

Outil réflexif pour améliorer l'utilisation des connaissances dans les organisations de services sociaux et de santé

DESCRIPTION DU MODÈLE, DES OUTILS
ET DU PROCESSUS DIAGNOSTIC

Chagnon, F., Bardon, C., Proulx, R., Houlfort, N., Briand-Lamarche, M., Labelle, P. (2012) Outil réflexif pour améliorer l'utilisation des connaissances dans les organisations de services sociaux et de santé. Montréal: Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté

ISBN : 978-2-924033-03-6

© Toute reproduction totale ou partielle est interdite sans l'autorisation de la Chaire CJM-IU-UQAM

1	L'ORAUC, UN OUTIL RÉFLEXIF POUR AMÉLIORER L'UTILISATION DES CONNAISSANCES	5
2	Fondements théoriques LE MODÈLE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES	11
3	Instruments	23
4	Processus diagnostic	35
5	La Communauté de Pratique (CoP)	39
6	Illustration	43
7	Contacts	53

Pourquoi développer un tel outil?

Une **ORGANISATION APPRENANTE** est :

Celle qui cultive l'apprentissage et qui l'utilise de manière continue [...]

Les apprentissages organisationnels provoquent des changements dans les connaissances, croyances et comportements au sein de l'organisation [...] Ces apprentissages augmentent aussi la capacité organisationnelle d'innovation et de croissance et ils se font aux niveaux individuel, d'équipe et organisationnel [...] L'organisation doit à cette fin détenir des systèmes internes permettant la capture et le partage des connaissances. (Austin, 2008)

Il existe une pression de plus en plus forte pour les organisations dans le domaine des services sociaux et de santé pour qu'elles démontrent que leurs décisions et leurs pratiques sont fondées sur des preuves d'efficacité et qu'elles intègrent les meilleures connaissances disponibles. En réponse à cette exigence, des investissements importants sont faits par ces établissements afin de développer les compétences de leur personnel, de s'associer au développement de la recherche et d'implanter des programmes dont l'efficacité a été démontrée. Malheureusement, des contraintes multiples liées notamment à la complexité des organisations et à leur structure administrative, au renouvellement continu du personnel, à la perte des savoirs et à la gestion du changement font en sorte qu'il est difficile de pérenniser les innovations et de tirer pleinement profit des investissements afin de développer des pratiques fondées sur les meilleures connaissances. À ces difficultés s'ajoutent également le renouvellement des connaissances et l'émergence de nouvelles problématiques qui obligent à une mise à jour continuelle des pratiques.

L'ensemble de ces éléments font que l'on a souvent l'impression de « jeter des pierres à l'eau » et de

refaire sans cesse de nouveaux investissements afin que les pratiques soient fondées sur les meilleures connaissances, sans être en mesure toutefois de tirer profit pleinement des avancées réalisées et d'obtenir des impacts durables. Ces constats sont largement appuyés par des recherches qui montrent que tant dans le domaine de la santé que celui des services sociaux, il existe un écart important entre la production des connaissances scientifiques et leur utilisation, et que l'impact de l'utilisation des connaissances sur la qualité des services est mitigé (Boaz, Baeza, & Fraser, 2011; Graham, Tetroe, & Group, 2007; Hemsley- Brown & Sharp, 2003; McGlynn et al., 2003).

Malgré le fait que les décideurs du réseau des services sociaux et de la santé et leurs partenaires de la recherche reconnaissent l'importance de mieux intégrer les pratiques et les connaissances de pointe, et bien qu'il soit admis que les organisations ont un rôle déterminant à jouer afin de favoriser et soutenir l'utilisation des connaissances scientifiques par leurs professionnels, il existe très peu d'outils destinés à soutenir la capacité des organisations à intégrer les connaissances de pointe dans leurs pratiques et à améliorer leur capacité « apprenante ».

L'Outil réflexif pour améliorer l'utilisation des connaissances (ORAUC) a été développé en réponse à ces lacunes. Il s'adresse aux dirigeants et aux gestionnaires des établissements de services sociaux et de santé qui veulent augmenter les capacités de leur organisation à utiliser les connaissances pour améliorer la qualité de leurs services et devenir une organisation apprenante.

Pour ce faire, l'outil vise à :

- soutenir la capacité des organisations à développer une vision claire de ce qu'elles veulent atteindre par une meilleure utilisation des connaissances;
- habiliter les organisations à évaluer leurs capacités et leurs besoins en matière d'utilisation des connaissances;
- développer des stratégies efficaces afin d'augmenter l'utilisation des connaissances en leur sein;
- soutenir par la disponibilité d'indicateurs la capacité des organisations à évaluer leurs avancées et les retombées de l'utilisation des connaissances;
- créer un langage commun et une communauté de pratique pour améliorer le partage entre chercheurs et milieux de pratique de stratégies et de moyens afin d'améliorer l'utilisation des connaissances.

La vision et la mobilisation d'une organisation quant à l'importance de l'utilisation des connaissances et de ses retombées attendues sont des éléments déterminants dans sa capacité à améliorer la qualité de ses services. Pour acquérir cette vision et se mobiliser, l'organisation doit se percevoir comme une organisation apprenante et se poser les questions suivantes:

- Quelle importance accordons-nous à l'utilisation des meilleures connaissances dans le développement des pratiques de gestion, de soutien et d'intervention?
- Comment savons-nous que nous faisons les meilleures choses pour nos clients?
- Que voulons-nous atteindre à long terme comme établissement en matière de développement et de retombées de l'utilisation des connaissances?
- Que sommes-nous prêts à investir?

Qu'est-ce que l'ORAUC et comment a-t-il été développé?

L'ORAUC, c'est un cadre conceptuel, un outil d'évaluation et d'identification des priorités, une ressource d'accompagnement et d'aide par sa communauté de pratique (CoP) pour augmenter les capacités d'une organisation à améliorer ses pratiques par l'utilisation des connaissances. En utilisant l'ORAUC et en adhérant à sa communauté de pratique, une organisation est en mesure de développer une vision globale et complète de sa capacité à développer, acquérir et appliquer les connaissances ainsi que de développer les stratégies adaptées pour atteindre les objectifs fixés par cette vision.

