

PROJET EN ORGANISATION

Évaluation d'une formation en développement de compétences en innovation au Pôle d'innovation et d'Intelligence Artificielle (IA) du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) :

programme des ambassadeur.rices de l'innovation en santé

TRAVAIL PRÉSENTE À

MME LOUBNA BELAID, Professeure en évaluation de programmes à l'ENAP

MME KATHY MALAS, Adjointe au PDG du CHUM, pôle d'innovation et d'IA

MME CAMILLE BLANCKAERT, Conseillère-cadre au pôle d'innovation et d'IA

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU PROJET EN ORGANISATION ENP7950

PAR

BATTIYET FREDERIQUE KOUAKOU

MATRICULE : E0379876

JUIN 2023

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	8
2	PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT	9
2.1	Présentation du pôle d'innovation et d'intelligence artificielle	9
2.2	Présentation du programme des ambassadeur. rices d'innovation et de mon mandat ...	12
2.2.1	Contexte organisationnel	12
2.2.2	Objectifs du programme.....	13
2.2.3	Description du programme (piliers, référentiel de compétences).....	13
2.2.3.1	Les séances Com-innove	13
2.2.3.2	Le plan de développement individualisé (Plan-I)	14
2.2.3.3	Mentor+ (mentorat)	14
2.2.4	La population cible.....	14
2.2.5	Gouvernance	16
2.2.6	Ressources.....	16
2.2.7	Modèle logique	16
2.3	Description du mandat de ce projet en organisation	16
3	RECENSION DES ÉCRITS	18
3.1	Définitions de l'innovation	18
3.2	La performance organisationnelle	20
3.3	Cadre d'analyse des innovations.....	21
3.4	Gestion de projet par méthode agile	23
3.5	Gestion de projet	25
3.6	L'évaluation des résultats d'une formation selon KirkPatrick	26
4	MÉTHODOLOGIE	27
4.1	Évaluabilité du programme	27
4.2	Méthodologie de recherche et d'intervention	28
4.2.1	Enquête par sondage	28
4.2.2	Méthode et outil de collecte	28
4.2.3	Temps de collecte	29
4.2.4	Population d'étude	29
4.2.5	Échantillonnage	29
4.2.6	Considérations éthiques	29
4.2.7	Méthodes d'analyse	30

5	ÉLABORATION DU PROTOCOLE D'ÉVALUATION.....	31
5.1	Description de l'élaboration du cadre logique	31
5.1.1	Objectifs principaux	32
5.1.2	Objectifs spécifiques	33
5.1.3	Bénéfices perçus	33
5.1.4	Recrutement	34
6	RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION A T0	34
6.1	Description des résultats obtenus lors de l'étude.....	34
6.1.1	Résultats en lien avec le renforcement de la culture d'innovation	34
6.1.2	Les résultats en lien au développement de la capacité à innover	40
6.2	Interprétation et discussion	41
7	OBSTACLES ET RECOMMANDATIONS	46
7.1	Obstacles	46
7.1.1	Les obstacles liés au projet.....	46
7.1.2	Obstacles liés au programme	47
7.1.3	Les obstacles liés au déploiement du protocole d'évaluation	47
7.1.4	Obstacles liés au recrutement des ambassadeurs	48
7.1.5	Obstacles liés aux piliers du programme	48
7.2	Recommandations	49
7.2.1	Liés au projet en organisation	49
7.2.2	Liés au programme	49
7.2.3	Liés au protocole d'évaluation	49
7.2.4	Liés aux piliers du programme	50
7.2.5	Liés aux résultats du sondage T0.....	50
	CONCLUSION.....	51

REMERCIEMENTS

Pour sa supervision, je tiens à remercier Professeure Loubna Belaid pour son accompagnement tout au long de ce projet.

L'équipe projet du pôle, à vous également je vous montre ma reconnaissance pour m'avoir accepté parmi vous.

Pour leur soutien, encadrement et encouragements, je tiens à remercier chaque membre du pôle d'innovation, d'Intelligence artificielle et projets :

- Kathy, inspirante et au service de tous
- Camille, tenace et créative
- Irma, l'authentique
- Alexia, la chaleureuse
- Gaëlle, que j'appelle affectueusement « super Gaëlle » pour son attitude zen et multifonction
- Melissa, l'intelligente
- Karine et Julie, les porteuses du pôle

Vous m'avez fait grandir et avez fait de moi, une personne qui a plus confiance en elle et en ses habiletés. Ce n'était pas qu'une expérience professionnelle, c'était également une aventure humaine que je n'oublierai jamais. Ne dit-on pas de ne jamais oublier d'où l'on vient ?

Encore une fois, merci.

LISTE DES FIGURES

- Figure 1 : Répartition des ambassadeur. rices selon leurs directions au CHUM
- Figure 2 : Répartition des ambassadeur. rices selon leurs titres professionnels
- Figure 3 : Modèle conceptuel des innovations et de leurs impacts sur la performance
- Figure 4 : la méthode des 5 I du processus d'innovation
- Figure 5 : les 12 principes du Manifeste agile
- Figure 6 : État d'esprit agile
- Figure 7 : Les quatre éléments clés de la définition de l'innovation
- Figure 8 : Les 5 dimensions de valeurs de l'innovation au pôle
- Figure 9 : Les 3 piliers de la stratégie d'innovation au pôle
- Figure 1: Endroits où trouver les quatre éléments de la stratégie d'innovation du pôle
- Figure 2 : Perception du rôle d'ambassadeur. rice par eux-mêmes
- Figure 3 : Les différents rôles que peut jouer un ambassadeur.rice
- Figure 4 : Endroits où trouver les outils et ressources en innovation au CHUM
- Figure 5 : Répartition des attentes des ambassadeur. rices envers le programme

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Les perceptions du rôle de l'ambassadeur.rice par les ambassadeur.rices
- Tableau 2 : Tendances des attentes des ambassadeur.rices envers le programme

RÉSUMÉ

Le réseau de la santé et des services sociaux tels que nous le connaissons ne cesserait de subir des aménagements depuis plusieurs années de sorte à pouvoir rejoindre la demande de la population québécoise en soins de santé et services sociaux. C'est ainsi que le Centre Hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) se serait probablement inscrit dans la même veine avec une vision axée sur l'innovation, portée jusqu'il y a quelques mois par son ex-PDG, Dr Fabrice Brunet. Il fallait repenser les façons de faire de sorte à tirer meilleur profit de cet établissement sanitaire de quatrième génération et surtout répondre aux besoins émergents de la patientèle qui sont en perpétuelle évolution. Il fallait donc innover.

Afin de démocratiser cette mission d'innovation, au sein de toutes les directions et dans toute l'organisation, la direction générale aurait ouvert le pôle d'innovation et d'Intelligence Artificielle (IA) pour exécuter cette tâche. Le pôle à son niveau aurait décidé d'agir tant au niveau des individus, des équipes, de l'organisation et au sein de l'écosystème. Des employés, reconnus comme agents d'innovation, ont donc été identifiés afin de leur fournir un supplément d'outils qui leur permettraient de renforcer leurs habiletés en innovation. Ces habiletés devraient être utiles à leurs pratiques, de sorte à contribuer sans cesse à l'amélioration de l'offre de service du CHUM. Après une première cohorte réalisée, une seconde se déroulera cette année, avec pour point de départ les recommandations issues des résultats d'impact de ladite cohorte.

Notre projet en organisation s'inscrit dans cet élan de continuité et d'amélioration et se tiendra à travers un projet d'évaluation de la première phase du programme avec la livraison d'un protocole d'évaluation actualisé. Ce projet devrait permettre à chaque participant de développer des compétences en innovation en santé et de jouer pleinement le rôle d'ambassadeur. rrice au sein de leurs secteurs d'activité, de leurs directions et avec leurs collègues.

Ce mandat a été réalisé dans le cadre du projet en organisation de la maîtrise en administration publique à l'École Nationale d'Administration publique. L'objectif principal étant de livrer un nouveau protocole d'évaluation et d'évaluer la première phase du programme et d'assurer les premières étapes de la gestion du projet (pré-démarrage et planification).

1 INTRODUCTION

Dans les années 90, le ministère de la Santé et des Services Sociaux faisait face à des défis au niveau des différents centres hospitaliers de Montréal (Ministère de la Santé et des Services Sociaux, 2018) en l'occurrence, le centre hospitalier de l'Université de Montréal, le centre hospitalier universitaire mère-enfant sainte Justine et le centre universitaire de santé McGill (Ministère de la Santé et des Services Sociaux, 2018). Il fallait rehausser la médecine universitaire au Québec et cela devait passer par le réaménagement, voir la fusion de certains établissements hospitaliers (Ministère de la Santé et des Services Sociaux, 2018). Ce processus de modernisation émanait de plusieurs raisons entre autres : la concentration des soins spécialisés et surspécialisés dans les CHU, le manque d'espaces adéquats pour l'encadrement des étudiants, là où l'une des missions d'un CHU est l'enseignement, la désuétude technologique des installations des hôpitaux préexistants, la désuétude fonctionnelle de plusieurs bâtiments ainsi que certains défis au niveau de la recherche clinique (Ministère de la Santé et des Services Sociaux, 2018). C'est ainsi que le 1^{er} octobre 1996, à l'issue de la signature d'une entente multipartite, entre partenaires publics et privés, le nouveau CHUM est né (CHUM, 2023 c). Il est le résultat de la fusion de l'hôpital Saint-Luc, de l'hôpital Notre-Dame et de l'hôtel-Dieu (CHUM, 2023 c). Depuis lors, la construction de l'édifice qui regrouperait tous les départements devant faire de ce lieu, un établissement de soins tertiaires et quaternaires s'est réalisé progressivement, pendant trois phases, jusqu'à ouvrir des portes aux premiers patients en 2017 (CHUM, 2023 c). Il fait également partie des établissements qui compte l'ensemble du réseau universitaire et intégré de la santé et des services sociaux, aux côtés des CIUSSS et CISSS par exemple (CHUM, 2022a) (p7). Le nouveau CHUM qui s'est donné comme mission, en tant que centre hospitalier moderne, d'offrir des soins spécialisés et surspécialisés, d'améliorer la santé de patients adultes et vieillissants, grâce à des expertises uniques (CHUM, 2023d), fait reposer cette mission sur plusieurs valeurs, dont l'innovation (CHUM, 2022) (p.10). À travers cette valeur, cet hôpital tente d'apprendre de ses expériences et miser sur la créativité et les compétences des membres de ses équipes pour résoudre les problèmes et créer de nouveaux standards et de nouvelles pratiques (CHUM, 2022a) (p10). Toutes les directions du nouveau CHUM portent l'innovation (CHUM, 2023a) ; la Direction de l'enseignement et de l'académie (DEAC) par exemple qui porte l'école d'intelligence artificielle, la Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques qui soutient le pôle d'innovation et d'intelligence artificielle, des événements comme Innove-action pour ne citer que cela (CHUM, 2022a). Avec le temps, le CHUM a transposé la culture de l'innovation en une stratégie d'innovation, qui s'est matérialisée par un nouvel embranchement au sein de la

direction générale. Il s'agit du pôle d'innovation et d'IA dont le rôle ultime serait de porter la stratégie, et ce, transversalement à ce qui est déjà fait au sein de chaque direction (communication personnelle). Le Pôle a une offre de service en développement depuis le lancement de la stratégie d'innovation et d'IA en 2018. Son offre de service transparait dans la politique d'innovation et d'IA du CHUM et est publicisée auprès des équipes de façon formelle depuis 2022. Le Pôle est rattaché à la direction générale, car il n'existe pas de direction de l'innovation — raison pour laquelle on ne le retrouve pas dans le rapport annuel. (communication personnelle). Néanmoins, l'interface du CHUM en fait mention et donne des détails sur son rôle dans la vision et la mission du CHUM : Soins, services, santé ; Enseignement ; Recherche ; Gestion ; Innovation et Partenariat-patient (SERGIP) (CHUM, 2023a).

Alors, ce contexte historique du CHUM était nécessaire pour situer le contexte organisationnel dans lequel nous nous situons dans le cadre de notre projet : le programme des ambassadeurs. rices d'innovation en santé. Il s'inscrit dans la mission du pôle à l'endroit des équipes et des individus en leur proposant une formation sur le développement des compétences clés de l'innovateur en santé. Ainsi donc, après une description plus détaillée du pôle d'innovation et d'IA et du mandat qui m'a été assigné, nous relaterons les écrits sur lesquels est basée notre réflexion. Issue d'une problématique en lien avec notre mandat, nous proposerons une méthodologie de collecte et d'analyses de données, de laquelle découleront des recommandations pour l'ensemble du programme.

2 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

2.1 Présentation du pôle d'innovation et d'intelligence artificielle

Au CHUM, l'innovation est portée par l'ensemble des directions et représentée tant au sein des secteurs cliniques, que des secteurs administratifs. Le Pôle d'innovation et d'IA, lié à la direction générale, est une structure transversale à l'ensemble des directions (CHUM, 2023a). Il veille, en collaboration avec l'ensemble des directions du CHUM, au déploiement de la stratégie du CHUM en matière d'innovation et d'IA (communication personnelle). D'ailleurs, la mission que le CHUM s'est donnée en matière d'innovation et d'IA est de déployer et évaluer l'innovation dans toutes les sphères d'activité du CHUM. La vision du CHUM en matière d'innovation et d'IA est d'être reconnu comme un leader mondial en innovation et IA appliquées en santé, au bénéfice de la population (CHUM, 2023a).

- Stratégie du CHUM en matière d'innovation et d'IA

La stratégie du CHUM en matière d'innovation et d'IA se dépeint en plusieurs éléments. Le pôle en est le garant et exprime son rôle à travers son mantra « Innover pour améliorer la santé des patients » (CHUM, 2022b).

Pour pouvoir comprendre ce qu'est l'innovation au CHUM, il faut préalablement connaître sa définition qui est : « Toute amélioration des pratiques, des technologies ou des façons de faire ayant pour but de créer de la valeur et in fine améliorer la santé et le mieux-être des populations et des intervenants, le tout intégré dans les pratiques de façon durable et généralisée » (CHUM, 2022b). À partir de là, nous pouvons évoquer la mission du pôle qui est de :

« Développer, intégrer et partager, de façon agile et responsable, l'innovation et l'IA dans toutes les sphères d'activités du CHUM avec et pour les patients, les équipes et nos partenaires de tout horizon et s'assurer que l'innovation et l'IA créent de la valeur pour les patients, les équipes, l'organisation, le système de santé et la société » (CHUM, 2022b). L'on innove pour créer de l'impact (CHUM, 2022b) et c'est aussi pour cela que le pôle met à disposition son rapport d'impact annuellement afin de rendre compte de la performance du CHUM en innovation, mais de mettre également en lumière sa valeur ajoutée.

La valeur de l'innovation se mesure selon un cadre de référence qui permet de mesurer les impacts en « cinq dimensions de valeurs ». (CHUM, 2022b). Il s'agit de :

- La santé des populations
- L'expérience-patient et résultat des soins et service
- L'expérience et mieux-être du personnel de soins et des équipes
- La réduction des coûts de la santé et optimisation des ressources
- Un système ouvert, innovant et apprenant (modification et diffusion des connaissances)

En d'autre terme, au CHUM on n'innove pas pour innover, mais bien pour créer de la valeur, que ce soit par l'amélioration de la santé des patients, du personnel de soins et des équipes, de leurs expériences professionnelles, et à la bonne gestion des ressources, le tout évoluant dans un système ouvert à une amélioration continue qui crée des impacts tangibles.

La stratégie d'innovation se déploie à trois niveaux allant de l'environnement interne vers l'environnement externe du CHUM (CHUM, 2022b). D'abord, le pôle inspire les équipes et les individus en mettant à leur disposition des outils et ressources en innovation ex : le programme des ambassadeur. rices (objet de notre rapport) à l'endroit des gestionnaires de proximités ou

de tout agent d'innovation (CHUM, 2022b). Ensuite le pôle, catalyse, facilite l'innovation au sein de l'organisation en proposant un processus, une structure, des méthodes et des outils de mesure facilitant l'avancement des projets d'innovation et en faisant rayonner les innovations à travers la vitrine des projets d'innovations et d'IA qu'il soutient en collaboration avec les porteurs de projets du CHUM (CHUM, 2022b). Et enfin, il amplifie l'innovation en collaborant avec l'écosystème et les communautés à travers des partenariats externes ou des participations à l'organisation d'évènements d'envergure et interdisciplinaires tels qu'Inno-Action, Hackathon (CHUM, 2022b). Cette description se résume en trois piliers de valeurs : inspirer, catalyser (faciliter), amplifier (CHUM, 2022b).

Les offres de services du pôle d'innovation et d'IA, ciblent ces trois niveaux, mais touchent l'aspect organisationnel et incrémental de l'innovation. C'est-à-dire les façons de faire, mais également l'aspect technologique, ou l'innovation de rupture comme l'intelligence artificielle. Notre projet quant à lui s'inscrit dans le cadre de l'innovation organisationnelle.

À l'endroit des individus et des équipes, le pôle offre (CHUM, 2022b) :

- Un accompagnement personnalisé des projets innovants (coaching, Ligne d'aide et résolution de problème pour les innovateurs, équipe tactique Innovation et IA, veille technologique et étude de marché)
- Des ateliers et groupes personnalisés (innovons simplement, communauté de pratique et d'innovation, espaces de créativité animés)
- Des formations (Programme de formation en leadership innovant (programme ambassadeur, rices, des formations continues)

À l'endroit de l'organisation (CHUM, 2022b) :

- La vitrine des projets d'innovation et d'IA et l'animation d'un comité tactique d'innovation et d'IA rassemblant des représentants de l'ensemble des directions du CHUM, afin de lever les barrières à l'avancement des projets d'innovation et d'IA
- Des outils et guides de méthodes pratiques pour soutenir l'innovation (l'atelier CHUM, cadre et guide pratique pour soutenir la mesure de la valeur des projets)
- Guide pratique et formulaire d'auto-évaluation du niveau de responsabilité dans les projets d'innovation et d'IA.

Enfin à l'endroit de l'écosystème et des communautés (CHUM, 2022b)

- Un accompagnement personnalisé pour les partenaires externes (facilitation, connexion, aide à la recherche de financement, gestion gagnante de la propriété intellectuelle, etc.)
- Des évènements (Inno-Action, Innovation+, lumière sur les équipes, Hackathon)
- Un programme de recherche et de stage de formation (projets de recherche sur la gestion de l'innovation et de l'IA, stage de formation en gestion de l'innovation et de l'IA du niveau collégial à l'université)

Le personnel du pôle

Constitué d'une équipe de sept personnes,

- Le pôle est dirigé par Mme Kathy Malas, adjointe au PDG, pôle d'innovation, d'IA et projets
- En collaboration avec une conseillère cadre, Camille Blanckaert (ma superviseure) et trois autres conseillères en innovation et IA.
- Le soutien administratif est tenu par une agente administrative et une spécialiste des procédés administratifs.

2.2 Présentation du programme des ambassadeur. rices d'innovation et de mon mandat

2.2.1 Contexte organisationnel

Né entre 2020-2021, en contexte pandémique de la covid -19, le programme des ambassadeur. rices d'innovation est l'initiative du pôle d'innovation et d'IA de la direction générale du CHUM. Par conséquent, il est issu d'une collaboration tripartite entre le pôle d'innovation et d'IA, l'équipe de développement organisationnel (DO) de la DRHAJ et de la Direction de l'Enseignement et de l'Académie (DEAC) du CHUM (Boutet, 2021). Il s'agit d'un programme de formation et de développement de compétences (CHUM, 2021). Lesquelles compétences sont appelées compétences clé de l'innovateur en santé et sont issues d'une revue de la littérature (communication personnelle) cette revue a permis de mettre en exergue un référentiel de six, compétences que sont (CHUM, 2021) :

- Le leadership mobilisateur
- La pensée entrepreneuriale
- La pensée intersectorielle et interdisciplinaire
- La créativité
- La capacité à mettre en œuvre des innovations

- L'intelligence sociale

2.2.2 Objectifs du programme

Ce programme s'inscrit donc dans la mission d'innovation du CHUM, dont les principaux objectifs sont le renforcement de la culture d'innovation et le développement, la capacité à innover, par le biais d'agents de changement formés, engagés et mobilisés par l'innovation (Boutet, 2021).

