priorités.
- Avantages à moyen terme
 - Niveau de partenariat et de coordination accru entre les services;
 - Capacité améliorée à cerner et à combler les lacunes dans le continuum de services.
- Avantages à long terme
 - Plus grande utilisation des pratiques factuelles;
 - Accès accru aux services;
 - Meilleurs résultats cliniques pour la clientèle.

Afin d'en assurer la pertinence, les résultats et avantages devraient s'aligner sur les mandats, buts et plans de travail déjà en place. Les résultats visés identifiés à cette étape faciliteront aussi la création d'un *modèle logique* et d'un cadre d'évaluation à une étape ultérieure du projet.

Tout changement demande du temps; il faut donc que les échéances fixées pour l'obtention des résultats soient réalistes. De plus, les échéances sont souvent affectées par des facteurs externes, ce qui veut dire que tout changement à apporter à un contexte complexe devra prendre en considération les répercussions que pourraient avoir d'autres événements et processus au sein de l'organisation ou du système.

Outil proposé

- [Schématiser les systèmes en toxicomanie et les cheminements de la clientèle](#)

Considérations individuelles

L'approche systémique et ses concepts directeurs ont essentiellement pour but de fournir un cadre qui renforce et appuie vraiment les compétences, expériences et talents du personnel de première ligne. Il est donc essentiel de faire participer les employés au processus dès ses débuts.

Répondre aux réserves de chacun à l'étape de la documentation permettra d'inspirer confiance pendant le déroulement du projet. Il pourrait régner une certaine incertitude, étant donné que les plans sont en développement et qu'on ne dispose pas toujours de renseignements précis. Cela dit, prendre des mesures efficaces pour les quatre autres secteurs clés (contexte, leadership, communication, ainsi que résultats et avantages) permettra véritablement d'instaurer un sentiment de confiance.

- Avec [l'analyse contextuelle](#), il sera possible de prévoir, en examinant les expériences de changement passées ou en cours, si les intervenants en ont assez d'entendre parler de changement (*fatigue liée au changement*).
- Un [leadership](#) coordonné au sein de l'organisation mènera à une approche uniforme, ce qui dissipera la confusion et l'incertitude.
- Avec une [communication](#) ouverte et multidirectionnelle, on pourra prendre connaissance des préoccupations de chacun et y répondre.
- Des **avantages** de haut niveau et à court terme réalistes et pertinents sur le plan individuel fournissent motivation et orientation. Le niveau d'appui donné aux pratiques factuelles constitue un bon moyen de prévoir le niveau d'engagement envers le processus de changement.

Même si la justification du changement se concentrera surtout sur des questions organisationnelles, chaque aspect du changement touchera les individus. Les employés devraient participer à l'identification des répercussions qu'aura le recours à l'approche systémique. Nombre de ces répercussions seront positives, mais certaines seront sources de préoccupation. Par exemple, la question de gestion du temps soulevée par l'objectif relatif à une collaboration accrue pourrait inquiéter les cliniciens dont la charge de travail est déjà lourde. Ces inquiétudes sont propices à la discussion. Un dialogue ouvert tout au long du processus est essentiel à la résolution proactive des difficultés.

Les liens individuels entre les leaders, les employés et les partenaires permettent d'aborder plus en détail les préoccupations soulevées par le groupe. Les interactions à ce niveau facilitent aussi l'identification et la résolution des inquiétudes propres à chacun, comme la confiance en soi et l'expérience personnelle du changement systémique. On se penchera, à des étapes ultérieures du processus, sur le renforcement du leadership dans l'ensemble de l'organisation, renforcement qui passera par un engagement individuel accru dès le départ.

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. Pourquoi est-il important d'apporter des changements aux systèmes ou services en ce moment? Par exemple, à quels besoins voulez-vous répondre?	Les raisons invoquées peuvent porter sur l'ensemble du système ou sur un changement spécifique. Des exemples de points à considérer sont les écarts démographiques et la réaffectation des ressources. Faire une <i>analyse FFPM</i> pourrait être utile.
2. Quels changements prévoyez-vous apporter?	Une explication simple et précise vous aidera à communiquer votre point, p. ex. « Nous lançons un outil normalisé d'évaluation initiale. »
3. Quels sont les principaux buts, objectifs et vision du changement? Comment ces éléments s'inscrivent-ils dans les buts, objectifs et vision de votre organisation?	Des buts clairs et mesurables sont essentiels pour les communications avec les employés et les partenaires. Les concepts directeurs d'Approche systémique proposent des buts pour un continuum de services axé sur la clientèle.