Devenir une organisation qui utilise de façon optimale les connaissances afin d'améliorer ses pratiques exige au préalable une vision claire et partagée par les membres du personnel de ce que l'on veut atteindre et devenir grâce à une meilleure utilisation des connaissances.

Le développement d'une vision mobilisatrice autour d'un projet collectif et organisationnel repose sur une compréhension partagée des efforts qui doivent être investis de façon cohérente entre les différentes ressources et directions au sein de l'organisation, ainsi que des actions prioritaires à accomplir afin d'atteindre les retombées visées.

À cette fin, l'ORAUC propose [un cadre conceptuel \(section 2\)](#) pour d'une part, comprendre les différentes composantes qui forment les capacités d'une organisation à utiliser les connaissances et, d'autre part, développer un langage commun entre les membres du personnel de l'organisation et soutenir ainsi le développement d'une culture propice au développement et à l'utilisation des connaissances. L'ORAUC c'est aussi [un outil diagnostic \(section 3\)](#) et de soutien à la planification. Il offre une méthode, des outils d'évaluation et des indicateurs pour permettre aux organisations de situer leurs capacités d'utilisation des connaissances et d'identifier les forces, défis et priorités d'action pour augmenter ces capacités. Enfin, l'ORAUC est [une ressource d'accompagnement \(section 4\)](#) et d'aide aux organisations afin de développer leur diagnostic et d'implanter les stratégies efficaces pour atteindre les retombées ciblées par l'utilisation des connaissances. Pour ce faire, les organisations peuvent profiter du soutien de l'équipe de recherche de la Chaire d'étude CJM-IU UQÀM sur l'application des connaissances et d'une [communauté de pratique \(CoP\) \(section 5\)](#) qui regroupe des chercheurs et des organisations du réseau de la santé et des services sociaux, tous motivés et actifs dans la visée d'améliorer les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances.

L'ORAUC est né de la reconnaissance du besoin de mieux soutenir les organisations dans leurs efforts afin d'améliorer les pratiques par l'utilisation des connaissances. Le projet a été initié en 2009 par l'équipe de la Chaire d'étude CJM-IU UQÀM sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté et a été soutenu par le ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Le développement de l'ORAUC est le fruit d'un travail soutenu de coconstruction de la recherche et de la pratique qui a mobilisé les équipes de la Chaire et de centres jeunesse, de CRDI et de CSSS. Dans le cadre de ces travaux, les partenaires ont développé, expérimenté et validé conjointement de multiples versions de l'ORAUC afin de s'assurer qu'il soit pertinent, adapté au contexte des organisations et fondé sur les meilleures connaissances. Ils ont graduellement structuré leurs travaux et leur collaboration dans le cadre d'une communauté de pratique (CoP), devenue un levier pour le développement de stratégies qui favorisent l'application des connaissances au sein des organisations.

Organisations partenaires du développement de l'ORAUC

- Le Centre Jeunesse Gaspésie / Les Îles
- Le Centre Jeunesse des Laurentides
- Le Centre Jeunesse de la Montérégie
- Le Centre Jeunesse de Montréal – Institut Universitaire
- Le Centre de Réadaptation en Déficience Intellectuelle - Troubles Envahissants du Développement (CRDI-TED) de Montréal
- Le Centre de Réadaptation en Déficience Intellectuelle - Troubles Envahissants du Développement (CRDI-TED) de Québec
- Le Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale - Centre affilié universitaire
- Le Centre de santé et de services sociaux de Bordeaux - Cartierville - Saint-Laurent - Centre affilié universitaire

L'équipe de recherche tient à remercier le ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) ainsi que ses partenaires du réseau des organisations de services sociaux et de santé qui, à travers leur participation, ont permis la coconstruction de l'ORAUC



SECTION 2

Fondements théoriques
du modèle des capacités
organisationnelles d'utilisation
des connaissances

Introduction

Bien que l'on reconnaisse que des éléments propres aux individus, telles leur motivation ou leur réceptivité envers les connaissances jouent un rôle important dans l'application des connaissances, les recherches montrent que des conditions organisationnelles favorables doivent aussi être réunies pour soutenir l'application des meilleures connaissances dans les pratiques des organisations (Belkhdja, Amara, Landry, & Ouimet, 2007; Dobrows, Goel, Lemieux-Charles, & Black, 2006; Dobrows, Goel, & Upshur, 2004; Greenhalgh, et al., 2005; Grimshaw et al., 2001; Hemsley-Brown & Sharp, 2003; Parent, Roy, & St-Jacques, 2007; VanDeusen Lukas et al., 2007).

Ainsi selon Davies et Nutley (2000), «les individus apprennent et développent leurs compétences personnelles au sein de l'organisation, mais les organisations apprenantes peuvent maximiser, mobiliser et conserver ce potentiel d'apprentissage».

En effet, dans une organisation complexe, tel un centre jeunesse ou un CSSS, dans laquelle les services et ressources sont répartis entre plusieurs secteurs administratifs, les capacités d'utilisation des connaissances ne peuvent être réduites à la somme des apprentissages d'un seul groupe de personnes ou aux actions menées par l'une de ses directions administratives.

Bien au contraire, ces capacités sont le produit d'un ensemble de ressources et de secteurs administratifs qui doivent développer des actions concertées et collaborer entre eux afin de soutenir la compétence de l'organisation à développer et appliquer les meilleures connaissances dans ses pratiques .

Il existerait donc des différences importantes dans le processus menant à l'utilisation des connaissances, par les individus et par les organisations (Argyris & Schön, 1996; Belkhdja, et al., 2007; Lam, 2000).

Cette façon de concevoir le rôle de l'apprentissage et de l'utilisation des connaissances au sein d'une organisation correspond au concept d'organisation apprenante. Selon Austin (2008), une organisation apprenante « cultive l'apprentissage et l'utilise de manière continue ». L'apprentissage y est perçu, toujours selon cet auteur, comme « un processus stratégique qui s'intègre, tout en fonctionnant de manière parallèle au travail ». Il ajoute :

«Les apprentissages organisationnels provoquent des changements dans les connaissances, croyances et comportements au sein de l'organisation. Ces apprentissages augmentent aussi la capacité organisationnelle d'innovation et de croissance. L'organisation doit détenir des systèmes internes permettant la capture et le partage des connaissances. Enfin, les apprentissages se font aux niveaux individuel, d'équipe et organisationnel».