2.2.3 Description du programme (piliers, référentiel de compétences)

Le programme des ambassadeur.rices d'innovation a tenu lors de la première cohorte durant 12 mois, de janvier à décembre 2021 . Pour cette seconde édition, il s'étalera sur une durée de 9 mois environ. Il a été raccourci sur demande des ambassadeur.rices de la cohorte 1 d'une part, qui ont estimé qu'avec cette durée, il leur fallait mobiliser plus de temps pour le programme et d'autres part parce Kathy a perçu un désengagement des participants à mi-parcours du processus.

Il repose sur trois composantes essentielles qui sont :

2.2.3.1 Les séances Com-innove

Ce sont des rencontres mensuelles de 90 minutes organisées autour de ces quatre activités.

- On jase, formule d'échange interactif entre les participant.es et des experts ou simplement un échange entre ambassadeur.rice et équipe coordo formulée sous la dénomination « On jase entre nous ».
- Form+, un cours théorique, parfois magistral donné par un expert comme le cours de M. Martin Beaumont (PDG du CHU de Québec) sur le leadership mobilisateur.(peux-tu mettre un ou deux exemples de cours théoriques qui ont été donné durant la cohorte 1 si tu as l'info
- Main à la pâte, une formule d'apprentissage pratique et participatif entre l'expert et les ambassadeur. rices
- À votre service, une formule semblable à un bulletin d'information qui renferme les ressources en innovation disponibles au CHUM

Ces rencontres sont développées à partir d'une thématique principale en lien avec la compétence majeure à développer

2.2.3.2 Le plan de développement individualisé (Plan-I)

Appelé Plan-I « plani », ce plan est un outil d'introspection et d'autoévaluation des points forts et des points à améliorer des ambassadeur.rices. Il est personnel et confidentiel, mais est soumis à l'équipe de coordination pour analyse (CHUM, 2023d, p. 1). De plus, il est fortement recommandé de le soumettre à leurs gestionnaires pour arrimer les objectifs personnels aux objectifs du secteur et est soumis aux mentors qui devraient s'en servir comme fil conducteur du mentorat (CHUM, 2023d, p. 1). À l'aide de cet outil de suivi, le participant est guidé dans le choix des deux compétences ou sous-compétences à développer tout au long du programme et s'il le souhaite, en dehors également.

2.2.3.3 Mentor+ (mentorat)

Il s'agit d'un jumelage avec vingt mentors, des acteurs et actrices clés de l'innovation issue ou non du CHUM. Qu'ils soient nationaux ou internationaux, ce sont des experts qui font partie de l'écosystème d'innovation du pôle d'innovation et d'IA (en particulier du réseau de Kathy Malas), invités par Kathy Malas pour leur implication dans le monde de l'innovation et pour leurs compétences en lien avec le répertoire de compétences de l'innovateur en santé. Pour cette cohorte, ils sont 22 mentors qui accompagneront 41 ambassadeur. rices entre mai et décembre, à raison de 3-5 séances de mentorat de 45 minutes.

2.2.4 La population cible

Elle est constituée de quarante et un agents du CHUM, issus de plusieurs directions. La cohorte 1 quant à elle en comptait cinquante-trois. Le nombre de participants ayant été revu à la baisse dans un souci d'optimisation de l'encadrement. Même si pour cette cohorte nous n'avons pas de médecins, il n'en demeure pas moins qu'il prévaut une diversité de secteur d'activité. La population de ce programme a été recensée à travers leurs directeurs et directrices en collaboration avec leurs gestionnaires de proximité. Dans le sens où, après avoir perçu chez ces derniers un rôle ou une qualité en innovation, ils ont été proposés comme ambassadeur.rice de la nouvelle cohorte à l'équipe de coordination du programme. Plusieurs directions étaient représentées.

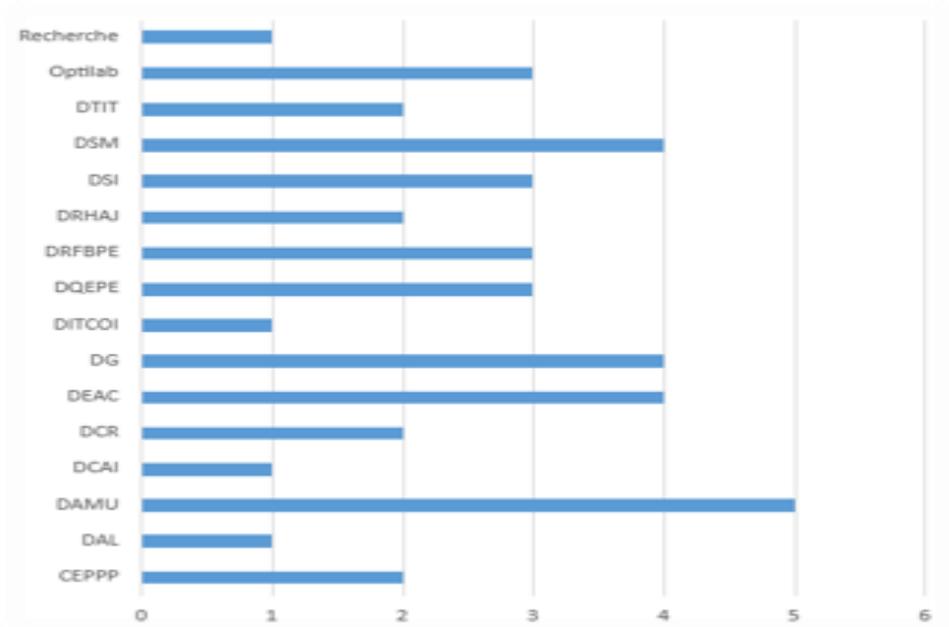


Figure 6 : Répartition des ambassadeurs. rices selon leurs directions au CHUM (CHUM, 2023d)

Des titres professionnels aussi divers que les directions de provenances :

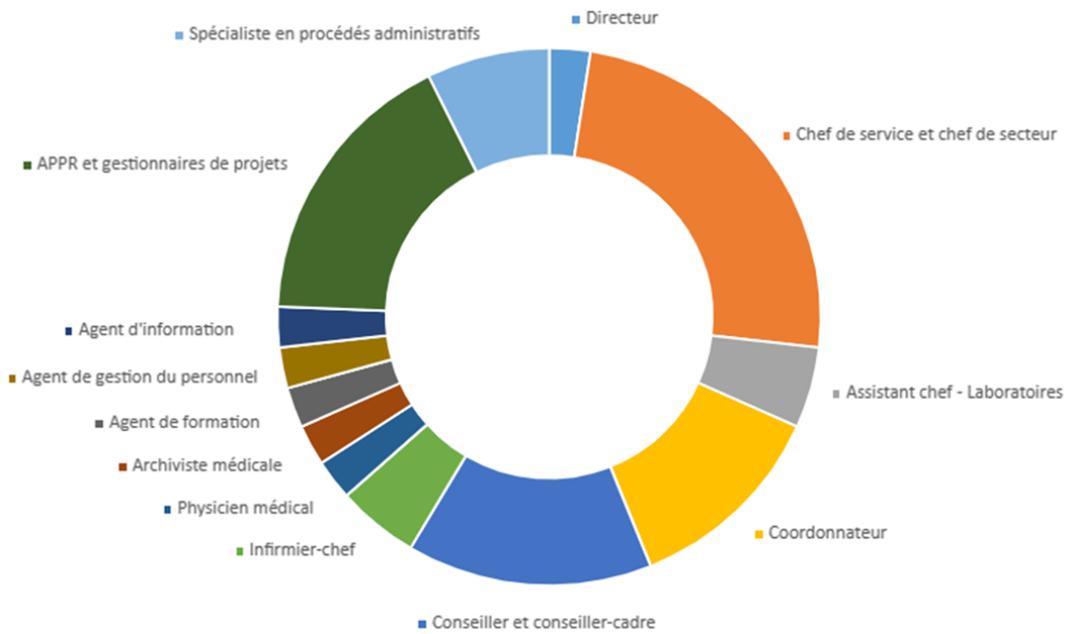


Figure 7 : Répartition des ambassadeur. rices selon leurs titres professionnels ((CHUM, 2023d)

2.2.5 Gouvernance

Préalablement tripartite, la gouvernance du programme est tenue par l'équipe de coordination (équipe coordo). Cette équipe est portée par trois agentes du pôle, dont une conseillère cadre et deux stagiaires. Il y a également, une agente de la Direction de l'enseignement et de l'Académie CHUM (DEAC) et un autre de la Direction des Ressources Humaines et Affaires Juridiques (DRHAJ). Tous les deux jouant un rôle de consultance selon leur champ d'expertise respectif. Nous rappelons que le programme des ambassadeur. rices d'innovation fait partie des offres de services du pôle d'innovation à l'endroit les individus et les équipes, ce qui explique sa participation prépondérante.

2.2.6 Ressources

Le programme ne dispose pas encore d'un budget de fonctionnement. Néanmoins, certains fonds ponctuels sont mobilisés en fonction des besoins d'exécution du programme (ex : service traiteur). La majorité des activités sont réalisées grâce aux ressources et services à la disposition des équipes du CHUM (communication, locaux, infrastructure). En termes de ressources humaines, nous comptons les membres de l'équipe coordo, au nombre de cinq. Les intervenants externes participants à l'élaboration et présentation des séances du programme le font pro bono. Les contenus sont élaborés en collaboration entre les intervenants externes et l'équipe coordo. Pour ce qui est des ressources matérielles et des équipements, nous avons utilisé la papeterie et les outils informatiques de la direction générale pour les supports (papeterie et lien Zoom).

2.2.7 Modèle logique

Pour ce programme, il n'y a pas de modèle logique proprement défini qui met en lien les intrants, les activités, les extrants et les résultats. En revanche, nous avons monté un cadre logique qui relie les objectifs (généraux et spécifiques) aux activités et les indicateurs qu'on questionne lors de la phase de planification de ce programme.

2.3 Description du mandat de ce projet en organisation

Afin de poursuivre la démocratisation de l'innovation, amorcée entre 2020 et 2021 avec la première édition, le pôle décide de lancer une nouvelle cohorte dès le 8 mars 2023, mais également de perfectionner son protocole d'évaluation à des fins d'amélioration. C'est donc pour la réalisation de cette double mission organisationnelle que j'ai été mandatée.

Par conséquent, il s'est agi pour moi de procéder aux phases de planification et de recrutement de la nouvelle cohorte tout en réalisant, dans le même élan, l'évaluation de la phase initiale. Le protocole devait être prêt pour étudier les effets du programme, dès le déploiement de la

première séance de formation. Ce mandat se veut participatif, car il implique, dans ce processus, plusieurs acteurs du programme.

Ce projet repose sur des principes :

- Le leadership inspirant de Mme Kathy Malas
- L'équilibre entre la recherche et la gestion
- L'interdépendance du processus d'implantation et d'évaluation du programme
- La définition d'un cadre logique sur lequel s'appuie le programme en sa cohorte 2

L'objectif général de ce projet était donc préalablement de revoir le protocole d'évaluation du programme des ambassadeurs et ambassadrices d'innovation afin d'en mesurer et démontrer pleinement la valeur et d'assurer la mise en œuvre de la deuxième cohorte. Au fur et à mesure de l'exécution, le mandat s'est affiné par la gestion du projet d'amélioration du protocole d'évaluation uniquement.

La liste de tâches pour la gestion du programme concernait principalement :

- La conception de la ligne de temps
- La confection des rapports des réunions de l'équipe de coordination
- Le recrutement des mentors
- L'élaboration des fiches-mentor et la planification du mentorat
- La programmation des séances préliminaires (sessions d'information des gestionnaires et des mentors)

Quant aux objectifs relatifs à la gestion de l'évaluation du programme, il s'agissait d' :

- Établir un cadre logique, outil de planification de gestion de projet
 - Utile pour la prise de décision au haut niveau.
 - Requis pour la construction des séances Com-Innove de sorte à lier les objectifs d'apprentissages aux objectifs généraux qui sont attendus
 - Utilisé comme protocole pour l'évaluation des mesures d'impact du programme
- Développer des outils de collecte de données
- Apprécier la perception de l'équipe coordo sur les potentiels effets attendus
- Examiner la viabilité des objectifs, résultats et impacts perçus du programme

3 RECENSION DES ÉCRITS

Le projet en organisation que j'ai mené passait impérativement par une compréhension de la thématique de l'innovation. De ce fait, j'ai eu recours à une revue de la littérature, certes non exhaustive, mais qui m'a permis de définir et contextualiser l'innovation. Pour réaliser cette recension des écrits, nous avons fait appel à la bibliothécaire intégrée au programme des ambassadeur. rices afin de trouver des articles qui m'aideraient à comprendre le concept théorique de l'innovation, à contextualiser cette innovation au CHUM. Une fois la documentation reçue, nous avons cherché à mieux comprendre comment le pôle d'innovation et d'IA portait ce mandat-là. Ce que j'ai finalement compris à travers l'analyse de ce qui est appelé la stratégie d'innovation et d'IA du CHUM. Il s'agit d'une documentation en conception qui décrit les axes stratégiques du pôle envers trois catégories de cibles (individus et équipes, organisation et écosystème). Puis, nous avons effectué une demande à la bibliothèque de l'université sur des rapports de projet en organisation en lien avec mon sujet. D'où la découverte de la méthode des 5 I du processus d'innovation qui m'a permis de mieux comprendre la stratégie du pôle pour son mandat au sein du CHUM. Cette recension avait pour but de comprendre le programme sur lequel nous travaillions et les objectifs généraux qui en découlaient. En revanche, elle n'avait pas pour but de réaliser une grille de collecte à proprement dit, dans le cadre d'une évaluation de programme, avec les questions d'évaluation, les indicateurs qui y sont liés et les documents consultés. Ainsi donc, dans les lignes qui suivent, nous aborderons plusieurs définitions de l'innovation, dont celle reconnue par le CHUM. Cela débouchera sur le rôle de l'innovation sur la performance d'une organisation. En d'autres termes, il s'agira de comprendre pourquoi une organisation innove ou devrait innover. Les concepts théoriques étant implantés, nous analyserons la stratégie de l'innovation mise en place par le pôle et qui lui permet d'opérationnaliser sa mission de porteuse de l'innovation au sein de la direction générale

3.1 Définitions de l'innovation

Certains auteurs tels que Dubouloz soutiennent l'avis de l'auteur Evan qui évoque une opposition entre deux types d'innovation et affirme que l'une est issue de processus techniques et est usuellement liée à la technologie, et l'autre se produit au sein d'un système social de l'organisation (Dubouloz, 2013). En d'autres termes, l'innovation organisationnelle met en exergue des processus non technologiques, de type administratif qui peut être défini comme de nouvelles pratiques (Dubouloz, 2013 ; Zaghmouri, 2020). Aussi, certains écrits parlent

d'innovation, de rupture ou de continuité au regard de l'importance des changements qu'elle entraîne dans la pratique (F. Brunet, 2019). Lorsqu'il s'agit de l'amélioration d'une démarche existante sans une modification en profondeur de celle-ci et agissant en continuité avec l'état prévalent de la pratique, on peut parler d'innovation de continuité (F. Brunet, 2019). Par exemple, la formation sur le développement de compétences en innovation pourrait s'inscrire dans ce cadre-là, car elle a pour but de renforcer une culture d'innovation déjà préexistante au sein du CHUM. Lorsqu'une innovation suscite une nouvelle façon de faire qui entraîne une rupture par rapport à la pratique précédente et requiert une formation des acteurs, on parle d'innovation de rupture (F. Brunet, 2019). L'intelligence artificielle par exemple pourrait être considérée comme une innovation de rupture (F. Brunet, 2019). Certains écrits, abordent la terminologie de l'innovation managériale en termes de processus, long et complexe lié à l'apprentissage et composé d'une succession d'étapes (Zaghmouri, 2020).

Meddeb quant à lui, met l'emphasis sur les travaux de Schumpeter et distingue cinq types d'innovation que sont la fabrication de biens nouveaux, l'ouverture d'un nouveau débouché, l'emploi de nouvelles méthodes de production, l'utilisation de nouvelles matières premières et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation de travail (Meddeb, 2010). Cette définition ne tenant pas compte de la finalité due à l'innovation conduit l'auteur à mettre en œuvre la notion de création de valeur et définit l'innovation comme : « l'application systémique des connaissances issues de toutes les disciplines scientifiques ou de l'imagination créative à une partie ou à l'ensemble des composantes des flux productifs et commerciaux en vue d'accroître la valeur ajoutée ». (Meddeb, 2010)

Dans le système de santé, l'innovation en santé peut être résumée en une démarche qui combine nouveauté et changement afin d'améliorer la santé de la population (F. Brunet, 2019). C'est dans ce même élan que le CHUM définit l'innovation comme :

Toute amélioration des pratiques, des technologies ou des façons de faire ayant pour but de créer de la valeur et in fine améliorer la santé et le mieux-être des populations et des intervenants, le tout intégré dans les pratiques de façon durable et généralisée. (CHUM, 2022b).

Désormais, nous savons comment définir l'innovation dépendamment du courant de pensée qui convient à notre contexte. Cela dit, il demeure pertinent pour nous de comprendre pourquoi il faudrait innover, surtout si un système présent fonctionne déjà à bien des égards et a déjà fait ses preuves.

3.2 La performance organisationnelle

Une innovation se distingue d'une découverte ou d'une invention dans sa capacité à produire un impact, à créer de la valeur et à optimiser la performance à travers des résultats tangibles (F. Brunet, 2019 ; Meddeb, 2010). Il ne faudrait donc pas faire de l'innovation pour en faire, il faudrait dès les premières heures de la démarche se questionner sur la valeur ajoutée de cette nouvelle approche que l'on veut tenter (F. Brunet, 2019). Nous évoquons, ici, le contexte de l'innovation organisationnelle, plus précisément le management par projet comme l'indique la figure 3, qui est le champ d'expertise qui encadre le programme des ambassadeur. rices de l'innovation en santé. À la question donc de savoir pourquoi faut-il innover ? L'auteur Meddeb, argue qu'une innovation menée de façon méthodique, au sein d'une organisation créerait une valeur ajoutée et contribuerait à une amélioration substantielle de la performance de ladite organisation (Meddeb, 2010). En parlant de performance, ce dernier évoque la performance axée d'une part sur le gain économique avec des salariés orientés vers le bien commun et d'autre part une meilleure gestion des ressources humaines et matérielles principalement (Meddeb, 2010). L'ex-Président-Directeur-Général du CHUM ne dira pas le contraire en ce qui concerne le domaine de la santé. Il cite :

La notion de performance globale peut se référer à l'équilibre entre la performance financière ou économique [...] et la performance qualité. [Elle] doit aussi, se rattacher à la mission de l'organisation [...] surtout lorsqu'on aborde le sujet des innovations qui peuvent provenir aussi bien du milieu interne que de l'environnement. (F. Brunet, 2019)

Par exemple, le programme des ambassadeur. rices d'innovation, porté par le pôle, est une innovation organisationnelle de type gestion de projet, qui rentre en adéquation avec la mission du CHUM et qui a pour but de démocratiser l'innovation en renforçant la culture d'innovation chez les agents (formations, accompagnements, outils d'innovation) (CHUM, 2022b). Il souhaite également développer leur capacité à innover (à travers des projets, des rôles-conseils, etc.) de sorte que cela impacte leurs performances (le taux de rendement, temps d'exécution des tâches par exemple) individuelles ou en équipe. Ainsi en bout de ligne, nous pourrions éventuellement assister à une amélioration de la performance globale du CHUM en matière de qualité et de finances à travers une meilleure optimisation des ressources et une meilleure expérience-patient ou client. Afin de mieux expliciter le processus d'augmentation de la performance due à l'innovation, nous l'analyserons au regard du processus des 5 I.