Question	Points à considérer
4. Quels aspects de l'approche systémique viendront faciliter le processus de changement?	L'approche systémique fournit un cadre permettant de guider le changement. Identifier avec quelles composantes vous aimeriez commencer, une étape à la fois.
5. Quels sont les points communs entre les concepts directeurs d'Approche systémique et les documents directeurs de votre organisation, p. ex. orientations stratégiques, mandat ou objectifs?	Faire la connexion entre vos documents directeurs et les concepts directeurs d'Approche systémique fera ressortir les raisons pour lesquelles l'approche systémique pourrait vous être utile.
6. Y a-t-il des lacunes ou des incohérences entre le changement envisagé dans votre système et les concepts directeurs d'Approche systémique? Si oui, comment le changement envisagé pourrait-il combler ces lacunes?	N'oubliez pas que si l'approche systémique se veut flexible, ses concepts directeurs doivent être à la base de tout développement systémique ou expansion des services.

Question	Points à considérer
<p>7. Êtes-vous actuellement en mesure de faire de l'échange des connaissances? Si oui, comment serait-il possible de consolider cette capacité pour appuyer le changement?</p>	<p>De nombreux mécanismes d'échange des connaissances seraient utiles pendant le processus de changement, p. ex. des <i>communautés de praticiens</i> pour faciliter l'adoption du changement.</p>
<p>8. Réfléchissez à d'autres changements mis en place dans l'organisation ou la région. Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Quels défis ont été rencontrés?</p>	<p>Un changement fréquent peut avoir des effets perturbateurs. En tirant des leçons des expériences passées, on peut faciliter le processus et faire ressortir son lien avec l'organisation.</p>

Question	Points à considérer
<p>9. Qui sont les principaux groupes ou individus concernés par le changement proposé? Par exemple, qui</p> <ul style="list-style-type: none"> • dirige (p. ex. province, direction régionale, organisation) • approuve (p. ex. directeur régional, haute direction) • met en œuvre (p. ex. direction, personnel) • sent les effets (p. ex. clientèle) 	<p>Chacun de ces groupes regardera le processus de changement selon un angle différent, p. ex. rôles, préoccupations, objectifs et besoins en communication.</p>
<p>10. En ce qui concerne la communication, qui sera la personne-ressource pour chaque groupe mentionné à la question 9?</p>	<p>Un point de contact permanent facilite la communication pour tous.</p>

Question	Points à considérer
<p>11. Quels sont les messages clés relatifs au changement que vous voudriez communiquer à chaque groupe à cette étape? (Trois messages clés seraient gérables.)</p>	<p>Créer des messages clés amène concision et uniformité. S'assurer que les communications répondent à des questions comme « en quoi cela me sera-t-il utile? » et « en quoi cela m'affecte-t-il? ».</p>
<p>12. Toujours en pensant aux groupes clés énumérés précédemment, relever un résultat ou avantage du changement qui serait particulièrement important pour chaque groupe.</p>	<p>Différents résultats motiveront différents groupes. Découvrir ces motivations permettra de mieux comprendre d'autres points de vue et d'orienter les communications.</p>

Question	Points à considérer
13. Quels sont les principaux enjeux et possibilités qu'offre le processus de changement?	Soyez précis. Ne dites pas simplement « ressources financières »; étoffez sur l'utilisation qui sera faite des fonds et leur provenance. Ne dites pas simplement « résistance du personnel »; expliquez le type de résistance et ses raisons d'être. Tenez compte des groupes clés et de leurs rôles et points de vue.
14. Quelles stratégies préliminaires pourraient servir à relever les défis identifiés?	En mettant à profit les points forts existants, on reconnaît le travail fait à ce jour et on fait un lien entre le contexte actuel et le changement proposé.

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 documentation 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 préparation sera facile.

- Les responsables du changement ont une compréhension de base de l'approche systémique et des concepts directeurs à la base du modèle à niveaux.
- Les leaders de l'organisation sont en faveur d'utiliser l'approche systémique pour guider le développement et le changement.
- Une sensibilisation de base à l'approche systémique et aux concepts directeurs a été faite au sein de l'organisation ou de l'autorité administrative.
- Une analyse contextuelle a été réalisée.
- Des façons différentes d'aborder la gestion du changement ont été examinées.
- Il y a adéquation entre les mandats et objectifs de l'organisation, ainsi que l'approche systémique et ses concepts directeurs.
- Une justification du changement a été rédigée.
- Des résultats visés à court, moyen et long terme sont identifiés.
- Les expériences de l'organisation en matière de changement sont passées en revue pour en tirer des leçons.
- La haute direction reconnaît la nécessité d'apporter le changement.
- Les leaders de l'organisation reconnaissent la nécessité d'apporter le changement.
- Les employés reconnaissent la nécessité d'apporter le changement.
- Des mécanismes de communication organisationnelle propices à la communication multidirectionnelle ont été identifiés.

Bibliographie²

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.

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.

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.

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.

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.

² 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.

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.

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) 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* (2nd ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de 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_compétences_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.

- 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.
- 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.

Évaluation

- Le site Web de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) (http://www.phac-aspc.gc.ca/about_apropos/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) 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.