Les organisations apprenantes ne se concentrent pas exclusivement sur la résolution de problèmes ou l'acquisition de connaissances, ou habiletés. Elles visent plutôt des changements fondamentaux de paradigmes organisationnels et tentent d'encourager le développement de capacités d'apprentissage pour créer de nouvelles façons de faire et améliorer leurs services. Bien que l'apprentissage soit parfois entrepris et développé par les individus, les ressources et l'environnement organisationnel peuvent encourager ou poser obstacle à ce processus. À ces facteurs, s'ajoute la culture organisationnelle qui exerce un rôle déterminant afin de valoriser et soutenir le développement et l'application des connaissances.

Définition d'une connaissance :

Deux types de connaissances doivent être mises à profit pour améliorer la qualité de l'offre de services d'une organisation : d'une part les connaissances issues de la recherche et d'autre part, celles produites par l'expérience clinique et pratique, puis normées comme « meilleures pratiques ». Ces deux types de connaissances doivent se conjuguer et s'enrichir afin de former des connaissances valides, complètes et utiles. Le terme « connaissance », tel qu'employé tout au long de ce document, est entendu comme une intégration de ces deux types de connaissances.

Comment reconnaître et développer les capacités d'une organisation à utiliser les connaissances?

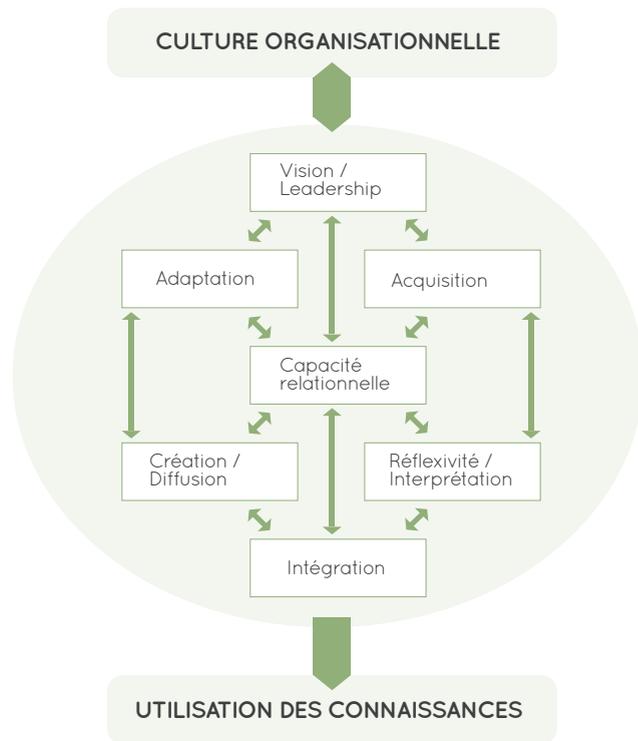
Si l'on reconnaît l'importance des conditions organisationnelles afin de soutenir le développement et l'application des connaissances, comment dès lors développer la capacité d'utilisation des connaissances au sein d'une organisation? Malgré les avancées de la recherche, la compréhension précise des composantes organisationnelles de la capacité « apprenante » et des stratégies d'organisation qui doivent être mises en place afin de développer cette capacité demeure limitée. C'est en réponse à ces lacunes qu'a été développé le modèle des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances, afin de créer une représentation concrète et opérationnelle de cette capacité au sein d'une organisation. L'opérationnalisation de ce modèle conceptuel, sous la forme de l'ORAUC, permet de soutenir la réflexion, de développer un langage commun et de guider les choix stratégiques pour améliorer les capacités d'utilisation des connaissances dans une organisation. L'ORAUC offre aux organisations une vision d'ensemble de leurs capacités à utiliser les connaissances. Il facilite également la cohérence dans le développement de stratégies et d'actions visant l'amélioration de la qualité par l'utilisation des meilleures connaissances.

En intégrant deux avancées conceptuelles, soit la théorisation de la performance organisationnelle et les résultats des recherches sur l'utilisation des connaissances, notre groupe de recherche a modélisé les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances selon un système dynamique composé de sept (7) capacités distinctes, complémentaires et interdépendantes (figure 1).

Selon ce modèle, afin que s'exercent au sein d'une organisation les capacités à utiliser les connaissances pour améliorer les pratiques, un ensemble de ressources doivent être mises à profit et des individus provenant de tous ses secteurs administratifs doivent collaborer et mener des actions complémentaires. Cela exige donc une vision claire des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances et une stratégie globale, cohérente et intégrée au sein de l'organisation sur laquelle reposeront les activités d'application des connaissances adaptées à son contexte spécifique et à ses objectifs.

À ces capacités s'ajoute la culture organisationnelle, laquelle forme en quelque sorte le contexte structurant essentiel au développement des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances et à sa pérennisation. Ces éléments, culture et capacités, ainsi réunis, permettront à une organisation de mettre à profit de façon optimale les connaissances et les apprentissages en vue d'améliorer la qualité de ses services.

Figure 1
Modèle théorique des capacités organisationnelles à utiliser les connaissances



Le rôle de la culture organisationnelle

La culture d'une organisation influence fortement les attitudes, les décisions et les comportements des personnes qui y travaillent. Elle est constituée des normes, des croyances et des valeurs qui caractérisent l'organisation.

Selon Schein (2010), la culture au sein d'une organisation peut être observée à partir de trois niveaux d'abstraction :

(1) des **présuppositions**, qui sont des croyances ancrées, que les membres du personnel d'une organisation partagent entre eux (par exemple, des croyances par rapport aux interventions les plus efficaces) ;

(2) des **valeurs** qui caractérisent l'organisation et qui précèdent les critères ou les normes à partir desquels des choix sont effectués (par exemple, l'importance de l'efficacité ou de la participation des membres du personnel au développement des programmes) ;

(3) des **artéfacts** qui sont les manifestations matérielles et tangibles de la culture telles que les procédures, les mécanismes, les ressources et les façons de faire de l'organisation.