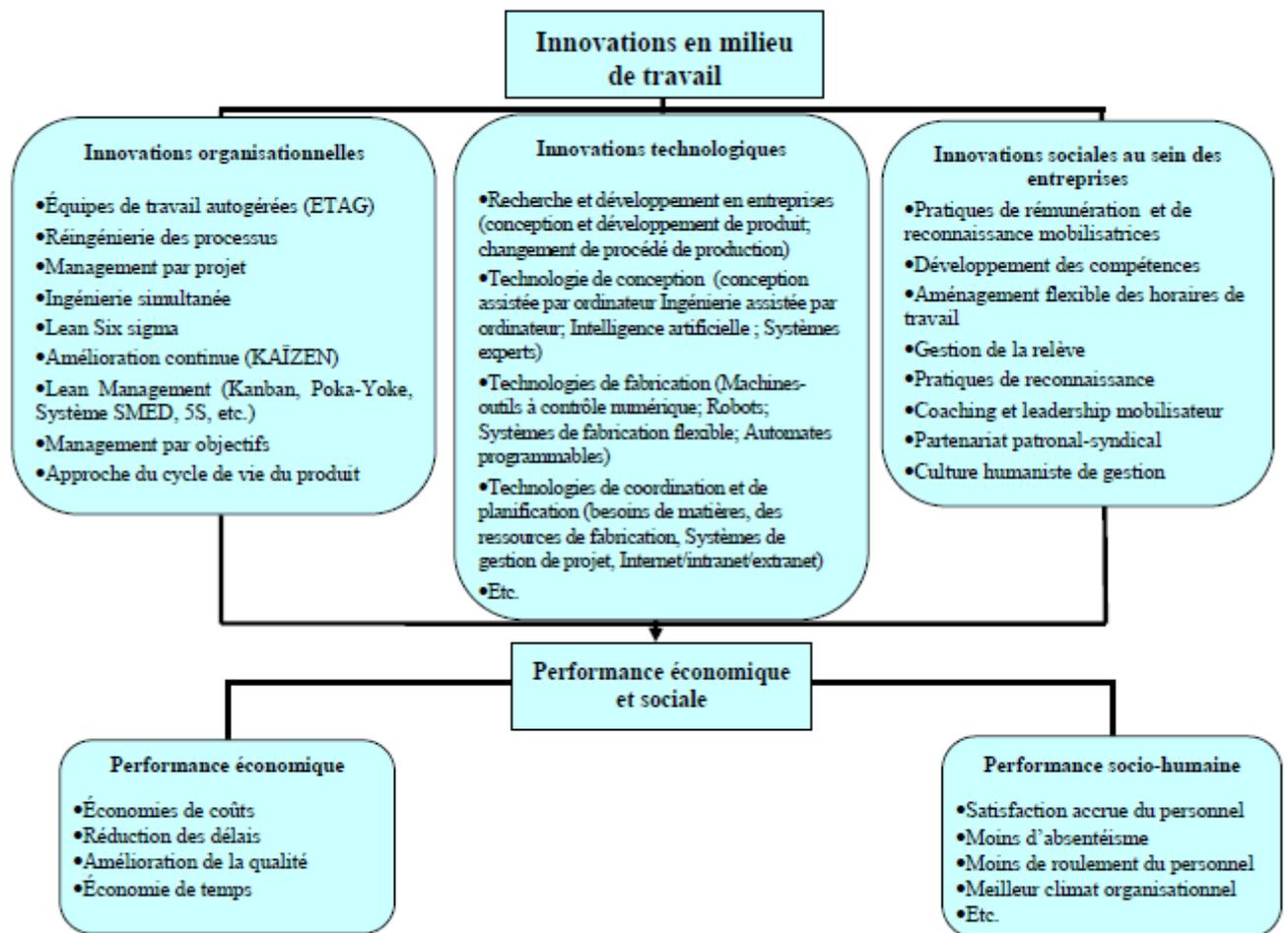


Figure 8 : Modèle conceptuel des innovations et de leurs impacts sur la performance (Meddeb, 2010, p.72)

3.3 Cadre d'analyse des innovations

Nous avons analysé la stratégie de l'innovation dans laquelle s'inscrit le programme de développement des compétences de l'innovation en santé, selon la méthode des 5 I (Meddeb, 2010). Cette méthode se décline en cinq étapes qui sont :

- L'incubation d'une culture d'innovation
- L'identification des opportunités
- L'investigation des opportunités
- L'invention des pistes de progrès
- L'implantation des projets d'innovation

La première étape consiste à développer auprès du personnel des modes de pensée et des attitudes favorables à l'initiative, à la prise de risque et à la participation active (Meddeb, 2010). Dans le souci de promouvoir les connaissances, les ressources et outils en innovation dont regorge le CHUM à travers le pôle d'innovation notamment, le programme s'évertue lors des séances Com-innove de présenter ces ressources et d'indiquer l'endroit où les trouver. Lorsque nous parlons de ressources, nous parlons de formations en innovation, d'accompagnement sur un projet d'innovation exécuté par une conseillère du pôle, d'outils en *design thinking*, en validation de la performance ou en analyse des parties prenantes pour ne citer que ceux-là. L'objectif ultime ici, étant de familiariser les individus à la mission en innovation du CHUM et de se l'approprier. Dans cette démarche de démocratisation, nous avons impliqué les directeurs et directrices ainsi que les gestionnaires des différents participants afin d'engager chaque palier de la hiérarchie dans cette mission.

Lors de la seconde étape, il s'agit d'identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation (dysfonctionnement, gaspillage) en questionnant continuellement le statu quo (Meddeb, 2010). À ce niveau-là, l'un des piliers du programme qui est le mentorat aide les mentoré.es à se nourrir de l'expérience de leurs mentors (qui ont pu par exemple à être impliquer dans l'informatisation des dossiers des patients, développement de l'ordonnance électronique, informatisation de processus de travail avec gain de temps d'exécution, etc.) et à apprendre à lire leur environnement de travail et à en déceler les opportunités d'innovation. Les séances Com-innove visent également à donner aux ambassadeurs les outils pour mieux identifier les opportunités d'amélioration et les saisir.

La troisième étape consiste à investiguer les opportunités dans le but de déceler les meilleurs et d'en valider leurs pertinences aux regards de leurs forces, faiblesses et pertinences (Meddeb, 2010). Encore une fois, nos séances Com-innove, dans un format de cours magistral comme Form+ ou dans un format pratique comme l'atelier « main à la pâte » permet par exemple de développer des outils de validation de la pertinence afin de répondre à cette étape.

Les deux dernières étapes mettent en exergue la capacité des agents à proposer des pistes d'amélioration et de les implanter (Meddeb, 2010) ; en d'autre terme, à la capacité à innover. Notre programme pose les jalons d'une culture en innovation et amorce ce développement de cette capacité à innover en fournissant des ressources. En revanche, le programme vise à permettre à ses participants de devenir des ambassadeurs d'innovation reconnus au sein de leurs équipes et de l'organisation. On s'attend à ce que le programme leur permette de se sentir légitimes dans ce rôle, d'être une référence au sein de leur équipe en matière d'innovation et de

soutenir l'innovation. Nous nous attendons donc, dans plusieurs mois après le programme, à des implications dans des projets en innovation par exemple.

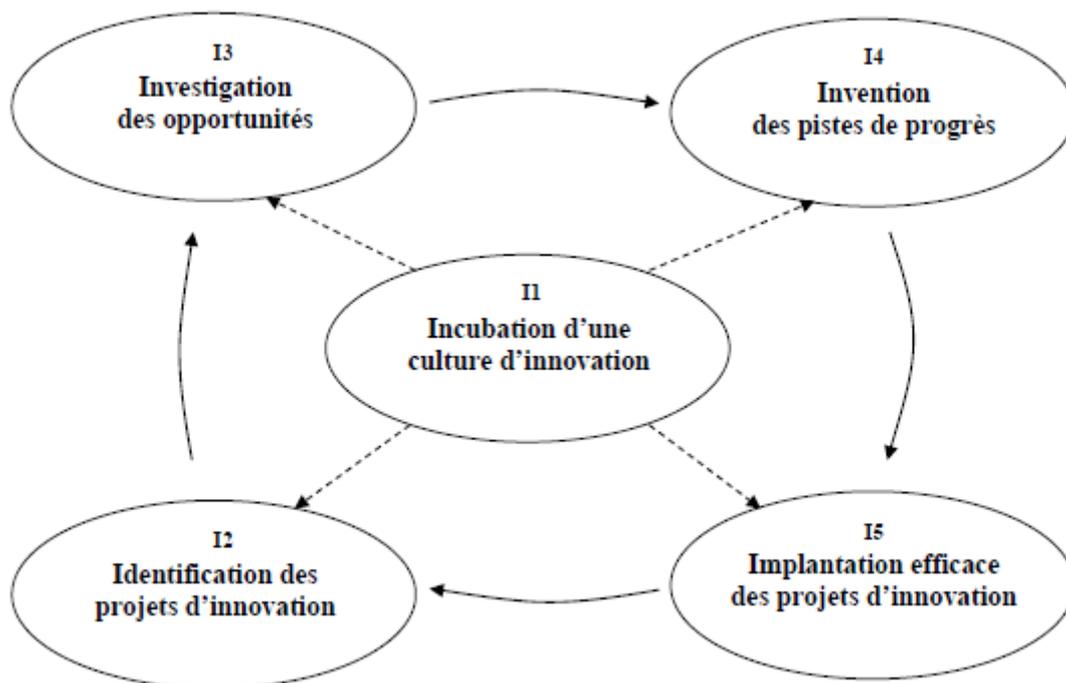


Figure 9 : la méthode des 5 I du processus d'innovation (Meddeb, 2010, p.76)

3.4 Gestion de projet par méthode agile

La pensée agile ou méthode agile est issue du manifeste agile rédigé en 2001 par des pionniers de l'industrie technologique (Kent Beck et al., 2001). Leur objectif était de mieux développer leurs logiciels et surtout d'aider les autres à le faire (Kent Beck et al., 2001). C'est ainsi qu'ils ont élaboré ce manifeste qui décrit l'agilité comme une approche de gestion qui gravite autour de quatre valeurs fondamentales, subdivisées en douze principes (Project Manager Institute, 2018).

Ces valeurs sont :

- **Les individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils

- **Des logiciels opérationnels** plus qu'une documentation exhaustive
- **La collaboration avec les clients** plus que la négociation
- **L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan

Les auteurs mettent l'emphase sur les premiers aspects, mais ne négligent pas les seconds (Kent Beck et al., 2001).

1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
2. Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3. Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
5. Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.
7. Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
8. Les processus Agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
9. Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'agilité.
10. La simplicité - c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile - est essentielle.
11. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Figure 10 : les 12 principes du Manifeste agile (Project Manager Institute, 2018, p.9)

Cette approche est née d'une volonté d'améliorer la méthode traditionnelle de gestion de projet qui s'avère trop rigide pour un contexte dynamique comme celui de la technologie (Delisle, 2021).

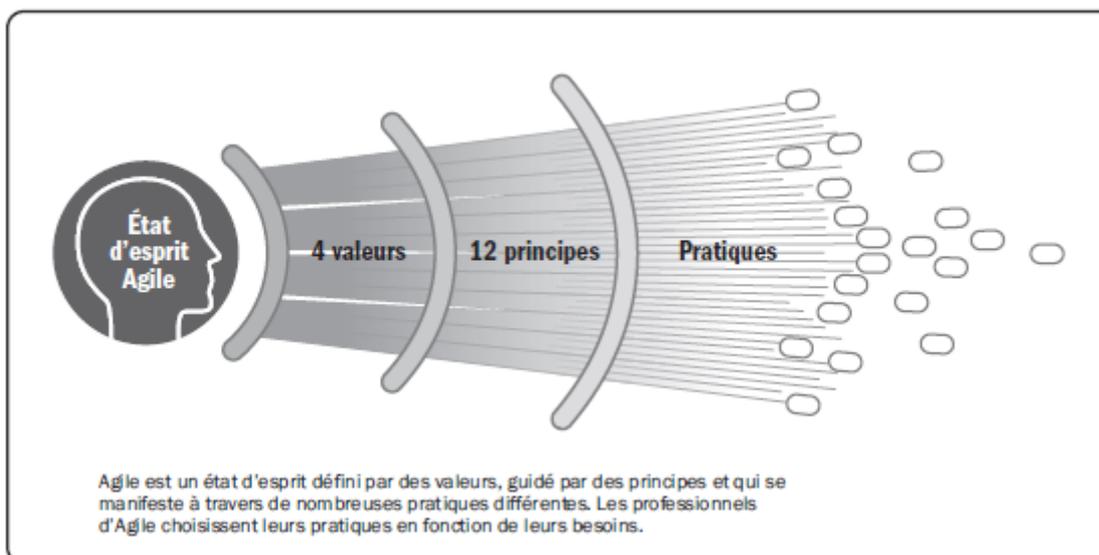


Figure 11 : État d'esprit agile (Project Manager Institute, 2018, p.10)

En matière de méthode de gestion, la méthode agile est considérée comme issue du « Lean management » qui est un modèle de gestion mettant l'accent sur la création de valeur, le respect des personnes, la minimisation du gaspillage, la transparence, l'adaptation au changement et l'amélioration continue (PMI). L'agilité peut également être définie non pas comme une méthode, mais comme un état d'esprit, définie par les quatre valeurs et guidée par les douze principes du Manifeste agile et concrétisée par différentes pratiques (PMI). En somme, qu'il s'agisse d'une méthode, d'une pensée ou d'une approche, l'agilité met l'emphase sur l'individu et s'adapte mieux au changement (PMI), à travers une démarche itérative et incrémentale (fournir les livrables par petits bouts et au fur et à mesure) (Delisle, 2021).

Ainsi, dans l'exécution de notre projet, une approche par cycles itératifs et boucles de rétroaction rapides était privilégiée. Nous avons fait appel à l'état d'esprit agile plus qu'à la méthode. Bien que nous ayons eu des sprints quotidiens pour évoquer les tâches et objectifs journaliers, nous n'avons pas suivi de méthodes de gestion fixes.

3.5 Gestion de projet

Nous avons à mener la gestion d'un projet mou c'est-à-dire, dont l'extrait est principalement intangible (Genest et al., 2015, p.8). Déclinée en quatre phases, la gestion de projet fait appel à une phase d'élaboration, de planification d'exécution et de clôture (Genest et al., 2015, p.17) Lesquelles phases sont elles aussi scindées en sous-étapes. L'étape d'élaboration est celle au cours de laquelle, le promoteur choisi l'idée de projet, décide de le réaliser et octroie le mandat

(Genest et al., 2015, p.17) et c'est ce qui a été fait lors de la première cohorte. La direction générale du CHUM, promotrice du projet a décidé de réaliser le programme des ambassadeur. rices d'innovation en santé. Concernant, la suite du processus de gestion, elle a fait appel à la Direction del'Enseignement et de l'Académie CHUM (DEAC) et à l'équipe du Développement Organisationnel (DO) en tant que mandataire afin de planifier et exécuter le projet, car c'est la DEAC qui détient l'expertise en termes de conception de programme de formation et la DO possède quant à elle des spécialistes en gestion du changement (communication personnelle) la réalisation du cadre logique est une activité à réaliser à la phase d'élaboration du projet (Genest et al., 2015), mais puisque cela avait déjà été fait lors de la première cohorte, nous l'avons réalisé à l'étape de planification durant la cohorte 2. D'ailleurs, nous avons dans ce contexte établi l'échéancier du projet dès l'entame de la planification.

3.6 L'évaluation des résultats d'une formation selon KirkPatrick

Le modèle de Kirkpatrick est réputé pour favoriser la réussite d'un programme de formation intraorganisationnel à travers l'application réelle des compétences acquises en formation par les employés (Kirkpatrick & Kayser Kirkpatrick, 2021). Elle a été utilisée pour concevoir le cadre logique de la formation.

Ce modèle met en exergue quatre niveaux d'évaluation qui sont :

- Niveau 1 : réaction
Cette étape fait allusion à la satisfaction des travailleurs quant au programme et à la pertinence par rapport au cadre de travail (Kirkpatrick Partners, 2023).
- Niveau 2 : Apprentissage
Il s'agit du degré auquel les participants acquièrent les connaissances, aptitudes et compétences en fonction de leur participation à la formation (Kirkpatrick Partners, 2023)
- Niveau 3 : Comportement
Fais intervenir l'application des apprentissages dans le milieu de travail, après la formation (Kirkpatrick Partners, 2023)
- Niveau 4 : Résultat
Cette étape fait allusion à la survenue des résultats attendus à l'issue du programme de formation (Kirkpatrick Partners, 2023)

Lors de la conception du protocole d'évaluation de la cohorte 1, l'équipe de coordination a emprunté le chemin inverse, partant des résultats organisationnels attendus pour définir les

objectifs spécifiques et les indicateurs de mesure. Lire à ce sujet, a permis, en définitive, de découvrir les différents niveaux d'intégration de connaissances.

L'évaluation de la cohorte 2 s'effectue selon l'atteinte de deux objectifs : le renforcement de la culture d'innovation et le développement de la capacité à innover au sein de la cohorte. Nous n'avons pas tenu compte de ce modèle d'évaluation pour réaliser les mesures d'impact du programme qui font partie inhérente des phases de la gestion de projet.

4 MÉTHODOLOGIE

4.1 Évaluabilité du programme

Nous avons étudié l'évaluabilité du programme à travers un premier devis d'évaluation qui a été présenté à l'organisation. C'est-à-dire la gestionnaire du pôle d'innovation et d'IA et la superviseure de mon mandat. Les grandes lignes soumises pour approbation étaient en lien avec le type d'évaluation (pertinence, efficacité, perception d'impact, pérennisation, équité et égalité du genre) et les questions qui y sont rattachées. À cela, nous avons présenté un modèle logique associé à une théorie du changement reliant chaque item du programme à un niveau stratégique. Enfin, nous avons également évoqué la disponibilité des ressources (humaines, temporelles et financières) pour la gestion du programme dans son ensemble. En somme, après soumission, la mandante a décidé de :

- Mesurer les impacts (effets) du programme à travers ces questions d'évaluation qui correspondent aux objectifs généraux du programme :
Comment le programme permet-il de renforcer la culture d'innovation ?
Comment le programme permet-il de développer la capacité à innover ?
- De considérer le processus de pérennisation du programme comme un objectif organisationnel du pôle, qui pourrait éventuellement être abordé si les impacts des deux cohortes déjà organisées s'avéraient tangibles.
- D'inclure la pérennité des compétences comme un objectif spécifique de la capacité à innover plutôt que d'évaluer la pérennité du programme et d'inclure également la pertinence des apprentissages tel un objectif spécifique de la capacité à innover plutôt que d'évaluer la pertinence du programme.
- De construire un cadre logique et non un modèle logique, mettant en relation les objectifs généraux, les objectifs spécifiques, les indicateurs et les activités du programme.

- De concevoir le formulaire de sondage aux différents temps de collecte et pour les différentes populations que sont les ambassadeur. rices, leurs gestionnaires et les mentors. Même si seul le questionnaire T0 des ambassadeur. rices fera partie de mon étude.

En définitive, le programme des ambassadeur. rices de l'innovateur en santé n'était pas évaluable selon le devis d'évaluation que nous souhaitions à l'entame de ce projet en organisation. Ainsi, la conception du protocole d'évaluation attendu, concernait finalement le montage du cadre logique et des formulaires de sondage en ligne.

4.2 Méthodologie de recherche et d'intervention

4.2.1 Enquête par sondage

Dans le but de mesurer les effets du programme, nous avons effectué une enquête par sondage. Ceci dans le but de connaître le niveau initial de connaissances et d'attentes des ambassadeur. rices avant le début des séances Com-innove et de pouvoir réaliser des comparaisons en fin de programme. À cette étape du bilan, cette enquête initiale devrait nous servir de base d'évaluation, dans la mesure des effets (connaissances et apprentissages des ambassadeur. rices) exclusivement dus au programme.

4.2.2 Méthode et outil de collecte

Compte tenu du contexte organisationnel et de la disponibilité des répondants, la méthode de collecte privilégiée pour la collecte de données a été le sondage à partir d'un questionnaire conçu et administré sur Microsoft Teams. À partir du cadre logique, nous avons conçu chaque questionnaire à l'endroit de chaque population d'étude. Celui des ambassadeur. rices, était scindé en trois sections. La première section était en lien avec l'identité. Étant donné que nous souhaitions garder l'anonymat des répondants, nous avons opté pour un identifiant numérique plutôt que des noms et prénoms. Cet identifiant était composé de quatre chiffres : les deux derniers chiffres du numéro de cellulaire et le jour de naissance. Puis seconde section abordait les questions en lien avec les éléments clé de la stratégie d'innovation et d'IA au CHUM, tandis que la troisième section concernait directement le programme. Il faut souligner que chaque question ouverte ou semi-ouverte posée répondait dans l'ensemble aux deux objectifs généraux.

Le questionnaire a été envoyé par courriel Outlook à chaque participant de la liste d'inscription définitive au programme. Cela quelques jours après la première séance de découverte du Plan-I. Quoique le sondage de satisfaction ait été rendu accessible lors de ladite séance à partir d'un code QR édité à cet effet. Les questions nécessitant des réponses courtes, nous avons souhaité

optimiser le taux de réponse en permettant la complétion sur place. Nous souhaitons éviter l'impression de surcharge auprès des participants en cas de complétion de 2 questionnaires différents dans un court laps de temps. Bien que nous ayons à user de cette méthode, nous avons été confrontés non seulement aux limites de l'outil, mais aussi aux limites organisationnelles. Le questionnaire ne permet pas d'avoir des réponses détaillées et exhaustives même s'il s'agit de questions ouvertes ou semi-ouvertes. D'un point de vue organisationnel, nous avons pu constater que la disponibilité des participants n'était pas évidente, du fait de la charge de travail. Aussi, pour la même raison, il ne pouvait pas y avoir plus de 2 questions par indicateurs afin de faciliter la complétion. Nous avons conçu les questionnaires à l'endroit des mentors et des gestionnaires également, et ce, aux trois temps de collecte et seront soumis à la mandante pour validation. Ce sont des livrables incrémentaux constitutifs du protocole d'évaluation à livrer. Cependant, cela ne fait pas partie de notre cadre d'étude et cette population de répondants (mentors et gestionnaires) non plus. Ainsi, nous n'évoquerons pas cet aspect dans notre méthodologie.

4.2.3 Temps de collecte

Il y avait plusieurs temps de collecte selon la population d'étude. Nous avons prévu dans notre échéancier, un temps T0, en début de programme (en avril), T1 à mi-parcours du programme (en aout) et T2 à la fin du programme (en décembre).

4.2.4 Population d'étude

La population de notre étude était constituée des participants de la seconde cohorte du programme. L'ensemble des quarante et un ambassadeur. rices se sont vus administrés le questionnaire.

4.2.5 Échantillonnage

Nous avons plutôt effectué un recensement plutôt qu'un échantillonnage dans la mesure où l'ensemble des quarante et un participants s'est vu transmettre le questionnaire. Il en était de même pour les gestionnaires.

4.2.6 Considérations éthiques

Les participants étaient préalablement informés de la tenue de l'évaluation dudit programme avant même qu'ils consentent à s'engager définitivement dans le programme. Et l'évaluation s'est tenue avec la superviseure de mandat et l'approbation de la gestionnaire du pôle, de sorte à proposer des contenus qui respectent la culture organisationnelle du CHUM.

4.2.7 Méthodes d'analyse

Le questionnaire attribué n'a pas été testé. Il a été soumis à une ancienne ambassadrice pour une révision afin de s'assurer que les questions étaient compréhensibles pour la nouvelle cohorte. Les réponses générées à partir du formulaire étaient collectées automatiquement dans un fichier Excel. Ainsi, concernant les questions avec choix de réponses, nous avons opté pour une analyse statistique descriptive en mettant en exergue les moyennes selon le nombre de choix de réponses sur le nombre total de réponses.

Au niveau des questions ouvertes et semi-ouvertes en lien avec la stratégie d'innovation, dans une analyse thématique déductive, nous avons décortiqué les réponses en items clés. Ces éléments clés représentaient les thèmes et l'objet de la question représentait l'étiquette. Le but étant de connaître en moyenne les notions de la stratégie qui ont été retenues par les participants. En guise d'exemple :

- La définition de l'innovation comprend trois thèmes : « amélioration », « création de valeur ou augmentation de la performance » et « intégration dans les pratiques »
- Les trois piliers de la stratégie d'innovation et d'IA du CHUM : « inspirer », « catalyser ou faciliter » et « amplifier »
- Les cinq dimensions de valeur : « santé des populations », « expérience-patient et résultat des soins et service », « expérience et mieux-être du personnel de soins et des équipes », « réduction des coûts de la santé et optimisation des ressources » et « système ouvert, innovant et apprenant »

Le but étant de connaître en moyenne les notions de la stratégie qui ont été retenues par les participants, nous avons décompté le nombre d'items justes dans une réponse. Puis nous avons calculé la moyenne d'items évoqués par rapport à l'ensemble des répondants. Dans une analyse thématique inductive, nous avons codé certaines réponses aux questions ouvertes selon la récurrence des réponses et avons calculé la moyenne. Par exemple, concernant la question sur l'endroit où trouver les éléments de la stratégie, nous avons catégorisé les réponses émergentes en catégories et nous avons calculé la moyenne.

Si nous avons opté pour une statistique descriptive, c'est parce que les résultats des mesures d'impact (selon le jargon du pôle) étaient sous forme de moyenne lors de la première cohorte. Et cela s'en trouvait utile pour examiner la performance. Toutefois certaines questions ouvertes comme celles des attentes étaient difficiles à analyser. Nous avons essayé d'en dégrader des

tendances, mais nous perdions le sens de l'unité de sens, même en catégorisant. Malgré tout, nous avons décelé quelques catégories.

5 ÉLABORATION DU PROTOCOLE D'ÉVALUATION

5.1 Description de l'élaboration du cadre logique

L'élaboration du cadre logique s'est effectuée de façon agile. À partir du modèle logique que nous avons proposé à l'entame du mandat, nous avons effectué plusieurs propositions après la première présentation. Il s'en est suivi des rétroactions et des séances de travail avec la gestionnaire du pôle et la superviseure de mon mandat de sorte à produire un cadre logique. Cet outil devait servir de base à la conception des séances Com-innové afin de faciliter la mesure des indicateurs arrimés à chaque objectif spécifique. Le cadre logique a été monté par la superviseure de mon mandat étant donné que nous ne cernions pas leurs attentes à ce niveau. Le modèle logique que nous présentions devait refléter la pertinence des liens entre les intrants, activités, extrants et les résultats à court, moyen et long terme. Le tout en décrivant le contexte dans lequel ce programme a été réalisé et en développant une théorie. Nous nous inscrivions plutôt dans une démarche d'évaluation scientifique tandis que ma mandante et ma superviseure souhaitaient développer cet outil de gestion de projet qui permet d'avoir une vue panoramique de la cohérence entre chaque partie du projet. De ce fait, il s'agissait, selon elle, de refléter, dans un tableau, les objectifs généraux et spécifiques, les indicateurs qui en découlent, les activités qui permettront de les mesurer. À cela, il a été ajouté les types de questions qui figureraient dans le questionnaire ainsi que les hypothèses de réponses attendues. En abordant le terme « activité » ici, nous faisons référence aux actions qui peuvent servir de moyens de mesure d'un indicateur. Il ne s'agit en aucun cas des activités Com-innové.

Voici comment ce cadre devrait être interprété :

- Quel est l'objectif général ? Renforcer la culture d'innovation,
- Quel est l'objectif spécifique ? Connaître et à communiquer la stratégie.
- Quel indicateur permettrait-il de mesurer cet objectif spécifique ? Il s'agit de la capacité des ambassadeurs à nommer les points importants de la stratégie.
- Comment peut-on opérationnaliser cet indicateur dans nos séances ? il faut rappeler en certains points, la définition de la stratégie, les cinq dimensions de valeur, les trois piliers de la stratégie d'innovation à chaque séance.

- Que faudra-t-il questionner afin de mesurer adéquatement notre indicateur ? Selon les temps de mesure, il faudrait demander par exemple, quelle est la définition de l'innovation au CHUM ?
- Ensuite, à quelle réponse hypothétique devons-nous, nous attendre ? On s'attend à ce qu'à T0 les répondants connaissent certains points de la stratégie.

C'est donc la réflexion qui explique le cadre logique qui a été réalisé. Dans certaines littératures, le cadre logique tient en un tableau de deux axes qui met en exergue en abscisse, les paramètres fondamentaux, les valeurs cibles ou indicateurs, les cibles de vérification et les risques et hypothèses. En ordonnée, il y a de haut en bas, le but (objectif général), les objectifs spécifiques, les extrants, les activités et les intrants (voir annexe 5).

Ainsi par incréments, nous avons conçu les éléments du T0 (indicateurs, questions et hypothèses) que nous avons soumis à la mandante (voir annexe 1). Une fois les corrections apportées, nous montions le questionnaire correspondant que nous soumettions à nouveau. À la fin de l'itération, le cadre et l'outil de collecte étaient prêts à l'envoi. Ce cycle a été répété tant pour les outils dédiés aux ambassadeurs, aux gestionnaires qu'aux mentors.

Quant au cadre, il devait être assez succinct et prêt à l'usage afin de favoriser la prise de décision rapide. C'est ainsi qu'à l'instar d'un modèle logique ou d'une matrice d'évaluation, nous avons mis en lien, dans un cadre logique, les objectifs généraux, les objectifs spécifiques qui en découlent, les indicateurs à travers lesquels ces derniers pourraient être mesurés et au temps de mesure adéquat. Puis le type de question qui pouvait être posée aux populations d'étude afin d'obtenir notre mesure. Enfin, nous avons ajouté les hypothèses de réponse auxquelles nous nous attendions. Cela a permis de concevoir les questionnaires et d'y formuler les questions de sorte à se rapprocher de type de réponse attendue. Les questionnaires des temps de collecte T1 et T2 ont également suivi un cycle agile. Bien que la superviseure du mandat eût pris connaissance des outils, malgré la fin du projet, nous n'avons pas pu le valider avec la mandante de l'organisation.

5.1.1 Objectifs principaux

Le programme vise à renforcer la culture d'innovation en passant par la formation des individus qui, près du terrain, connaissent les besoins de leurs équipes et de leurs clients. Cet esprit d'innovation devrait améliorer les façons de faire, des agents en les outillant et leur offrant un sentiment de légitimité dans leur rôle d'agent d'innovation au sein de leurs équipes et plus largement au sein de l'organisation.

Cette démocratisation de l'innovation s'est subdivisée en deux objectifs principaux que sont le renforcement de la culture d'innovation d'une part et le développement de la capacité à innover. À l'entame de ce projet, il était question de s'interroger sur la pérennisation du programme et si cela a été secondairement évoqué dans ce mandat, il constitue néanmoins un objectif organisationnel pour le pôle, plutôt qu'un objectif lié au programme proprement dit. Pendant la première cohorte, il y avait un troisième objectif général, en l'occurrence celui du sentiment d'appartenance. Après une réflexion collective de ma superviseure, la mandante et moi, il a été décidé de le retirer car le programme tel que conçu ne peut pas développer un sentiment d'appartenance. Cela dénote plus d'un objectif organisationnel qu'un objectif attribuable au programme.

5.1.2 Objectifs spécifiques

Évaluer les effets à court, moyen et long terme du programme consiste à évaluer :

- La connaissance de la stratégie d'innovation
- La valorisation du rôle de l'ambassadeur par le gestionnaire et par l'ambassadeur lui-même
- Le développement d'une communauté interne autour de l'innovation
- La connaissance des outils et ressources existants, en lien avec l'innovation au CHUM
- Le développement des compétences sélectionnées par les ambassadeurs dans le Plan-I
- La pertinence et applicabilité des apprentissages
- La pérennité des compétences acquises
- Le maintien du développement d'une communauté de mentors

5.1.3 Bénéfices perçus

L'évaluation de la cohorte 2 a permis de s'interroger sur les attentes des participants, envers le programme dans son entièreté et de mesurer leur niveau de satisfaction à l'issue de la séance 1 notamment. Cela constitue un baromètre dans les pistes d'amélioration a apporté au fil du programme et surtout apporte de la précision sur les éléments à questionner en fin de programme lorsqu'il s'agira de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de développement de compétences. Cela a également permis d'améliorer le précédent protocole de sorte à obtenir des mesures d'impact plus précises pour démontrer l'impact du programme, mais aussi pour la valorisation de l'implication des mentors.

5.1.4 Recrutement

En collaboration avec l'équipe de coordination, la mandante du pôle a émis des invitations à l'endroit des directeurs et directrices du CHUM, pour le recrutement de potentiels candidats au programme qu'ils ou elles considèrent comme des agents d'innovations. Appuyés dans cette tâche par les gestionnaires de proximité, les futurs participants nous ont été proposés et ensuite, nous les avons conviés à une séance d'information. À l'issue de cette session, les participants définitifs se sont volontairement prononcés. L'intention était de recruter de nouveaux ambassadeurs auprès de la communauté CHUM en même temps que nous demandions aux directeurs et gestionnaires de les identifier dans leurs équipes. Malheureusement cette seconde voie de recrutement n'a pu être mise en œuvre par le manque de disponibilité des équipes chargées des communications.

6 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION A T0

6.1 Description des résultats obtenus lors de l'étude.

Nous avons un effectif de 42 ambassadeur. rices qui ont reçu le formulaire et parmi eux, 24 ont répondu au questionnaire et 18, s'en sont abstenus. Soit un taux de réponse de 57 %, à l'issue d'un délai de 10 jours de complétion. Dans un souci d'anonymat, nous ne pouvons définir un profil sociodémographique des répondants, car comme expliqué plus haut, ils sont uniquement identifiables à travers un code numérique et nous ne savons pas à qui appartient chaque code. Le questionnaire T0 a été envoyé aux 42 ambassadeur. rices (avant la réduction de l'effectif à 41), 7 jours après la tenue de la séance Plan-I.

Les résultats sont répartis en deux sections.

6.1.1 Résultats en lien avec le renforcement de la culture d'innovation

Éléments de la stratégie d'innovation du pôle

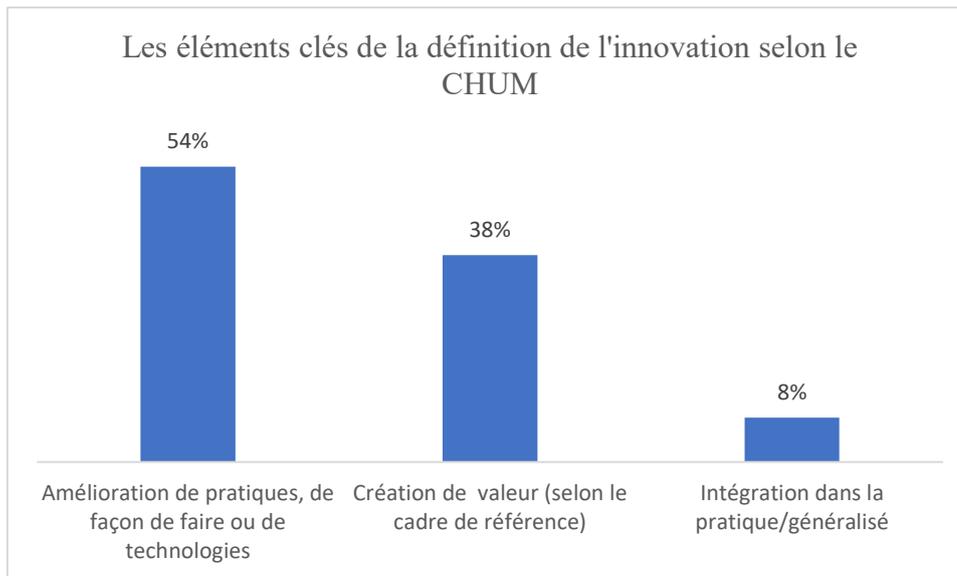


Figure 12 : Les quatre éléments clés de la définition de l'innovation

Cette figure présente les éléments clés de la définition de l'innovation selon le CHUM. 54 % des réponses incluaient la notion d'amélioration dans leurs réponses. Ces trois aspects sont :

- L'amélioration de pratiques, de façon de faire ou de technologies
- La création de valeur
- L'intégration dans la pratique

La notion d'intégration dans les pratiques était peu évoquée alors que nous souhaitons à travers le programme, soutenir et outiller les ambassadeurs afin qu'ils incluent le changement dans leur pratique quotidienne.

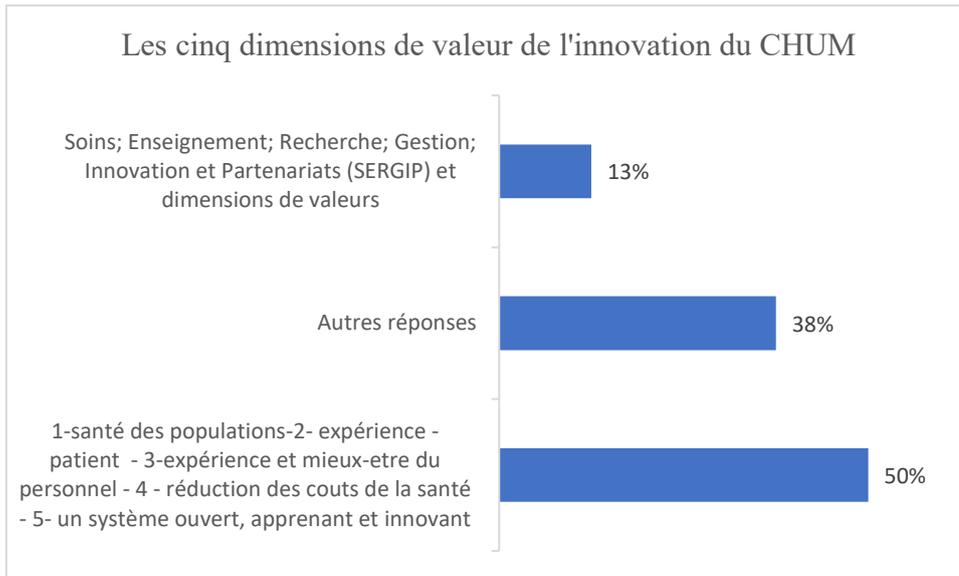


Figure 13 : les 5 dimensions de valeurs de l'innovation au CHUM

Cette figure met en exergue les réponses des répondants en lien avec les cinq dimensions de la stratégie. 50 % de l'effectif a correctement cité l'ensemble des éléments. Tandis que 13 % ont confondu ce cadre dimensionnel avec le SERGIP (sigle résumant la mission du CHUM). Les 38 % constituaient des réponses qui n'avaient aucun rapport avec les 2 aspects sus-cités. Il s'agissait possiblement de réponses personnelles.