La culture organisationnelle, bien qu'elle soit une force de stabilité, peut évoluer au fil du temps en correspondance avec des changements d'orientations et de pratiques. Le développement et la pérennisation au sein d'une organisation d'une pratique d'amélioration de la qualité fondée sur l'application des meilleures connaissances ne peuvent être atteints sans un ancrage dans la

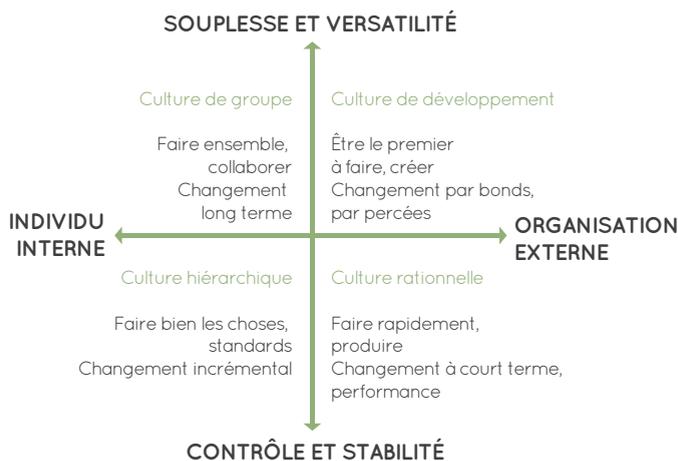
culture organisationnelle. C'est pourquoi, de plus en plus d'organisations misent sur le développement d'une **culture apprenante** afin de favoriser l'apprentissage et l'application des meilleures connaissances dans leurs pratiques. Notre groupe de travail a adopté le **modèle des valeurs concurrentielles** de Cameron et Quinn (2006) pour comprendre la culture organisationnelle et guider les actions en vue de développer celle-ci. Ce modèle reconnu et utilisé dans plusieurs pays et au sein d'une variété d'organisations, aide les membres d'une organisation à comprendre leur culture, à se fixer des objectifs de changement et à mettre en place des stratégies afin de développer une culture de travail propice au développement de pratiques fondées sur une démarche qualité, dont l'utilisation des connaissances est une composante principale.

Le modèle des valeurs concurrentielles résulte de la dynamique entre quatre types de culture complémentaires et nécessaires à la survie et au développement de l'organisation.

- Culture de groupe
- Culture de développement
- Culture rationnelle
- Culture hiérarchique

Ces quatre types de culture existent simultanément dans une organisation et elles se répartissent selon deux axes (figure 2). Un premier axe regroupe les types de culture selon leur orientation, vers la souplesse et la versatilité, ou vers le contrôle et la stabilité. Bien que les quatre types de culture soient nécessaires à l'organisation, les cultures de groupe et de développement (pôle souplesse et versatilité) sont plus associées au développement et à l'application des connaissances. Le second axe est lié à l'orientation de l'organisation, soit vers une perspective interne axée sur le bien-être et le développement des individus dans l'organisation, soit vers une perspective axée sur le développement de l'organisation et son positionnement par rapport à son environnement externe.

Figure 2 - Les 4 types de culture organisationnelle selon le modèle des valeurs concurrentielles adapté de Cameron (2009), Shortell et al. (1995)



La culture de groupe est fondée sur la collaboration et la communication. Elle est caractérisée par le développement du potentiel des membres du personnel de l'organisation et par leur engagement au sein de l'organisation. Cette culture est essentielle pour soutenir le développement d'une pratique évaluative fondée sur la participation des membres. Quant à la culture de développement, elle favorise la croissance de l'organisation, l'innovation, l'expérimentation et la créativité des membres de son personnel. Les cultures de groupe et de développement, qui sont de nature plus souple, flexible et dynamique, sont essentielles au développement et à l'application des connaissances. Différemment, la culture hiérarchique met l'emphase sur le contrôle des opérations, la bonne coordination des ressources, la stabilité de l'organisation et l'uniformité des processus, alors que la culture rationnelle favorise l'atteinte des résultats et l'efficacité des procédures. Les cultures hiérarchiques et rationnelles sont nécessaires à la stabilité de l'organisation et à sa productivité.

Bien que ces quatre types de culture véhiculent une certaine tension entre les finalités visées, elles sont toutes essentielles au bon développement et à la survie de l'organisation. Cependant, une organisation apprenante doit atteindre un équilibre dans l'importance relative de chacun de ces types de culture. L'adéquation du profil de culture d'une organisation est toujours établie en relation avec ses objectifs, son contexte et sa mission. Ainsi, s'il n'existe pas en soi un bon ou un mauvais type de culture, certaines cultures ou sous cultures au sein d'une organisation peuvent cependant poser obstacle (on parlera ici de contre-culture) ou

faciliter l'atteinte de ses objectifs. Une organisation qui adhère à la démarche réflexive proposée par l'ORAUC est appelée à définir le type de culture de travail qu'elle souhaite atteindre.

Exemple : L'organisation A se caractérise par :

- Des valeurs fondées sur la performance et le contrôle des opérations
- Des membres du personnel qui partagent la croyance que la qualité passe par la standardisation des pratiques
- Des processus associés à l'implantation de nouveaux programmes qui privilégient une approche centralisatrice de type hiérarchique (top down) et n'encouragent pas la participation des membres
- Des artéfacts qui reflètent ses valeurs : une standardisation des formations, l'utilisation d'indicateurs quantitatifs de performance et de standardisation, des sessions d'information sur les nouveaux programmes à implanter

L'ensemble de ces éléments favorisent un bon contrôle des opérations et donc une rigueur dans l'exécution des tâches, mais ils font obstacle à la participation des membres du personnel dans le développement et l'innovation.

Quelle est la relation entre la culture organisationnelle et les capacités d'utilisation des connaissances?

La culture organisationnelle se révèle dans des croyances ancrées que partagent les membres d'une organisation. Elle se manifeste aussi par des valeurs ainsi que par des processus et des activités (artéfacts). Les présuppositions et les valeurs que partagent les membres d'une organisation vont influencer ses choix et ses pratiques. La culture influence ainsi des croyances, des apprentissages, des valeurs et des comportements qui seront plus ou moins propices à l'utilisation des connaissances. Quant aux artéfacts, ils sont perceptibles dans chacune des sept capacités organisationnelles à utiliser les connaissances, à travers les procédures, les activités, les ressources et les façons de faire propres à l'organisation. La pérennisation d'une pratique d'amélioration de la qualité ne peut être atteinte par une organisation sans un ancrage profond de cette pratique au sein même de sa culture.