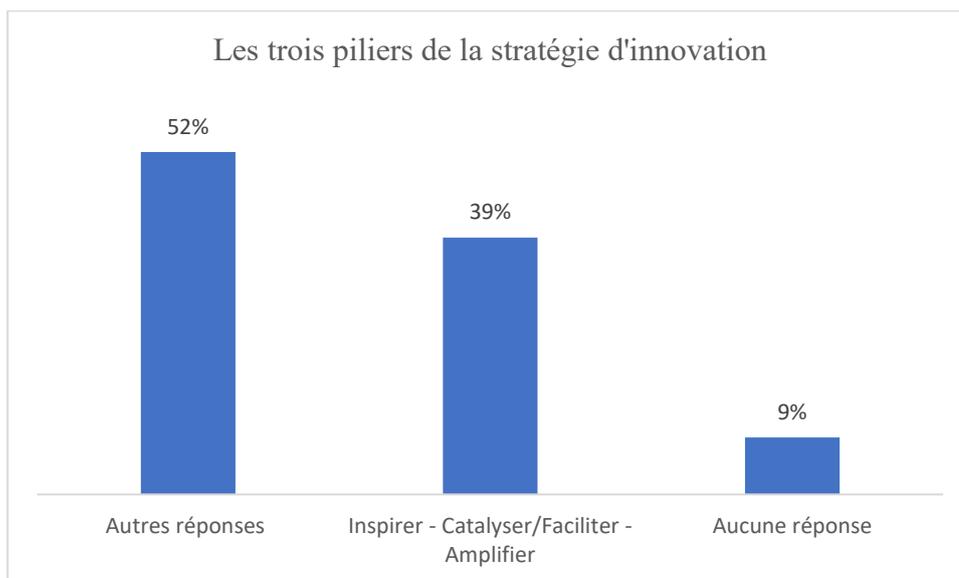


Figure 14 : Les 3 piliers de la stratégie d'innovation au pôle

Cette figure traduit l'état des réponses concernant les trois piliers de la stratégie d'innovation (inspirer, catalyser ou faciliter et amplifier) ; 39 % ont répondu correctement en citant les trois piliers. 52 % ont donné d'autres réponses en dehors de ces items ou ont des réponses incluant plusieurs autres éléments et un exemple de pilier. 9 % d'entre eux se sont abstenus.

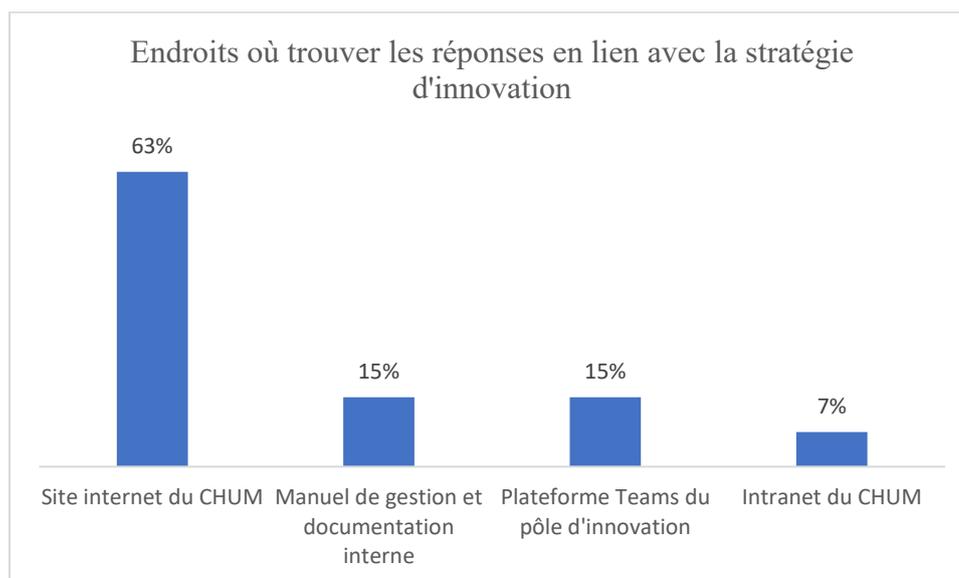


Figure 15 : Endroits où trouver les quatre éléments de la stratégie d'innovation du pôle

Cette figure montre que 63 % des réponses concernant l'endroit où trouver les éléments de la stratégie se rapportaient au site internet du CHUM ; qui est accessible à tous (employés ou non). Les répondants avaient la possibilité de donner plusieurs réponses et donc les résultats ne sont pas fonction du nombre total de répondants, mais plutôt du nombre de récurrences. L'intranet du CHUM est le réseau interne uniquement accessible aux employés du CHUM et il a été évoqué à 7 %. Les manuels de gestion faisaient référence à une littérature dédiée à la gestion et disponible à tous. La documentation interne quant à elle ferait référence à tous les fichiers concernant la politique et la stratégie disponible au CHUM.

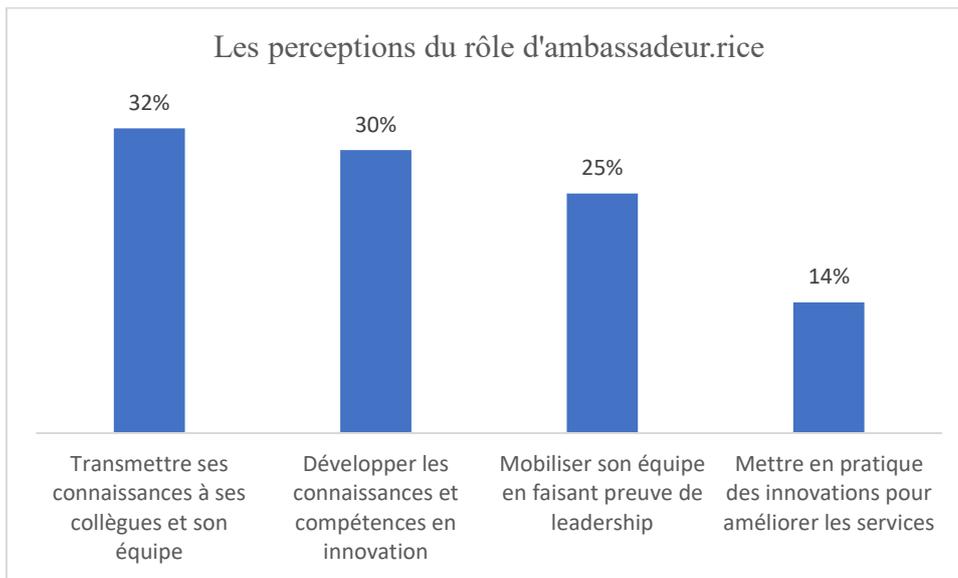


Figure 16 : Perception du rôle d'ambassadeur. rice par eux-mêmes

Cette figure montre les tendances des participants par rapport à leurs perceptions du rôle d'ambassadeur.rice. Nous avons distingué 4 catégories de réponses, issues de notre analyse :

- Le transfert de connaissances
- Le développement des connaissances et compétences en innovation
- La notion de sens de l'équipe et de leadership
- La mise en pratique des innovations en vue d'améliorer les services

La notion de transfert et de développement de connaissances, étaient des thématiques qui émanaient de la plupart des répondants. Puisque le but étant d'avoir des tendances chiffrées, nous avons pu mettre en exergue que 32 % percevaient le rôle d'ambassadeur.rice comme un rôle de transmetteur d'acquis.

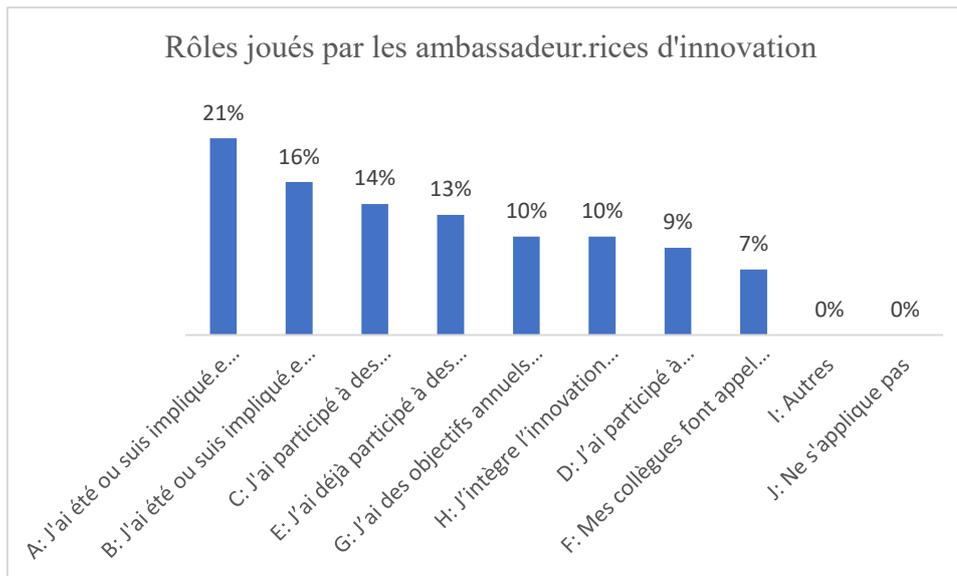


Figure 17 : Les différents rôles que peut jouer un ambassadeur.rice

- a. J'ai été ou suis impliqué.e dans des projets d'innovations portés par ma direction
- b. J'ai été ou suis impliqué.e dans des projets d'innovation portés par d'autres directions (dans un rôle support ou rôle-conseil)
- c. J'ai participé à des événements au CHUM en lien avec l'innovation
- d. J'ai participé à l'organisation d'événements au CHUM en lien avec l'innovation
- e. J'ai déjà participé à des formations ou ateliers en lien avec l'innovation
- f. Mes collègues font appel à moi lorsqu'ils. elles ont des questions en lien avec l'innovation
- g. J'ai des objectifs annuels en lien direct avec l'innovation et j'en discute avec mon gestionnaire
- h. J'intègre l'innovation dans mes présentations formelles, à l'interne ou auprès de collaborateurs externes (sous quelque forme que ce soit)
- i. J'intègre l'innovation dans mes présentations formelles, à l'interne ou auprès de collaborateurs externes (sous quelque forme que ce soit)
- j. Autres (spécifier)

Cette figure relate que 21 % de réponses incluaient l'implication de l'ambassadeur.rice dans des projets d'innovation portés par sa direction. Dans ce contexte-ci, il s'agit d'une question à choix multiples et donc les répondants pouvaient choisir autant de réponses que possible.

6.1.2 Les résultats en lien au développement de la capacité à innover

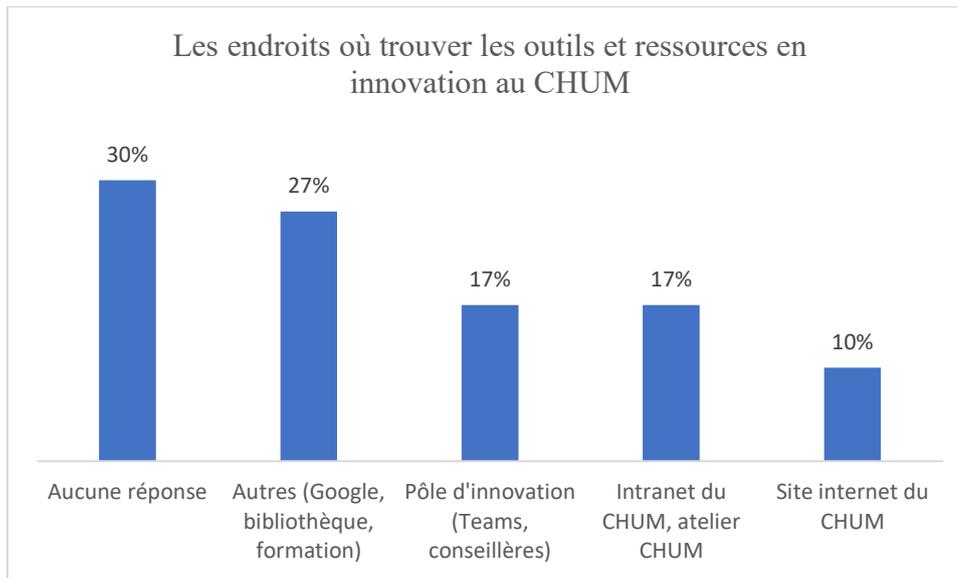


Figure 18 : Endroits où trouver les outils et ressources en innovation au CHUM

La figure ci-dessus montre que 30 %, des répondants ne savaient pas où se trouvaient les outils et ressources en innovation au CHUM. Les répondants avaient la possibilité de donner plusieurs réponses, donc l'analyse a été faite selon la récurrence des items.

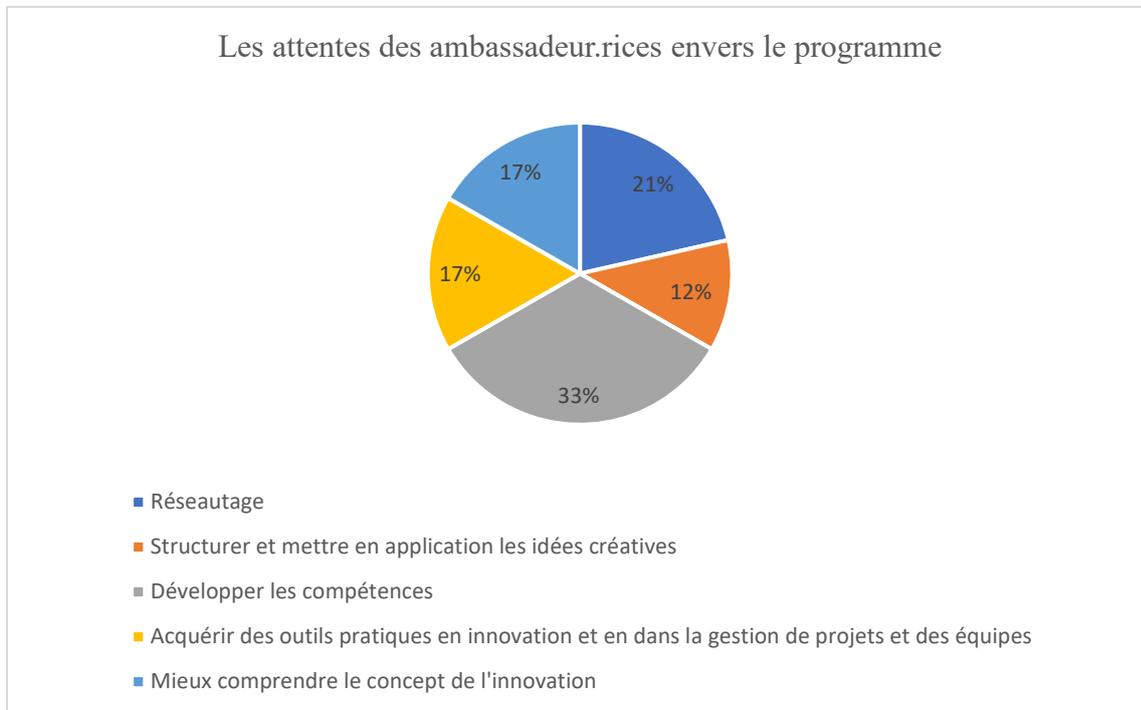


Figure 19 : Répartition des attentes des ambassadeur. rices envers le programme

La figure ci-dessus présente les attentes des ambassadeur. rices envers le programme et 33 % des réponses évoquent le développement de compétences et 21 % des réponses abordent la volonté de réseauter.

6.2 Interprétation et discussion

Nous avons analysé les résultats en tenant compte de la population totale de répondants, soit 24 ambassadeur.rices. Concernant la section sur les éléments de la stratégie d'innovation, nous n'attendions pas que les participants puissent donner la réponse exacte à chaque question. Nous savions qu'il y aurait des éléments incorrects, néanmoins nous espérons qu'à l'issue du programme les ambassadeur.rices connaissent les éléments clés de la stratégie d'innovation et d'IA et soient minimalement en mesure de les retrouver (ces informations leur seront répétées à plusieurs reprises au travers du programme). Nous voulions donc à T0 savoir à quel degré ces éléments clés leur étaient connus. La stratégie du CHUM en matière d'innovation et d'IA comporte quatre éléments qui devraient être connus des ambassadeurs que sont la définition de l'innovation, les cinq dimensions de valeurs, les trois piliers de la stratégie d'innovation et l'endroit où trouver les éléments précédemment cités.

Dans les résultats, nous observons, en général, que nous ne pouvons pas déterminer si les ambassadeurs ont compris que la stratégie du pôle est constituée de ces quatre éléments. Alors que nous n'étions pas censés faire l'état des lieux de leurs connaissances, nous serons amenés à analyser les différentes questions à cet effet dans ce sens. Le but ici est d'observer s'ils ont retenu des items de base dans la description de chaque composant de la stratégie. Cela nous donnera un aperçu des notions sur lesquelles il faudra insister lors des prochaines séances.

La définition de l'innovation a été scindée en trois principaux éléments : « amélioration », « intégré dans la pratique » et « création de valeurs ou augmentation de la performance ». Nous avons analysé les réponses selon la réponse donnée par chaque répondant. L'innovation en tant que processus d'amélioration aux fins d'une valeur ajoutée est perçue par nos répondants. En revanche, au-delà de cet aspect, il est important de se souvenir qu'il faudrait que ce processus fasse partie intégrante des pratiques quotidiennes pour un service adapté à la clientèle.

Au niveau des dimensions de valeur du CHUM, même si 53 % des répondants ont donné la bonne réponse, il est important pour nous de tenir compte des 30 % qui ont évoqué d'autres réponses. Car il s'agit d'un cadre de référence qui permet de mesurer les impacts des projets, programmes, actions ou services mis en place en continu au sein du CHUM. De ce fait, si cela n'est pas compris par cette tranche non négligeable de nos répondants, cela pourrait possiblement présupposer d'un manque d'information ou d'intérêt à l'égard des résultats d'impact réalisés par le CHUM ou par leurs directions.

Concernant les trois piliers de la stratégie d'innovation du CHUM, la plupart des réponses étaient disparates. Mais nous avons pu constater que certains répondants, soit 52 %, ont confondu ce concept de « trois piliers » avec les trois principes du CHUM en matière d'innovation. Si bien qu'au lieu de répondre par « inspirer-catalyser/faciliter — amplifier », la réponse était plutôt « novatrice-responsable-pertinente ».

Pour retrouver les éléments clés de la stratégie d'innovation du CHUM, que nous avons abordé plus haut, il faudrait consulter toutes les plateformes mentionnées par les répondants. Tous en connaissent au moins un endroit et ceci rencontre l'un de nos objectifs en matière de renforcement de la culture d'innovation. Nonobstant, la plateforme du pôle d'innovation et d'IA (Microsoft Teams et les conseillères en innovation) a été très peu énoncée. Cela pourrait nous questionner sur la visibilité du pôle d'innovation dans son rôle de transversalité aux différentes directions du CHUM.

En somme, le programme des ambassadeur. rices d'innovation en santé devrait poursuivre son objectif de développement de la connaissance et la compréhension de la stratégie d'innovation et d'IA du CHUM auprès des ambassadeurs à travers des activités ou méthodes de rappel effectuées à chaque séance Com-Innov. Ceci, en insistant sur des éléments pertinents comme l'utilité que l'innovation soit intégrée dans des pratiques et que la plateforme du pôle est une source de données aux d'acquisition de connaissances dans ce domaine-là.

Dans le même élan du renforcement de la culture d'innovation, nous avons voulu mesurer l'indicateur traduisant la connaissance du rôle de l'ambassadeur.rice au CHUM par eux-mêmes. Étant donné qu'ils ont été préalablement désignés par leurs directions comme des agents d'innovation, nous avons souhaité mesurer leur point de départ en la matière pour au fil du temps, vérifier si le programme a fait émerger d'autres rôles à jouer au sein de leurs secteurs d'activités, avec leurs équipes et collègues ou alors dans leurs pratiques.

Par conséquent, leurs perceptions du rôle de l'ambassadeur.rice, analysée à la lumière du rôle attendu de l'employeur, laissent penser que les répondants comprennent leurs rôles. Qu'il s'agisse de mobiliser les équipes ou ses collègues, de leur transmettre des connaissances et des outils de développement appris, cela concorde avec les rôles qu'ils jouent déjà dans leurs directions. Ce que nous attendons désormais, c'est qu'à l'issue du programme nous puissions remarquer un changement ou une progression. Par exemple, que celui qui, au début du programme, était impliqué dans un seul projet le soit dans plusieurs autres que cela concerne sa direction ou des directions connexes. Un autre exemple est que si à l'entame, l'innovation faisait partie du mandat d'un ambassadeur, il serait souhaité qu'après le programme, ce dernier puisse relever d'autres challenges comme participer à l'organisation des événements d'innovation au CHUM.

En somme, avant de rejoindre l'un de nos résultats organisationnels qu'est le renforcement de la culture d'innovation, il était indispensable d'avoir la perception de l'ambassadeur. rice sur son rôle et ensuite de le soutenir dans ce rôle-là, le valoriser et l'outiller pour d'autres rôles à jouer dépendamment de son secteur d'activité.

En parlant d'outils et de ressources en innovation, nous sommes partis du principe qu'avant de pouvoir les utiliser pour innover ou même les découvrir, il fallait d'abord savoir où les trouver.

Concernant donc, l'endroit où trouver les outils et ressources, nous savions qu'ils ne le sauraient pas d'emblée et souhaitions juste leur porter l'information et mettre l'emphase sur les prestations du pôle à ce niveau là. Car n'oublions pas que la mission du pôle est

d'opérationnaliser la mission du CHUM en ce qui concerne l'innovation. Il s'agit donc en bout de ligne de rappeler aux répondants qu'autant, la culture organisationnelle vous incite à une amélioration continue dans les pratiques, autant celle-ci met à la disposition de tous, des moyens pour y parvenir. 15 % des réponses étaient attribuées au pôle d'innovation, tandis que 30 % ne connaissaient pas la réponse. Ces résultats nous indiquent donc que les offres de services seraient possiblement méconnues. Et cela justifierait la raison pour laquelle l'un des objectifs que vise le programme par rapport au développement de la capacité à innover passe par la connaissance de l'endroit où trouver les ressources et outils dont dispose le CHUM.

Les répondants ont ensuite évoqué leurs attentes envers le programme. Certaines sont directement liées aux objectifs généraux en matière de développement ou d'acquisition de compétences et d'autres sont liés aux objectifs secondaires qu'un tel programme pourrait susciter. Il s'agit entre autre de la volonté de réseauter, de partager ses acquis et ses expériences vécues. Il s'agissait entre autre de partager les acquis et les expériences avec d'autres participants et ceci, les auteurs Duschene et al l'ont affirmé dans leur étude en disant que

l'un des éléments importants de la formation [enseignement de l'offre active pour les professeurs et formateurs d'université] [...] est de s'exprimer sur leurs expériences d'enseignement de l'OA et de partager leurs points de vue avec les autres participants (Duchesne et al., 2019).

Ceci corrobore notre résultat dans la mesure où, cela rencontre bien les attentes de certains répondants à l'égard de cette formation sur les compétences de l'innovateur en santé. Acquérir les outils pratiques pour innover ou encore améliorer ses connaissances théoriques en innovation constituait des avis que nous avons pu percevoir dans l'analyse du contenu des réponses aux questions ouvertes du sondage. De même, le terme « développer mes compétences » était récurrent explicitement ou par déduction. Cela dit, nous espérons à travers cette question, faire émerger les réels besoins des ambassadeurs. Et si jamais ils s'avèrent différents ou moins expliciter dans le programme, nous aurions analysé ces besoins-là au cours d'une séance dédiée de sorte à rencontrer les attentes des ambassadeurs. Néanmoins, nous comprenons que dans l'ensemble ces derniers souhaitent bénéficier des retombées prévues par le pôle en mettant sur pieds ce programme.

Des objectifs liés à la volonté de réseauter : « *J'aimerais sortir de ma zone de confort, me faire des liens avec des employés des autres directions [...].* » (8716); « *Partage d'expériences, développer un réseau de leader en innovation [...]* » (7322).

Des objectifs liés à l'acquisition d'outils pratiques en innovation dans la gestion de projet et des équipes : « *Acquérir des outils pour développer ma créativité et définir des objectifs clairs et une vision à long terme. Des outils qui me permettent entre autres à planifier, structurer et communiquer un projet d'innovation. Également des outils pour mesurer les impacts suite à une implantation/un changement.* » (1010)

Des objectifs liés à la structuration des idées créatives : « *D'apprendre à structurer les idées créatives et les actions que je proposer afin qu'elles soient en lien avec la vision du CHUM.* » (5714)

Et enfin, des attentes liées à l'approfondissement du concept d'innovation : « *Affiner ma compréhension de ce qu'est l'innovation [...]* ». (7908)

Développer la capacité à innover passe donc par la connaissance des outils et ressources présentés lors des séances Com-Innov, mais également par la pertinence des objectifs des apprentissages qui y en découlent. De ce fait, la perception des ambassadeurs ou encore l'état des lieux de leurs connaissances à ce niveau-là, permet au pôle non seulement de concevoir des séances adaptées, mais de les améliorer en continu de sorte à satisfaire aux exigences des participants et de rendre efficace leur suivi. Tant à travers leurs plans de développement individuel (Plan-I) ou de leurs relations mentoriales.

En somme, le programme de formation qu'est le programme des ambassadeur. rices de l'innovation en santé peut rencontrer ses objectifs généraux si elle renforce les lacunes des ambassadeurs en matière de compréhension de la stratégie d'innovation qui est un fondement pour la structure organisationnelle du CHUM. Ces résultats que nous avons obtenus ne permettent pas d'emblée de répondre aux questions d'évaluation parce qu'à ce stade, les séances de développement de compétences n'avaient pas encore débuté. Il s'agissait pour le pôle d'obtenir des données initiales qui aideraient d'une part à déployer un programme continuellement adapté aux besoins des répondants et d'autre part à l'évaluation en effets, à court, moyen et long terme. Le type d'évaluation serait fonction de la structure organisationnelle c'est-à-dire des dirigeants, en fonction des résultats qu'ils espèrent obtenir. Dans notre contexte, nous souhaitions réaliser une réelle évaluation de programme, mais cela n'a pas été validé par les dirigeants. Et c'est cela qu'explique l'auteur en disant que

Les pratiques évaluatives [au sein d'une organisation] sont aussi liées entre autres, à la propension de l'organisation à admettre facilement des erreurs ou des divergences

d'opinions ou simplement à reconnaître la pertinence d'évaluer la formation.
(Dunberry & Péchard, 2007)

7 OBSTACLES ET RECOMMANDATIONS

7.1 Obstacles

7.1.1 Les obstacles liés au projet

Au départ, nous avions des objectifs ambitieux concernant un double mandat de gestion du programme, du moins dans sa phase initiale de planification jusqu'aux phases préliminaires du programme et d'évaluation du programme. Cependant, la nouveauté de la thématique de l'innovation, associée à la nouveauté de l'expérience de travail, associé à la nouveauté d'un mandat d'évaluation du programme pour nous, a fait en sorte que le mandat était plus ambitieux que nous l'avions prévu. La courbe d'apprentissage nécessaire ne permettait pas d'assumer les deux volets du mandat à la fois. En sus, l'offre de service avait été rédigée par nous avant d'entamer le travail et cela n'a plus été revu avec la superviseure, alors que le contexte organisationnel ne s'y prêtait pas. L'évaluation de programme tel que conçu avec une démarche scientifique rigoureuse ne reflétait pas les attentes de la mandante qui était plutôt simpliste. D'ailleurs, cette remarque a déjà été faite par plusieurs auteurs qui expliquent que les exigences méthodologiques de l'évaluation d'une formation au sein d'une entreprise peuvent s'avérer problématiques. Ils citent : « il n'est donc pas étonnant que depuis plusieurs années, on constate que les évaluations de la formation, de quelque niveau qu'elles soient, ne répondent pas à toutes les exigences de la rigueur scientifique (Carnevale & Schulz, 1990 ; Tannenbaum & Yulk, 1992 ; Dionne, 1996 cité Dunberry & Péchard, 2007).

Les auteurs ajoutent que d'après des données probantes, il prévaut une certaine tendance à promouvoir des pratiques d'évaluation simples et adaptées qui bien que perfectibles, permettent néanmoins un meilleur éclairage en vue d'accroître l'efficacité et l'efficacités des pratiques de formation (Dunberry & Péchard, 2007, p.16).

À ces obstacles, s'ajoute le fait de n'avoir pas encore suivi le cours de gestion de projet qui nous aurait permis de mieux comprendre les exigences du mandat, développer le cadre logique et de comprendre un progiciel d'ordonnancement de tâches tel que smartsheet.

Nous avons également vécu un choc culturel qui s'est avéré être un gros obstacle dans notre intégration dans le contexte professionnel québécois dans son ensemble, mais en particulier au pôle et dans ma performance professionnelle à l'égard de mon mandat. En parlant de culture,

nous faisons allusion aux valeurs de respect et d'autorité qui, conformément à nos origines, nous empêchaient d'interroger la superviseure en cas d'incompréhension d'une tâche ou d'éviter d'explicitier ses opinions par respect de la hiérarchie. Nous nous gardions également de faire par des tâches qui représentaient des défis pour nous (logiciel de gestion, Microsoft Excel, Canva, etc.) par crainte d'être perçues comme « n'ayant pas le niveau ».

7.1.2 Obstacles liés au programme

Le programme ne bénéficie pas encore d'un budget dédié (dépenses approuvées et facturées au fur et à mesure du programme) et l'équipe de coordination, bien qu'elle soit constituée d'agents d'autres directions, repose entièrement sur le pôle qui est le principal porteur du projet. Mais l'absence de ressources humaines dédiée au programme crée une instabilité dans les ressources humaines et cela pourrait porter atteinte à la pérennité du programme. Aussi la documentation étant encore en ébauche, elle n'était pas facilement consultable.

7.1.3 Les obstacles liés au déploiement du protocole d'évaluation

Les ressources

Plusieurs types et questions d'évaluation ont été proposés, ainsi que des outils qui auraient permis d'obtenir plus de précisions sur les réponses, mais le manque de ressources nous ont contraints à revoir nos ambitions d'évaluation à la baisse. Il n'y avait pas assez de main-d'œuvre pour effectuer la collecte de données (guide d'entrevue individuelle par exemple) à l'endroit des mentors et des gestionnaires à différents temps. Ma superviseure et moi, travaillions ensemble sur le protocole et sur l'implantation du programme, de ce fait, nous ne pouvions à nous seules, réaliser la collecte de données de façon active. Pour des questions de disponibilités temporelles (ex. temps protégé), nous ne pouvions pas mobiliser les ambassadeur. rices en dehors des séances Com-innove. Pour preuve, le taux de réponses au questionnaire T0. Aussi, nous supposons qu'il n'était pas possible de mobiliser la cohorte 1 pour les mêmes raisons. Bien qu'elle ait été informée de la cohorte 2 et invitée à s'impliquer.

Outils de collecte de données

L'outil de collecte utilisé a été le questionnaire. Même s'il a servi pour des questions ouvertes et semi-ouvertes, il ne nous a pas permis d'explorer certaines questions. Par exemple, la question sur les attentes des ambassadeurs envers le programme n'a pas été bien développée

par les répondants. Leurs réponses sont restées superficielles et ont rendu l'analyse thématique difficile.

7.1.4 Obstacles liés au recrutement des ambassadeurs

Dans le formulaire d'inscription à la session d'information, certains ambassadeurs pensaient qu'ils s'agissaient du formulaire d'adhésion définitive à la cohorte 2. Certains donc nous contactaient par courriel pour obtenir de plus amples informations. Et vu la charge de travail qui nous attendait, nous n'avions pas anticipé ce type de rétroaction. En plus du recrutement réalisé sur proposition des directions, nous avons tenté un recrutement actif d'ambassadeurs volontaires par une communication visuelle à travers des affichages sur certains babillards du CHUM, mais la correspondance avec la direction chargée de la communication au CHUM n'a pas été proactive et cela s'est finalement avéré impossible.

7.1.5 Obstacles liés aux piliers du programme

Plan-I

Cet outil a été confectionné par l'équipe de coordination précédente et il fallait y modifier certains aspects pour en faciliter l'usage. Par exemple, le code couleur ne correspondait pas à la grille de notation des compétences. Le recours aux concepteurs de l'outil s'imposait et la tâche à ce niveau demandait une charge de travail supplémentaire pour l'équipe actuelle.

La communauté des ambassadeur. rices sur Teams

La communauté Teams devrait être une continuité des séances Comm-innov en présentiel et permettre aux ambassadeur. rices de discuter entre eux et partager les « bons coups » en innovation. Mais la gestion de ce canal demande beaucoup du temps de gestion que ma superviseure et moi ne pouvions nous permettre.

Mentorat

Les mentors avaient évoqué plusieurs difficultés vécues lors de la cohorte 1, principalement :

- Sentiment de ne pas pouvoir aider le mentoré lorsque l'objectif était trop axé sur le secteur d'activité de l'ambassadeur ou centré sur des projets d'innovation que sur le développement de compétences en innovation
- L'absence de Plan-I
- La rupture de contact entre mentor et mentoré sans préavis

- L'absence de rétroaction sur les réalisations et défis vécus par les mentors après le mentorat
- L'impossibilité pour les mentors de donner leurs avis sur le choix du ou de la mentoré.

7.2 Recommandations

7.2.1 Liés au projet en organisation

- Clarifier et anticiper, de part et d'autre, la courbe d'apprentissage nécessaire avant de pouvoir mettre en action les deux volets du mandat et actualiser l'offre de service à l'entame du mandat
- Maintenir les sprints journaliers, les séances — bilan hebdomadaire et réajuster le plan d'action en continu en fonction des ressources disponibles (temps, ressources humaines, outils accessibles).

7.2.2 Liés au programme

- Organiser une séance de réseautage (dans un format de speed dating) avec la cohorte 1 et la cohorte 2, dépendamment des résultats du sondage qui met en exergue ce besoin.
- Promouvoir une meilleure communication sur le programme dans l'organisation de sorte à favoriser une adhésion volontaire des ambassadeur. rices et mentors à chaque cohorte. De sorte à éviter nécessairement de recruter à partir des propositions des directions car la sélection par les directions peut-être biaisée et non alignée avec les objectifs du programme.
- documenter toute l'organisation du programme de sorte qu'elle soit consultable à l'interne comme à l'externe.

7.2.3 Liés au protocole d'évaluation

- Établir un modèle logique et une théorie du changement au niveau stratégique du pôle. Cela permettra de mesurer la performance du programme au haut niveau et de comprendre l'impact du manque d'intrants (ressources humaines, temporelles, financières.) sur l'atteinte des résultats organisationnels prévus. Le modèle logique permet aussi de clarifier les relations entre intrants, activités et outcomes
- Collecter des données auprès de la cohorte 2 et obtenir des détails sur les attentes des ambassadeurs. rices et les potentiels enjeux rencontrés tout au long du programme lors d'un groupe de discussion par exemple.

- Avoir recours à des incitatifs comme des prix réduits pour un événement en lien avec l'innovation au CHUM (comme Innovaction)(Baude & Cerutti, 2021; Qualtrics, 2023).
- Piloter les outils de collecte de données (enquête par sondage)

7.2.4 Liés aux piliers du programme

- Impliquer la cohorte 2 dans l'animation du canal Teams : décerner le badge de meilleur motivateur.rice en innovation (Mot-Innov)
- Concevoir les séances de sorte à prévoir des « To Do », à partager dans le canal Teams
- Améliorer la visibilité du programme et des mentors à travers le CHUM (ex. mettre les fiches mentor sur le site internet du CHUM)
- Institutionnaliser le programme (rapports écrits/conférences-midi pour présentation des retombées après chaque cohorte)
- Mettre à la disposition de la communauté CHUM, une documentation ouverte à tous (ex. : documentation)
- Reconnaissance formelle des mentors et des mentoré.es (exemple : signature officielle dans leurs présentations, sur leurs comptes personnels)
- Organiser régulièrement des rencontres informelles entre les mentors, entre les ambassadeur. rices (pause-café par exemple)
- Créer un réseau diversifié de mentors composé d'ambassadeur. rices d'innovation en plus des mentors actuels

7.2.5 Liés aux résultats du sondage T0

- Préciser les quatre éléments de la stratégie d'innovation à chaque séance en insistant sur le fait que l'innovation devrait être intégrée dans les pratiques de chacun
- Évoquer la description de chaque élément sous forme de points à retenir à chaque séance (ex : take home message)
- Enseigner des méthodes de self-branding aux ambassadeurs. rices pour les aider à valoriser leurs rôles auprès de leurs pairs et de leurs directions conformément aux attentes du CHUM
- Développer une communication visuelle (affiches par exemple) des ambassadeurs. rices d'innovation de leurs rôles dans tout le CHUM, afin de faciliter la légitimisation de leurs rôles dans le transfert de leurs connaissances aux collègues et aux équipes.

- Faire un rappel de l'outil dédié et des objectifs d'apprentissage de chaque séance dans le canal Teams (points à retenir) pour faciliter la découverte des outils et ressources que met à disposition le pôle d'innovation et d'IA.
- Proposer un projet de petite envergure/compétence à réaliser par groupe reparti selon les compétences, en fin de programme. Le but est de présenter un résultat en fin de programme sur l'usage d'un outil ou d'une ressource et surtout d'intensifier l'élan de réseautage entre les ambassadeurs. rices. À cette cérémonie, les mentors pourraient être invités ainsi que les sponsors du programme.

Toutes ces recommandations sus-citées émanent de nos prises de position personnelles sur l'expérience professionnelle vécue au sein du pôle d'innovation et d'IA. Toutefois, pour que cela soit applicable dans une bonne gestion par résultat, il faudrait au préalable tenir compte de la réalité organisationnelle (Gaudron & Mazouz, 2017, p.39). Laquelle réalité qui considère que les organisations qui s'engagent dans une démarche d'amélioration continue de leurs résultats devraient satisfaire à quatre impératifs : organisationnel, managérial, adaptatif et d'évaluation. (Gaudron & Mazouz, 2017, P.39).

CONCLUSION

Au terme de ce rapport, nous pouvons affirmer que le programme des ambassadeurs. rices d'innovation est bien accueilli et est adapté à la mission du CHUM en matière d'innovation. Si notre mandat nous a seulement permis d'ébaucher les bases de l'évaluation du programme et de participer à l'organisation de la phase initiale du programme, nous sommes rassurés de ce que nous avons posé les jalons pour une meilleure conception des séances Com-innove à l'égard des objectifs organisationnels du pôle d'innovation et d'IA. D'ailleurs, les auteurs Dunberry et Péchard, résument bien notre démarche évaluative en ces mots :

Bien que l'évaluateur doive rester tout à fait conscient des limites de l'évaluation de la formation qu'il sera en mesure de réaliser et interpréter avec prudence les résultats obtenus en conséquence, il n'en demeure pas moins qu'il vaut mieux évaluer de manière imparfaite que de ne pas évaluer du tout. (2007, p.16)

Les prochaines étapes s'attèleront à exécuter les différentes séances com-innove en outillant les ambassadeurs. rices selon les six compétences clés de l'innovateur en santé. Ainsi, l'innovation

se démocratise donc progressivement au sein du CHUM, mais d'énormes efforts sont encore à réaliser. Ce projet de développement de compétences de l'innovateur en santé a été validé par la direction générale et porté par l'ex-PDG, Dr Fabrice Brunet et est aujourd'hui exploré par l'actuel PDG, M. Frederic Abergel. Même si ce dernier soutient l'innovation, Il entamait à peine son mandat à la tête du CHUM et s'attelait à comprendre les offres de services du pôle en général et celui de ce programme en particulier. Par conséquent, nous estimons que pérenniser le programme pourrait devenir un enjeu si la vision du nouveau directeur en matière d'innovation venait à se différencier significativement de celle de son prédécesseur. De ce fait, la mise sur pied d'une nouvelle cohorte devra probablement tenir compte d'un nouveau contexte organisationnel.