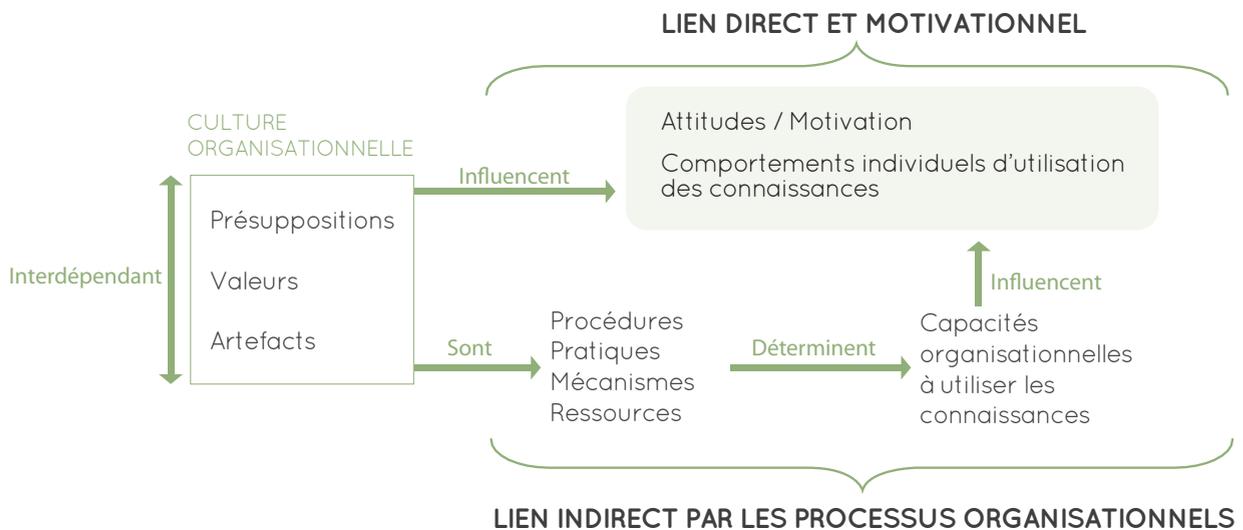
Comme l'illustre la [Figure 3](#), le lien entre la culture d'une organisation et ses capacités à utiliser les connaissances est complexe et peut s'expliquer par différentes formes d'influence :

- L'influence des valeurs et des croyances propres à la culture d'une organisation sur les attitudes, la motivation et les comportements d'utilisation des connaissances des membres de son personnel – donc un lien direct et motivationnel entre culture et comportements individuels.

- L'influence de la culture, au plan organisationnel, sur la façon dont se structurent les ressources, les procédures et les systèmes d'action (les artéfacts). Ces ressources, procédures et systèmes d'action agissent sur la capacité organisationnelle d'utilisation des connaissances et influencent les comportements des membres.

Dans ce dernier cas de figure, le lien entre culture et utilisation des connaissances intervient de façon indirecte, par la façon spécifique dont la capacité organisationnelle à utiliser les connaissances se structurera et son influence sur le comportement des individus et de l'organisation.

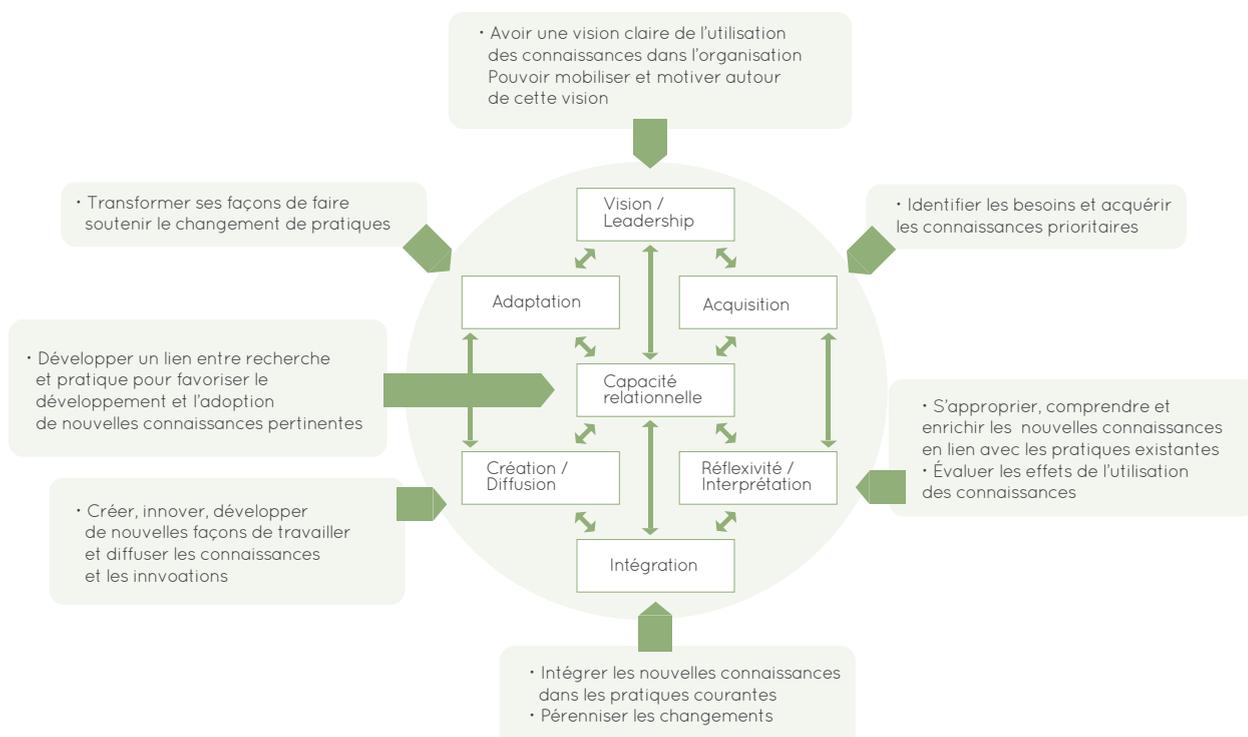
Figure 3 - Relation entre culture organisationnelle et utilisation des connaissances



Les capacités organisationnelles à utiliser les connaissances

L'utilisation des connaissances regroupe un ensemble de sept capacités organisationnelles interdépendantes. Elle implique une collaboration entre divers secteurs et services au sein d'une même organisation et forme de ce fait un système complexe et dynamique qui doit être compris dans sa globalité. Chaque capacité se décline en différents domaines de compétence. Les capacités et leurs domaines respectifs sont résumés dans la Figure 4.

Figure 4 – Les 7 capacités organisationnelles à utiliser les connaissances



Capacité de vision et de leadership

La capacité de vision est la capacité d'une organisation à établir une vision claire des retombées attendues à court, moyen et long terme par l'utilisation des connaissances, afin d'améliorer la qualité de ses services. Le leadership se traduit par la capacité de l'organisation à traduire sa vision de la retombée de l'utilisation des connaissances auprès de son personnel et de ses partenaires, et à les mobiliser dans l'accomplissement de cette vision.

En se fondant sur cette définition, une organisation qui possède une forte capacité de vision et de leadership en matière d'utilisation des connaissances est en mesure de développer une vision claire des retombées attendues de l'utilisation des connaissances sur ses clients, ses services, ses partenaires et sur sa culture de travail. Elle est aussi capable de traduire cette vision en un plan stratégique et de la communiquer à son personnel et à ses partenaires, afin de les mobiliser dans sa réalisation.

Capacité d'acquisition des connaissances

La capacité d'acquisition des connaissances est la capacité de l'organisation à identifier ses besoins en matière de connaissances, à repérer les sources de connaissances nécessaires et à acquérir ces connaissances afin d'améliorer la qualité de ses services. Cette capacité repose sur un équilibre entre l'évolution des besoins et l'acquisition des connaissances pertinentes.

La définition au sein d'une organisation des critères de ce qu'est « une bonne connaissance à acquérir et à diffuser » constitue une question fondamentale et

sous-jacente à la capacité d'acquisition des connaissances. Ces critères peuvent différer grandement selon le point de vue des personnes concernées.

Capacité réflexive et d'interprétation

La capacité réflexive et d'interprétation est la capacité des membres du personnel d'une organisation à s'approprier les enseignements des connaissances pratiques et scientifiques, et à comprendre la valeur et la portée de ces connaissances pour leurs pratiques cliniques, de gestion et de soutien. Cette capacité permet de bien conjuguer les connaissances scientifiques et tacites et aussi de vérifier leurs effets sur les pratiques. Elle s'exerce au sein d'une organisation par des réflexions, des échanges entre la recherche et la pratique, ainsi que par l'analyse et l'évaluation des pratiques et des innovations.

Capacité d'intégration des connaissances dans la pratique

La capacité d'intégration des connaissances est la capacité d'une organisation de capter les connaissances développées par la recherche et celles issues de la pratique et de les intégrer dans les pratiques de gestion, cliniques et de soutien. Une organisation qui a une bonne capacité d'intégration est en mesure de conserver le savoir développé par ses membres afin de les mettre à profit dans l'amélioration de la qualité. Elle dispose de stratégies de formation adaptées afin de transmettre efficacement à ses différents membres les connaissances issues de la recherche et les meilleures pratiques. Cette capacité s'exerce aussi par des moyens efficaces mis en place pour soutenir et pérenniser l'application des connaissances dans les pratiques cliniques, de gestion et de soutien.

Capacité de création et diffusion des connaissances

La capacité de création et diffusion des connaissances d'une organisation est au cœur du concept d'organisation apprenante. Elle consiste d'une part en la capacité d'utiliser les connaissances qu'elle acquiert ou développe afin d'innover, de créer de nouvelles pratiques et de diffuser efficacement celles-ci à son personnel et à ses partenaires. Cette capacité permet d'autre part à l'organisation d'utiliser des connaissances afin de développer des questions et de nouvelles orientations concernant les objets de sa mission, telles son offre de services, ses problématiques prioritaires et ses orientations stratégiques.

Une organisation qui possède une forte capacité de création et de diffusion est en mesure d'utiliser les nouvelles connaissances afin de développer des pratiques de pointe et des innovations, de diffuser celles-ci et de tirer profit de ces avancées afin d'améliorer ses services et de développer de nouvelles perspectives concernant sa mission et ses orientations.

Capacité d'adaptation

Le développement de nouvelles connaissances et l'innovation appellent à une transformation des façons de faire afin que celles-ci puissent être mises à profit efficacement au sein de l'organisation. La capacité d'adaptation d'une organisation réside en sa capacité de transformer son offre de services, ses procédures, ses règles et son organisation du travail en conformité avec le développement et l'intégration des nouvelles connaissances.

L'organisation est vue ici comme un système dynamique en constante évolution qui doit se transformer au rythme de ses nouvelles avancées; elle est vue comme une organisation apprenante. Une bonne capacité d'adaptation relève à la fois d'une culture organisationnelle ouverte au changement et d'une organisation du travail adaptée, lesquelles se conjuguent afin de créer un environnement favorable à l'application des nouvelles connaissances et à l'innovation. A contrario, une faible capacité d'adaptation freine le développement et l'application des connaissances par des technologies déuètes, une bureaucratie trop lourde, des règles, des procédures et une organisation des ressources non adaptées.

La capacité d'adaptation d'une organisation se traduit par la mise à profit des ressources nécessaires afin de maximiser l'utilisation des connaissances par les membres de son personnel et la transformation des pratiques cliniques, de gestion et de soutien.

Capacité relationnelle

La capacité relationnelle permet de développer un lien dynamique entre la recherche, la gestion et l'intervention afin de créer de nouvelles connaissances et d'améliorer les pratiques. Elle repose sur des échanges réciproques et de qualité qui, au fil du temps, créent un capital de confiance entre ces parties. Elle est le moteur qui anime les autres capacités en entretenant la synergie indispensable au développement et à l'utilisation des connaissances au sein d'une organisation.