Bibliographie

Babineau, L. (2015). *Méthode du cadre logique : Une vision intégrée des résultats à atteindre et des risques du projet*. UQAR.

Baude, A., & Cerutti, J. (2021). *Comment faire ? Un questionnaire en ligne*.
<https://www.jefar.ulaval.ca/sites/jefar.ulaval.ca/files/uploads/Devenir%20ChercheurE%20no7.pdf>

Boutet, M.-P. (2021). *Proposition d'accompagnement : Programme ambassadeurs de l'innovation : Direction générale* [Power point].

Brunet, F. (2019). *L'innovation en santé : Réfléchir, agir et valoriser* (F. Brunet & K. Malas, Éd.; 2e éd.). <http://archives.enap.ca/banques.enap.ca/Restreints/2022/02/1098298202.pdf>

CHUM. (2022a). *Ensemble, innovons avec humanité pour bâtir l'avenir de la santé* (p. 132). Centre Hospitalier Universitaire de l'Université de Montréal.
https://www.chumontreal.qc.ca/sites/default/files/2022-12/RAG_CHUM_2021-2022_VFbassereso_SansSign.pdf

CHUM. (2022b). *Rapport d'impact et de valeur : L'innovation au CHUM* (p. 14). Centre Hospitalier Universitaire de l'Université de Montréal.
<https://www.chumontreal.qc.ca/sites/default/files/2023-04/Rapport%20d%27impact%20et%20valeur%20-%20pole%20innovation%20et%20IA-%20CHUM%202023%2003%2015%20vf.pdf>

CHUM. (2021). *Séance d'information : Programme d'ambassadeur.ices d'innovation* [Power point]. Session d'information, Montréal, Qué.
[file:///C:/Users/HP/Downloads/Presentation%20programme%20ambassadeurice%20innovation%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Presentation%20programme%20ambassadeurice%20innovation%20(2).pdf)

CHUM. (2023a). *L'innovation au CHUM*. <https://www.chumontreal.qc.ca/innovation>

- CHUM. (2023b). *Mission, vision et valeurs*. <https://www.chumontreal.qc.ca/propos-chum/mission-vision-valeurs>
- CHUM. (2023c). *Notre histoire*. <https://www.chumontreal.qc.ca/propos-chum/notre-histoire>
- CHUM. (2023d). *Programme des ambassadeur.rices d'innovation : Séance 1* [Power point].
- Delisle, J. (2021). Gestion de projet agile hors TI: le cas de l'organisation d'un évènement. In M. Brunet & A. Romero-Torres, *La gestion de projet au Québec : Des cas pour illustrer une expertise en croissance* (JFD, p. 151-168).
- Dubouloz, S. (2013). *Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management*. 17(4), 121-144. <https://doi.org/10.7202/1020673ar>
- Duchesne, C., Sauvé-Schenk, K., Benoit, J., & Dubouloz, C.-J. (2019). Élaboration, implantation et évaluation d'une formation à l'enseignement de l'offre active pour les professeurs et formateurs d'université. *Minorités linguistiques et société*, 11, 48. <https://doi.org/10.7202/1065211ar>
- Dunberry, A., & Péchard, C. (2007). L'évaluation de la formation dans l'entreprise : État de la question et perspectives. *UQAM*, 16-17. https://www.cirdef.uqam.ca/wp-content/uploads/2015/03/CIRDEF-PSRA-Dunberry_EvaluationEntrepriseLitt2007.pdf
- Gaudron, P., & Mazouz, B. (2017). La GPR : connaître la réalité des organisations de l'Etat. In B. Mazouz, *Gestion par résultats : Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État* (p. 39). Presses de l'Université du Québec.
- Genest, B.-A., Nguyen, T. H., Babineau, L., & Genest, P.-A. (2015). *Principes et techniques de la gestion de projets* (5^e éd.). Les Éditions Sigma Delta, l'intégration du changement.
- Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, & Dave Thomas. (2001). *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*. <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>
- Kirkpatrick, J., & Kayser Kirkpatrick, W. (2021). *An Introduction to The New World Kirkpatrick Model*. 15. <https://www.kirkpatrickpartners.com/wp-content/uploads/2021/11/Introduction-to-the-Kirkpatrick-New-World-Model.pdf>
- Kirkpatrick Partners. (2023). *The Kirkpatrick Model*. Kirkpatrick Partners, LLC. <https://kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>
- Meddeb, B. (2010). *Modèle d'analyse et d'implantation des innovations en milieu de travail*. 19(3), 69-78.
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux. (2018). *À propos—Modernisation des centres hospitaliers universitaires de Montréal—CHUM, CUSM, CHU Sainte-Justine—Santé et Services sociaux*. <https://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/modernisation-des-chu-de-ntl/>
- Project Manager Institute. (2018). Chapitre 2 : Introduction à l'agilité. In *Guide PMBOK : Guide du corpus des connaissances en management de projet et le standard pour le management de projet* (7^e éd., p. 7-32).

Qualtrics. (2023). *Taux de réponse : Calcul, taux moyen et conseils*. Qualtrics.
<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/etude-marche/taux-reponse/>

Zaghmouri, N. (2020). Innovations managériales et management de proximité au sein des organisations de santé. *Projectics / Proyética / Projectique*, 26(2), 77-94.
<https://doi.org/10.3917/proj.026.0077>

ANNEXES

Annexe 1 : Cadre logique

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques	Indicateurs	Activités	Questions	Hypothèse
Renforcer la culture d'innovation	Connaître et communiquer la stratégie d'innovation	Capacité des ambassadeurs à nommer les points importants de la stratégie	<p>À chaque séance :</p> <p>Répétition de points importants de la stratégie par équipe</p> <p>coordo : définition de l'innovation, 5 dimensions de valeurs, 3 piliers de la stratégie + site web+équipe teams</p> <p>Pôle</p> <p>Guide du participant avec une infographie rappelant les éléments principaux</p>	<p>T0 : quizz sur les points importants de la stratégie</p> <p>T1 (post séance 4) : idem</p> <p>T2 (clôture) : idem</p> <p>T3 et T4 (6 mois et 12 mois) : idem</p>	<p>T0 : Connaissent certains points importants de la stratégie</p> <p>On s'attend à ce que le participant définisse les 4 items avec certains éléments seulement ou des éléments incorrects. On ne juge pas le participant pour ses connaissances. Comme il ne s'agit pas d'un impact recherché du programme, mais d'un souhait de faire connaître les éléments importants de la stratégie d'innovation et d'IA des ambassadeurs, cette question vise surtout à vérifier qu'ils connaissent ces points et comment nous devons mettre l'accent sur ces points au long du programme</p>

					<p>T1 : sont capables de reconnaître les points importants de la stratégie s'ils leurs sont présentés</p> <p>T2 : Maîtrisent tous les points importants de la stratégie et sont en mesure de les répéter</p>
	<p>Valorisation du rôle de l'ambassadeur par le gestionnaire</p>	<p>Connaissance et compréhension du rôle de l'ambassadeur au sein de leur équipe par les ambassadeurs eux-mêmes et par leur gestionnaire</p> <p>Échanges entre le gestionnaire et l'ambassadeur sur ses objectifs</p> <p>Reconnaissance du rôle de l'ambassadeur par le gestionnaire auprès de l'équipe</p> <p>Implication de l'ambassadeur dans des projets d'innovation par son gestionnaire, ou référence vers l'ambassadeur par le gestionnaire pour un rôle-conseil</p>	<p>Utiliser le plan-i pour faciliter la collaboration avec le gestionnaire sur les objectifs de développement (section objectif secteur et objectifs individuels à bâtir avec le gestionnaire)</p> <p>Demande auprès des gestionnaires d'inclure le suivi des objectifs du plan-i dans l'appréciation de la contribution</p> <p>Participation/invitation des gestionnaires aux séances ou à des séances spécifiques du programme (plan-i + fin programme ?) — voir si créer une séance</p>	<p>T0 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance formelle du rôle/qualités en innovation par le gestionnaire - Implication de l'ambassadeur dans des projets d'innovation par son gestionnaire, ou référence vers l'ambassadeur par le gestionnaire pour un rôle-conseil en innovation <p>T1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - présence ou non d'échanges sur la compétence développée/les objectifs de développement/le plan-i entre gestionnaire et ambassadeur depuis le montage du plan-i 	<p>T0 : Gestionnaire impliqué dans la conception du plan-i</p> <p>T1 : Certains vont en avoir reparlé, d'autres vont l'omettre Certains vont reconnaître formellement le rôle de l'ambassadeur, d'autres vont attendre de le voir se développer</p> <p>On s'attend à ce que leur compréhension du rôle ait évolué depuis le T0</p> <p>On s'attend à ce que certains ambassadeurs aient discuté avec</p>

			<p>spécifiquement pour les ambassadeurs avec leur gestionnaire</p> <p>A la fin du programme : courriel de remerciements aux directeurs et gestionnaires (cc) en exergue la nécessité d'utiliser les compétences de leurs ambassadeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance formelle du rôle de l'ambassadeur par le gestionnaire <p>T2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - présence ou non d'échanges sur la compétence développée/les objectifs de développement/le plan-i entre gestionnaire et ambassadeur depuis le montage du plan-i - Reconnaissance formelle du rôle de l'ambassadeur par le gestionnaire - Implication de l'ambassadeur dans des projets d'innovation par son gestionnaire, ou référence vers l'ambassadeur par le gestionnaire pour un rôle-conseil <p>T3 et T4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présence ou non d'échanges sur la compétence développée/les objectifs de développement/le plan-i entre gestionnaire et 	<p>leurs gestionnaires sur leurs compétences à développer</p> <p>T2 : `À la fin du programme on s'attend à ce qu'un certain nombre d'ambassadeurs soient plus facilement et plus souvent sollicités dans des projets d'innovation ou pour un rôle conseil en innovation</p> <p>T3 et T4 : amplification de ce qui est observé à T2</p>
--	--	--	---	---	--

				<p>ambassadeur depuis le montage du plan-i</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance formelle du rôle de l'ambassadeur par le gestionnaire - Implication de l'ambassadeur dans des projets d'innovation par son gestionnaire, ou référence vers l'ambassadeur par le gestionnaire pour un rôle-conseil 	
	<p>Valorisation du rôle de l'ambassadeur par l'organisation</p>	<p>Connaissance et compréhension du rôle de l'ambassadeur par les ambassadeurs eux-mêmes</p> <p>Situations concrètes dans lesquelles les ambassadeurs sont appelés par l'organisation à jouer leur rôle d'ambassadeur : appel de l'ambassadeur par des membres extérieurs à son équipe pour conseils en lien avec l'innovation, implication dans des communication/événements en lien avec l'innovation</p>	<p>Donner de la visibilité à la cohorte (et aux alumni) au sein de l'organisation</p> <p>Nommer leur rôle et ce que cela implique et les aider à identifier des façons concrètes de jouer leur rôle d'ambassadeur</p>	<p>T0 : Perception du rôle de l'ambassadeur et de la reconnaissance du rôle par l'organisation et exemples de situations concrètes où les habiletés en innovation sont utilisées par l'organisation (gestionnaire et ambassadeur)</p> <p>T2 : Perception du rôle et de la reconnaissance du rôle par l'organisation et exemples de situations concrètes où les habiletés en innovation sont utilisées par l'organisation (gestionnaire et ambassadeur)</p>	<p>T0 : Au début du programme, reconnaissance par les directions de leur « étincelle » en innovation.</p> <p>On s'attend à ce que le participant, en début de programme, n'ait pas une perception précise du rôle de l'ambassadeur en innovation. Il a cependant été reconnu comme agent d'innovation par sa direction et doit donc avec des habiletés, comportements, une</p>

					<p>influence sur ses pairs ou doit agir dans des projets d'innovation. On souhaite connaître, avant de débiter le programme, sa propre perception d'un ambassadeur en innovation.</p> <p>T1 et T2 : En cours et en fin de programme, meilleure compréhension du rôle d'ambassadeur par l'ambassadeur et l'organisation (mesurable via les questionnaires)</p>
	Développer une communauté interne autour de l'innovation	<p>Perception de l'appartenance à une communauté</p> <p>Perception de la pertinence de cette communauté</p>	<p>Création et maintien de la communauté au sein de la cohorte hors séances (Canal com-Innove)</p> <p>Favoriser les échanges « On jase » entre ambassadeurs en plus de ceux avec des leaders inspirants</p> <p>Créer des occasions d'échanges avec les</p>	<p>T2 : Sentiment d'appartenir à une cohorte/communauté d'experts-ambassadeurs et pertinence de cette communauté en cours de programme/impact sur le développement des compétences et la culture d'innovation</p>	<p>En fin de programme ils doivent sentir faire partie d'un groupe sur lequel ils peuvent s'appuyer dans leur pratique/leurs fonctions.</p>

			ambassadeurs de la cohorte 1		
Développer la capacité à innover	Connaître et maîtriser les outils et ressources existant en lien avec l'innovation au CHUM	Utilisation des outils présentés lors des séances dans leur pratique Connaissance de l'endroit où les trouver	<p>Lors des séances, mettre l'accent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 à 2 outils concrets, spécifiques à la compétence visée dans la séance, que les ambassadeurs peuvent utiliser dans leur pratique - Présentation ou rappel des différentes ressources disponibles en lien avec la compétence visée à chaque séance (A votre service) (systématiser rappel séance précédente et à votre service à la fin — utiliser slide deck) <p>Réserver un temps à chaque séance (en particulier dans des séances « on jase » ou avant ces séances) pour qu'ils identifient des applications concrètes de l'outil dans leur pratique</p>	<p>À la fin de chaque séance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification des acquis/connaissances post-séance <p>T0 : connaissance des outils et ressources en lien avec l'innovation et de l'endroit où les trouver + outils utilisés</p> <p>T1 : (ils auront découvert au moins 3 outils pdt les séances) Ont-ils utilisé les outils présentés dans les séances ? Est-ce que grâce aux présentations de ressources existantes lors des séances, ils ont pu connaître de nouvelles ressources ? utiliser de nouvelles ressources ?</p> <p>T2 : (ils auront découvert au moins 6 outils pdt les séances) Ont-ils utilisé les outils présentés dans les séances dans leur pratique ? Est-ce que grâce aux présentations de ressources existantes lors des séances, ils ont pu connaître de nouvelles ressources ? utiliser de</p>	<p>T0 : En début de programme, on s'attend à ce que le participant connaisse quelques outils et ressources en innovation, mais qu'il.elle ne sache pas à quelle porte frapper, où trouver d'autres outils et ressources (en particulier les « must know »)</p> <p>T1 : connaissent les outils présentés, ne les ont pas utilisés ou peu utilisés dans leur pratique Connaissent plus de ressources (outils téléchargeables, services conseil, accompagnement, autres)) au CHUM même s'ils ne les ont pas encore « testées ». Ne réfèrent pas encore leurs collègues ou ponctuellement vers</p>

			<p>Bâtir une liste des outils présentés lors des séances (au moins 1 outil à chaque séance) Faire une sélection des ressources disponibles au CHUM en lien avec les compétences visées pour chaque séance (les ressources « must know »)</p>	<p>nouvelles ressources ? Référencer un collègue vers ces ressources ?</p> <p>T3 : Utilisent-ils les outils présentés dans les séances dans leur pratique (jamais, parfois, souvent, tout le temps) ? Est-ce que grâce aux présentations de ressources existantes lors des séances, ils ont pu connaître de nouvelles ressources ? utiliser de nouvelles ressources ? Référencer un collègue vers ces ressources ?</p> <p>T4 : idem T3</p>	<p>des outils ou ressources</p> <p>T2 : Ont utilisé la moitié des outils au moins 1 fois, utilisé des ressources existantes dans leurs projets, référencé quelques collègues vers quelques ressources</p> <p>On s'attend à ce qu'ils aient utilisé plus d'outils que ce qu'ils auront déclaré à T1 et qu'ils sachent où les trouver</p> <p>T3 et T4 : gradation vers utilisation/maîtrise des outils présentés et utilisation dans tous les projets des ressources ou outils connus</p>
--	--	--	--	--	---

	<p>Développer les compétences sélectionnées par les ambassadeurs dans le Plan-I</p>	<p>Perception de l'impact du programme sur le développement des compétences et de la capacité à innover de l'ambassadeur par l'ambassadeur et par le gestionnaire (?)</p>	<p>Définir des objectifs SMART réalistes sur les 9 mois du programme</p> <p>À chaque séance :</p> <p>Rappeler le lien entre la compétence visée dans la séance et les objectifs de développement des ambassadeurs (Ramener le contenu de la séance aux objectifs du plan-i)</p> <p>Présentateur — doit axer son discours sur le secteur de la santé et utiliser des exemples qui parlent aux ambassadeurs (communiquer profil ambassadeurs à tous les présentateurs)</p>	<p>T0 : identification des compétences à développer via le plan-i (photo de leur cote pour les comportements à développer)</p> <p>T2 : perception globale de l'impact des piliers du programme sur le développement des compétences que l'ambassadeur avait choisi de développer au départ + photo de leur nouvelle cote pour les comportements (ambassadeurs et gestionnaires)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Séances com-innove - Mentorat <p>Confirmation de l'atteinte des objectifs de développement</p>	<p>T0 : on suppose que les ambassadeurs vont choisir de développer des compétences dans lesquelles ils se sentent moins « compétents ».</p> <p>On suppose que les 3 piliers du pg vont les aider à avancer dans leurs objectifs</p> <p>On s'attend à ce que le participant nous révèle ses attentes, qu'elles concernent les objectifs de développement de compétence ou d'autres objectifs qui sont importants pour lui et donne sa perception des apprentissages à venir</p> <p>Pas de T1, car on suppose que l'avancement ne sera réellement mesurable qu'en fin de programme</p>
--	---	---	--	---	--

			<p>Outils les ambassadeurs et mentors pour que le plan-i soit utilisé dans le mentorat</p> <p>Faire compléter l'auto-évaluation en début de programme ET en fin de programme pour comparer</p> <p>Guider les ambassadeurs sur comment poursuivre leur développement post-programme</p> <p>Créer un journal de bord pour faciliter le suivi du mentorat et rendre plus tangibles les résultats du mentorat sur le développement de compétences</p>	<p>T3, T4 : continuent de développer les compétences du plan-i ? perception de l'impact du dvp de ces compétences sur leur pratique au quotidien (ambassadeurs et gestionnaires)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Séances com-innové - Mentorat 	<p>T2 : Les objectifs initiaux devraient être atteints en fin de programme</p> <p>T3 et T4 : les compétences développées devraient être acquises et observables au quotidien</p>
Pertinence et applicabilité des apprentissages	Perception d'applicabilité/pertinence des apprentissages vs.	Entre les séances ou en début de séance suivante :	À la fin de chaque séance :	Avant les séances : on suppose que les ambassadeurs	

		<p>l'application en situation réelle par l'ambassadeur (quand c'est applicable, on souhaite que ce soit appliqué)</p>	<p>Dédier 15 min à l'identification d'une utilisation concrète/pratique des apprentissages (principe du plus petit pas possible) et/ou comment la séance peut alimenter les objectifs du plan-i</p> <p>Ou</p> <p>Réserver un temps (en particulier dans des séances « on jase » ou avant ces séances) pour qu'ils identifient des applications concrètes de l'outil vu précédemment, dans leur pratique (voir plus haut — auquel cas on ne leur demande pas d'évaluer l'applicabilité en fin de séance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction générale de la séance (1 question) - Vérification de l'applicabilité des apprentissages dans la pratique (perception de l'applicabilité) - Vérification du niveau d'application au quotidien des apprentissages de la séance <p>T2 : Vérification du niveau d'application au quotidien des apprentissages des différentes séances</p> <p>Focus group sur les attentes des ambassadeurs avant de débiter le programme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secteur d'activité 	<p>connaissent le sujet, mais ne le maîtrise ou ne l'appliquent pas ou peu dans leur pratique</p> <p>Après les séances : on suppose qu'ils connaissent le sujet et le maîtrisent mieux et on souhaite qu'ils sachent comment l'appliquer dans leur pratique</p> <p>On suppose que pendant la séance il sera difficile pour l'ambassadeur de « voir » comment l'appliquer dans sa pratique au quotidien. On veut le « faire travailler » entre les séances et qu'il ou elle identifie des mises en pratique concrètes des apprentissages.</p>
--	--	---	--	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> - Compétence à développer <p>Vérification de l'adéquation entre les attentes initiales et la perception d'impact en cours de programme</p>	<p>T0 : on s'attend à ce que le participant nous révèle ses attentes, qu'elles concernent les objectifs de développement de compétence ou d'autres objectifs qui sont importants pour lui et donne sa perception des apprentissages à venir</p>
--	--	--	--	--	---

	<p>Pérennité des compétences acquises</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Compétence/objectif plan-i 2) Autres compétences de l'innovateur en santé <p>Niveaux d'intégration des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Routine (fait naturellement) - Règles (obligation) 	<p>Transfert des acquis et impact sur l'organisation</p>	<p>Clarifier auprès des ambassadeurs à quoi ils doivent s'attendre à l'issue de chaque séance et à l'issue du programme en termes de connaissances et apprentissages (découverte ou maîtrise)</p>	<p>T2 : perception des changements des comportements au travail à cause de ce qu'ils ont appris (ambassadeurs et gestionnaires)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence/objectif plan-i - Autres compétences de l'innovateur en santé <p>T3 et T4 : perception de l'impact des changements</p>	
--	--	--	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Mémoire (référence à consulter au besoin) - Adaptation au secteur (intégration dans les pratiques du secteur selon ses spécificités) 			de comportements au travail sur l'organisation	
Pérenniser le programme	Maintenir et poursuivre dvp de communauté de mentors	<p>Satisfaction envers le programme</p> <p>Perception de la qualité du jumelage et de la valorisation des expériences et expertise du mentor</p> <p>Perception d'appartenance à une communauté de mentors/rayonnement</p>	<p>Valoriser les mentors cohorte 1 et cohorte 2 en leur donnant de la visibilité (vidéo mentors à mettre à jour et communiquer)</p> <p>Créer une signature « mentor du programme ambassadeurs » avec un standard Linked In comme les ambassadeurs</p> <p>Développer la communauté mentors — partager les apprentissages entre mentors — réseau de mentors pour le</p>	<p>Comprendre leurs attentes envers le programme</p> <p>Moduler les questionnaires en fonction de leurs attentes</p> <p>Faire un suivi (sans questionnaire) à mi-temps du mentorat</p>	

			réseau de la santé (tampon « mentor en innovation pour le RSSS »)		
	Susciter une participation spontanée au sein de la communauté CHUM		Donner de la visibilité au programme — publication sur services en ligne + promotion auprès des porteurs de projets Vitrine (création d'une liste d'attente) Logo/image pour le programme	-	
Moyens (pour pérenniser)	Documentation sous forme « clé-en main » Certification/accréditation du programme Moyens financiers		Documentation du programme disponible avec guide d'utilisation à jour		

Annexe 2 : Questionnaire T0 (Ambassadeur. rices)

Quand ? 24 mars 2023

Qui ? Ambassadeur. rices

Quelle dimension ? : 2 objectifs généraux

Quoi ? Questions semi-ouvertes et ouvertes

Note importante

- ❖ En bleu : questions dans le formulaire pour les participants
- ❖ En noir : reprise des objectifs généraux, spécifiques, indicateurs et hypothèses du cadre logique
- ❖ Les hypothèses ne figureront pas dans le formulaire. Elles servent à faciliter la formulation des questions par rapport au cadre logique et comprendre le type de réponse attendu.
- ❖ Nous souhaitons obtenir des données comparables aux différents temps de collecte et pour se faire nous attribuerons des numéros (ID) à chaque répondant afin d'effectuer notre suivi tout en conservant leur anonymat

SECTION 1 : Identifiant du répondant au sondage

Q1 : Votre ID doit être composé de 4 chiffres : les 2 derniers chiffres de votre numéro de cellulaire, suivis des deux chiffres de votre jour de naissance.

Si votre jour de naissance se situe entre 1 et 9, veuillez ajouter «0” avant. (Ex : mon numéro est le 514 787 2534 et je suis né le 23 février = ID= 3423)

NB : vous devrez utiliser ce même identifiant dans tous les sondages qui vous seront transmis par courriel pour le programme

SECTION 2 : Eléments clés de la stratégie d'innovation et d'IA au CHUM

I. Objectif général : renforcer la culture d'innovation

I.1. Objectif spécifique : Connaître et communiquer la stratégie d'innovation

I.1.1 Indicateur : Capacité des ambassadeurs à nommer les points importants de la stratégie

I.1.1. 1 Hypothèse : on s'attend à ce que le participant définisse les 4 items avec certains éléments seulement ou des éléments incorrects. On ne juge pas le participant pour ses connaissances. Comme il ne s'agit pas d'un impact recherché du programme, mais d'un souhait de faire connaître les éléments importants de la stratégie d'innovation et d'IA des ambassadeurs, cette question vise surtout à vérifier qu'ils connaissent ces points et comment nous devons mettre l'accent sur ces points au long du programme.

Répondez aux questions suivantes, dans vos mots, sans tricher (😊) et en quelques points seulement — vous ne serez pas jugés !

Q2 : Quelle est la définition de l'innovation au CHUM ?

Q3 : Quelles sont les 5 dimensions de valeur de l'innovation ?

Q4 : Quels sont les 3 piliers de la stratégie d'innovation et d'IA ?

Q5 : Où peut-on trouver les réponses à ces questions ?

SECTION 3 : Sondage programme ambassadeur.rice d'innovation

I.2. Objectif spécifique : valorisation du rôle de l'ambassadeur

I.2.1. Indicateur : Connaissance et compréhension du rôle de l'ambassadeur au sein de leur équipe par les ambassadeurs eux-mêmes

I.2.1. 1 Hypothèse : On s'attend à ce que le participant, en début de programme, n'ait pas une perception précise du rôle de l'ambassadeur en innovation. Il a cependant été reconnu comme agent d'innovation par sa direction et doit donc avoir des habiletés, comportements, une influence sur ses pairs ou doit agir dans des projets d'innovation. On souhaite connaître, avant de débiter le programme, sa propre perception d'un ambassadeur en innovation.

L'option « autres » signifie qu'il perçoit d'autres rôles qui ne figurent pas dans la liste et « ne s'applique pas » pour le participant qui n'a jamais eu d'expérience ou de contact avec des ressources, outils ou projet d'innovation au CHUM

Q6 : En vos mots et selon vous, quel est le rôle de l'ambassadeur en innovation au CHUM ?

Q7 : Quel rôle avez-vous joué ou jouez-vous aujourd'hui en innovation, au sein de votre équipe ou pour l'organisation ?

Merci de sélectionner au moins une réponse parmi les propositions suivantes.

- k. J'ai été ou suis impliqué. e dans des projets d'innovations portés par ma direction**
- l. J'ai été ou suis impliqué. e dans des projets d'innovation portés par d'autres directions (dans un rôle support ou rôle-conseil)**
- m. J'ai participé à des évènements au CHUM en lien avec l'innovation**
- n. J'ai participé à l'organisation d'évènements au CHUM en lien avec l'innovation**
- o. J'ai déjà participé à des formations ou ateliers en lien avec l'innovation**
- p. Mes collègues font appel à moi lorsqu'ils. elles ont des questions en lien avec l'innovation**
- q. J'ai des objectifs annuels en lien direct avec l'innovation et j'en discute avec mon gestionnaire**
- r. J'intègre l'innovation dans mes présentations formelles, à l'interne ou auprès de collaborateurs externes (sous quelque forme que ce soit)**
- s. J'ai des objectifs annuels en lien direct avec l'innovation et j'en discute avec mon gestionnaire**
- t. J'intègre l'innovation dans mes présentations formelles, à l'interne ou auprès de collaborateurs externes (sous quelque forme que ce soit)**
- u. Autres (spécifier)**
- v. Ne s'applique pas**

II. Objectif général : Développer la capacité à innover

II.1 Objectif spécifique : connaître et maîtriser les outils et ressources existant en lien avec l'innovation au CHUM

II.1.1 Indicateur : Connaissance des ressources à leur disposition (de l'endroit où les trouver)

II.1.1.1 Hypothèse : En début de programme, on s'attend à ce que le participant connaisse quelques outils et ressources en innovation, mais qu'il.elle ne sache pas à quelle porte frapper, où trouver d'autres outils et ressources (en particulier les « must know »)

Q8 : À quel endroit trouve-t-on les outils et ressources en lien avec l'innovation au CHUM ? *Vous pouvez indiquer plusieurs endroits.*

Si vous ne savez pas, simplement répondre « je ne sais pas ». Si vous n'avez jamais eu à chercher des outils et ressources en innovation, merci d'indiquer « NA » (non applicable).

II.2 Objectifs spécifiques :

- Développer les compétences sélectionnées par les ambassadeurs dans le Plan-I (A)
- Pertinence et applicabilité des apprentissages (B)

II.2.1 Indicateurs :

- Perception de l'impact du programme sur le développement des compétences et de la capacité à innover de l'ambassadeur par l'ambassadeur (A)
- Perception d'applicabilité/pertinence des apprentissages (B)

II.2.1.1 Hypothèses : on s'attend à ce que le participant nous révèle ses attentes, qu'elles concernent les objectifs de développement de compétence ou d'autres objectifs qui sont importants pour lui et donne sa perception des apprentissages à venir.

Q9 : quelles sont vos attentes pour ce programme ? *Merci d'élaborer votre réponse autant que possible, de manière à bien refléter l'ensemble de vos attentes.*

Annexe 3 : Questionnaire T0 (Gestionnaire)

Quand ? 11 avril 2023

Qui ? Gestionnaire

Quelle dimension ? : renforcer la culture d'innovation

Quoi ? Questions ouvertes

Note importante

- ❖ En bleu : questions dans le formulaire pour les participants
- ❖ En noir : reprise des objectifs généraux, spécifiques, indicateurs et hypothèses du cadre logique
- ❖ Les hypothèses ne figureront pas dans le formulaire. Elles servent à faciliter la formulation des questions par rapport au cadre logique et comprendre le type de réponse attendu.

Objectif général : *renforcer la culture d'innovation*

Objectif spécifique : *Valorisation du rôle de l'ambassadeur par le gestionnaire*

I.1 Indicateur : reconnaissance formelle du rôle/qualités en innovation par le gestionnaire

I.2 Hypothèses :

I.2.1 On s'attend à ce que les gestionnaires nous listent leurs attentes envers l'ambassadeur.rice par rapport aux objectifs du secteur

Q1 : Quelles sont vos attentes envers votre ambassadeur.rice pour ce programme, par rapport à votre secteur ? Merci d'élaborer votre réponse autant que possible, de manière à bien refléter l'ensemble de vos attentes.

I.2.2 On s'attend à ce que le gestionnaire qui a proposé son ambassadeur.rice, reconnaisse et nous cite les qualités ou les rôles joués par l'ambassadeur.rice qu'il.elle a proposé

Q2 : Selon vous, quels sont les rôles ou qualités en innovation que vous avez détecté chez votre ambassadeur.rice et qui vous ont poussé à proposer leurs noms pour ce programme

Annexe 4 : Questionnaire T0 (Mentor)

Quand ? 5 mai 2023

Qui ? Mentor

Quelle dimension ? : La pérennité du programme

Quoi ? Questions ouvertes

Note importante

- ❖ En bleu : questions dans le formulaire pour les participants
- ❖ En noir : reprise des objectifs généraux, spécifiques, indicateurs et hypothèses du cadre logique
- ❖ Les hypothèses ne figureront pas dans le formulaire. Elles servent à faciliter la formulation des questions par rapport au cadre logique et comprendre le type de réponse attendu.

Objectif général : Pérenniser le programme

Objectif spécifique : Maintenir et poursuivre le développement de la communauté de mentors

Indicateur : satisfaction envers le programme

Hypothèse : On attend qu'en début de programme, les mentors nous fassent part de leurs attentes et s'expriment sur les éléments qui favoriseraient leur satisfaction à l'issue du programme et éventuellement le maintien de leur présence pour les cohortes subséquentes

Cher.es mentors, vous avez décidé d'embarquer ou de réembarquer avec nous pour cette deuxième cohorte du programme et ainsi contribuer au développement des compétences en innovation de nos ambassadeurs-rices. Vous avez volontairement accepté d'accorder du temps pour le mentorat et nous souhaitons nous assurer de rendre votre expérience la plus simple et la plus bénéfique possible et surtout de répondre à vos attentes.

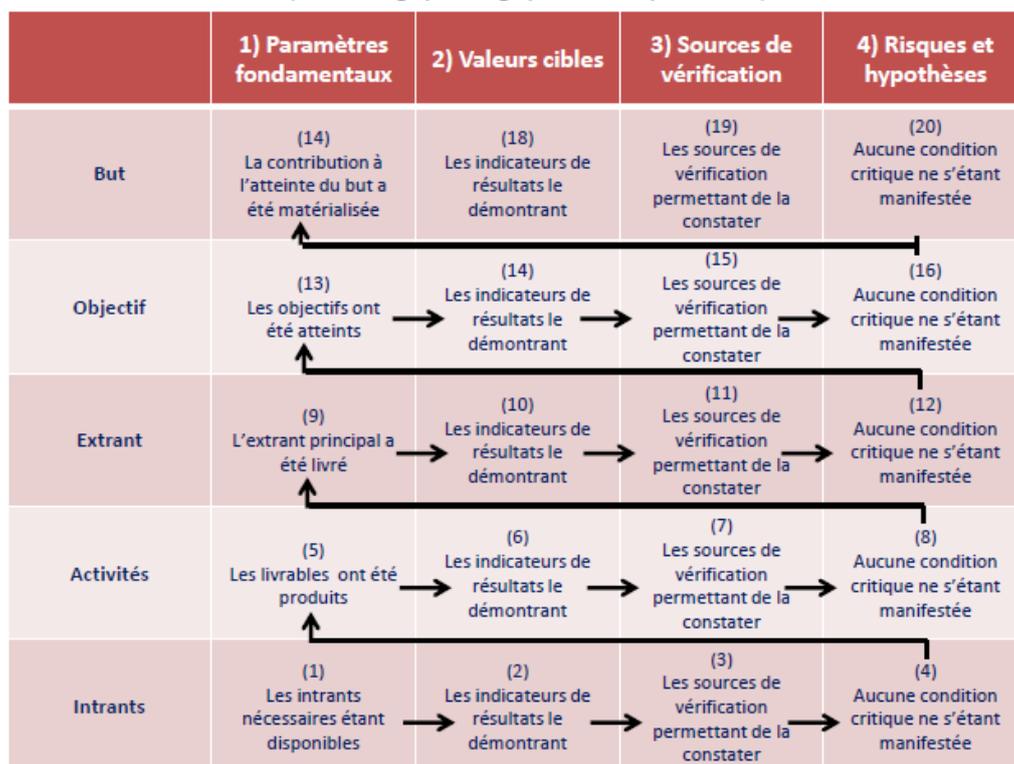
Q : Quelles sont vos attentes à l'issue de ce programme, après avoir complété les rencontres de mentorat (attentes envers les mentorés, envers l'équipe coordo, envers le programme en général, autres)

(Merci d'élaborer votre réponse autant que possible, de manière à bien refléter l'ensemble de vos attentes)

Annexe 5 : Méthode du cadre logique selon Louis Babineau

Méthode du cadre logique

(Cadre logique: logique d'interprétation)



Louis Babineau, DBA, ASC. Tous droits réservés

Du Babineau, 2015, p.11

Tableau 1. Les perceptions du rôle de l'ambassadeur.rice par les ambassadeur.rices

	Thèmes	Développer les connaissances et compétences en innovation (13 réponses)	Mettre en pratique les innovations pour améliorer les services (6 réponses)	Transmettre ses connaissances à ses collègues et à son équipe (14 réponses)	Mobiliser son équipe en faisant preuve de leadership (11 réponses)
Numéro	ID (2 derniers chiffres du numéro de cellulaire + jour de naissance)				
1	5714	*			
2	0724		*	*	
3	4424		*		
4	7908	*			*
5	6208	*			
6	0612	*	*		*
7	8716	*		*	*
8	1010	*			*
9	6513	*		*	
10	7518			*	*
11	2322		*	*	
12	6715	*		*	
13	2401				*
14	9204		*	*	
15	5325		*	*	*
16	0003				
17	1211	*			*
18	7322	*			*
19	2221			*	*
20	0325			*	*
21	6318	*		*	
22	9729	*		*	
23	4910	*		*	
24	6323			*	

Tableau 2 : Tendances des attentes des ambassadeur. rices envers le programme

Les attentes des ambassadeur. rices envers le programme						
	Thèmes	Réseautage (9 réponses)	Structurer et appliquer les idées créatives (5 réponses)	Développer les compétences en innovation (14 réponses)	Mieux comprendre le concept de l'innovation (7 réponses)	Acquérir les outils pratiques en innovation dans la gestion de projet et des équipes (7 réponses)
Numéro	ID (2 derniers chiffres du numéro de cellulaire + jour de naissance)					
1	5714	*	*			
2	0724	*	*			
3	4424	*		*		
4	7908	*			*	*
5	6208				*	*
6	0612			*		*
7	8716	*				*
8	1010		*			*
9	6513			*		
10	7518			*	*	
11	2322			*	*	
12	6715	*		*		
13	2401			*	*	*
14	9204	*				*
15	5325		*	*		
16	0003			*		
17	1211	*	*			
18	7322	*				
19	2221			*		
20	0325				*	
21	6318			*		
22	9729			*	*	
23	4910			*		
24	6323			*		

Liste des acronymes de la figure 1(prise sur l'intranet du CHUM)

CRCHUM : Centre de recherche du CHUM (recherche)

Optilab

DTIT : Direction des technologies de l'information et des télécommunications

DSM : Direction des services multidisciplinaires

DSI : Direction des soins infirmiers

DRHAJ : Direction des ressources humaines et des affaires juridiques

DRFBPE : Direction des ressources financières, du budget et de la performance économique

DQEPE : Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique

DITCOI : Direction de l'intégration technologique et du centre de l'opérationnalisation de l'interopérabilité

DG : Direction générale

DEAC : Direction de l'enseignement et de l'académie du CHUM

DCR : Direction de la coordination réseau

DCAI : Direction des communications et de l'accès à l'information

DAMU : Direction des affaires médicales et universitaires

DAL : Direction de l'approvisionnement et de la logistique

CEPPP : Centre d'excellence sur le partenariat avec les patients et le public