En conséquence à ce cadre conceptuel, une organisation qui veut développer ses capacités à utiliser les connaissances doit développer une culture qui lui est favorable, et adopter une vision globale de ses compétences en ce domaine afin de soutenir et valoriser l'utilisation des connaissances. Parce que la culture (à travers les croyances, valeurs et artéfacts) et les capacités d'utilisation des connaissances sont inter reliées, des changements bien planifiés et soutenus peuvent à long terme modifier profondément la culture et les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances.

Le diagnostic organisationnel effectué à l'aide de l'ORAUC permet à une organisation de tracer un portrait global de ses capacités d'utilisation des connaissances, d'identifier ses besoins prioritaires et de développer une stratégie cohérente afin d'améliorer l'utilisation des connaissances. Cette analyse se construit à l'aide d'outils diagnostics (section 3) avec le soutien d'une équipe de recherche et d'un groupe de partenaires des milieux de pratique (section 5).

Quels sont les instruments proposés pour établir le diagnostic sur les capacités organisationnelles à utiliser les connaissances?

Le diagnostic des capacités organisationnelles à utiliser les connaissances s'effectue à partir de deux instruments dont l'usage conjoint permet d'établir un portrait détaillé:

Un **guide réflexif** conçu pour animer un processus d'analyse critique des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances auprès d'un groupe d'acteurs dont le rôle est déterminant au sein de l'organisation. Ce guide, conçu sous la forme d'un cahier de travail, comprend un questionnaire (Questionnaire réflexif sur les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances, cahier bleu) et un outil (Grille synthèse, cahier mauve) pour faciliter la synthèse du diagnostic et l'identification de besoins prioritaires pour améliorer les capacités d'utilisation des connaissances.

Un **questionnaire** (Questionnaire sur la culture organisationnelle et l'utilisation des connaissances, cahier vert) destiné à établir, dans le cadre d'un sondage, un portrait d'ensemble des perceptions des membres du personnel quant à la culture de travail et les capacités d'utilisation des connaissances de l'organisation. Ce questionnaire permet aussi de faire le point sur les pratiques d'utilisation des connaissances.

Guide réflexif pour établir un diagnostic sur les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances

Ce guide permet à un groupe de travail regroupant des acteurs qui occupent un rôle stratégique au sein de l'organisation d'effectuer une analyse en profondeur des capacités organisationnelles à utiliser les connaissances. Leur démarche analytique est soutenue par le guide, qui propose une série de questions structurées autour des sept capacités du modèle organisationnel d'utilisation des connaissances. Le guide permet d'accompagner pas à pas le travail de réflexion et d'analyse effectué par le groupe de travail, ainsi que la formulation d'un diagnostic et l'identification de priorités pour améliorer les capacités d'utilisation des connaissances. Le guide constitue le cœur du processus diagnostic car il permet de dégager un portrait global et systémique des différentes composantes et ressources qui forment les capacités d'utilisation des connaissances de l'organisation.

Le guide se présente sous la forme de deux cahiers. Le premier cahier comprend :

- Un questionnaire réflexif d'évaluation (cahier bleu)

Le second cahier comprend :

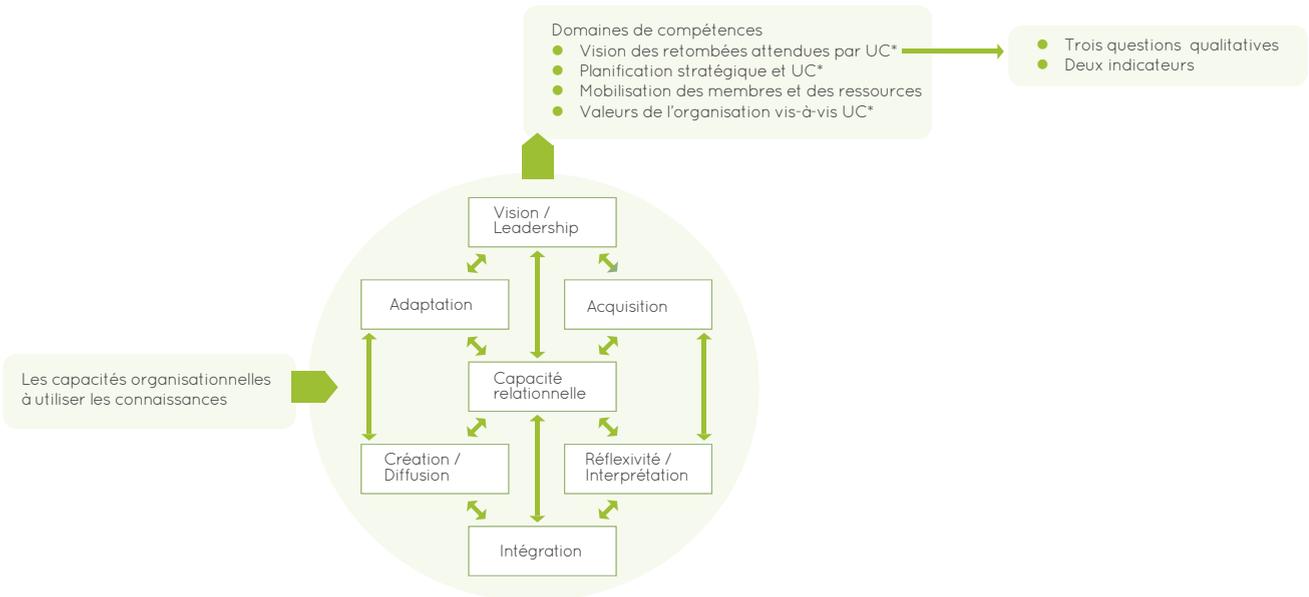
- Un outil synthèse concernant les capacités organisationnelles à utiliser les connaissances et les priorités en ce domaine (cahier mauve)

Questionnaire réflexif sur les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances (cahier bleu)

Le questionnaire réflexif comprend sept sections, chacune décrivant une des capacités organisationnelles

à utiliser les connaissances. Chaque capacité se décline en différents domaines de compétence (chaque domaine se compose d'un nombre variable de compétences). Pour évaluer ces capacités, le groupe de travail devra d'abord évaluer chacun des domaines de compétence associés puis procéder à une évaluation globale de chacune des capacités, en vue d'identifier les forces et les défis pour l'améliorer. Afin de guider ce processus d'analyse, le questionnaire propose une série de questions et des indicateurs qui couvrent les différentes compétences (figure 5).

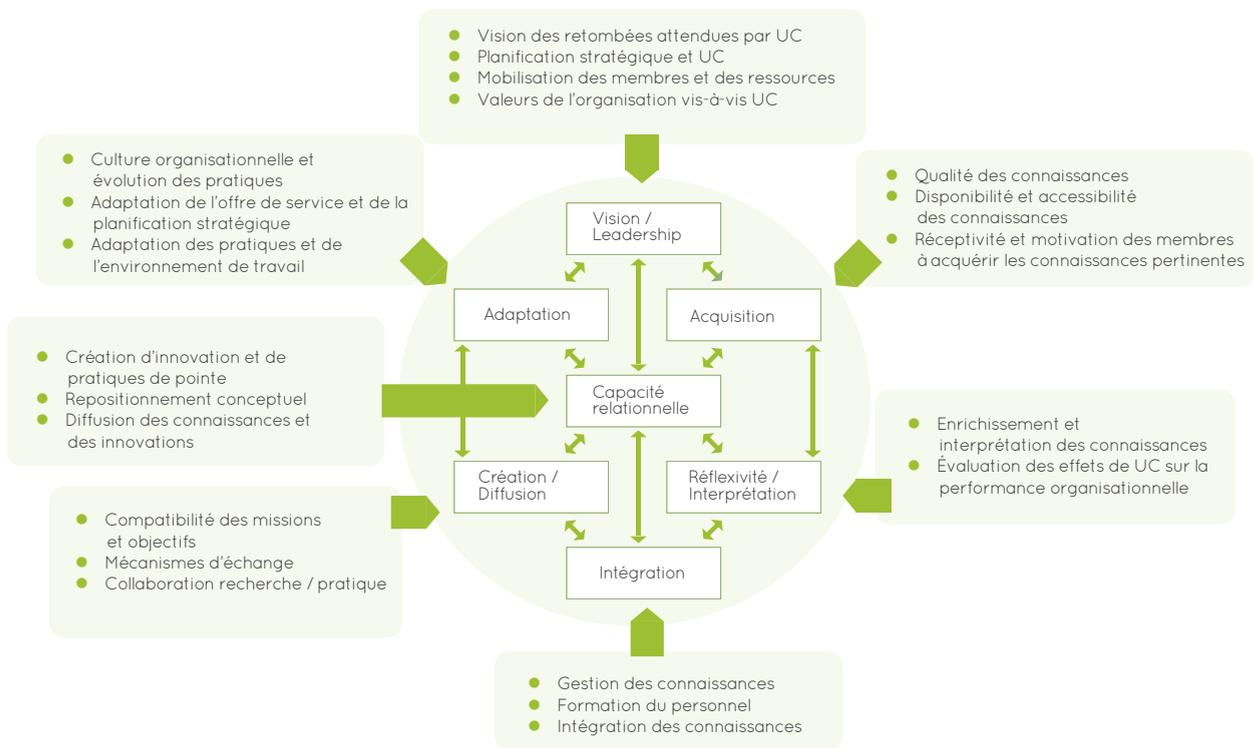
Figure 5 – Structure générale de l'outil réflexif



* UC : Utilisation des connaissances

Au total, le questionnaire couvre les sept capacités du modèle, 21 domaines de compétences, et comprend 34 questions et 44 indicateurs (figure 6).

Figure 6 – Les 7 capacités et leurs 21 domaines de compétences associés



Les questions amènent le groupe de travail à un processus d'analyse critique qui se fonde à la fois sur l'ensemble des données recueillies (questionnaire sur la culture et l'utilisation des connaissances) et sur leur connaissance de l'organisation. Les indicateurs, quant à eux, offrent une représentation tangible du degré de disponibilité et d'intégration des différents processus et ressources qui sont nécessaires à l'exercice des capacités organisationnelles à utiliser les connaissances. En combinant l'évaluation de ces indicateurs et le processus d'analyse critique, le groupe de travail sera en mesure d'établir un diagnostic précis et détaillé de la performance de l'organisation pour chaque domaine de compétences. Ces indicateurs offrent aussi l'avantage d'une mesure sensible et ils pourront être utilisés par l'organisation pour suivre son évolution sur les différents domaines de compétences et les capacités d'utilisation des connaissances (voir l'exemple d'indicateur ci-dessous).

Exemple d'indicateur

Capacité: Vision et leadership

Domaine de compétences: Vision des retombées attendues par l'utilisation des connaissances

Indicateur: Notre organisation a formulé en objectifs opérationnels ce qu'elle veut atteindre en matière d'utilisation des connaissances

Cotation:

- Absent
- Partiellement réalisé
- Réalisé

À la suite de cette analyse, le groupe de travail doit procéder à l'évaluation globale du degré de performance de l'organisation pour chaque domaine de compétences. Cette analyse se fait de deux façons. D'abord par la détermination d'une cote fondée sur l'analyse effectuée par le groupe de travail à partir des questions et des indicateurs proposés pour chaque domaine de compétences

Exemple de cotation

Capacité 1: Vision et leadership

Domaine de compétences 1: Vision des retombées attendues par l'utilisation des connaissances

Quel est le degré de performance de notre organisation quant au domaine de compétences 1?



Ensuite, un commentaire qualitatif formulé par le groupe de travail justifie le degré de performance et identifie les forces et défis prioritaires pour améliorer la performance de l'organisation sur chaque domaine de compétences.

Exemple de commentaire qualitatif:

Notre organisation est très engagée dans le développement des connaissances et fait des investissements importants afin que ses pratiques soient fondées sur les meilleures connaissances. Cependant, elle n'a pas formalisé sa vision de ce qu'elle veut atteindre au cours des prochaines années par une meilleure utilisation des connaissances. Cette vision demeure peu connue par les membres du personnel et elle n'est pas traduite dans des objectifs opérationnels. Ces éléments posent obstacle à la mobilisation du personnel dans l'atteinte des visées de l'organisation.

Enfin, une fois complétée l'évaluation de l'ensemble des domaines de compétences relatifs à une capacité, un degré de priorité (faible, moyenne ou élevée) est temporairement accordé à la capacité.

Exemple de synthèse d'une capacité

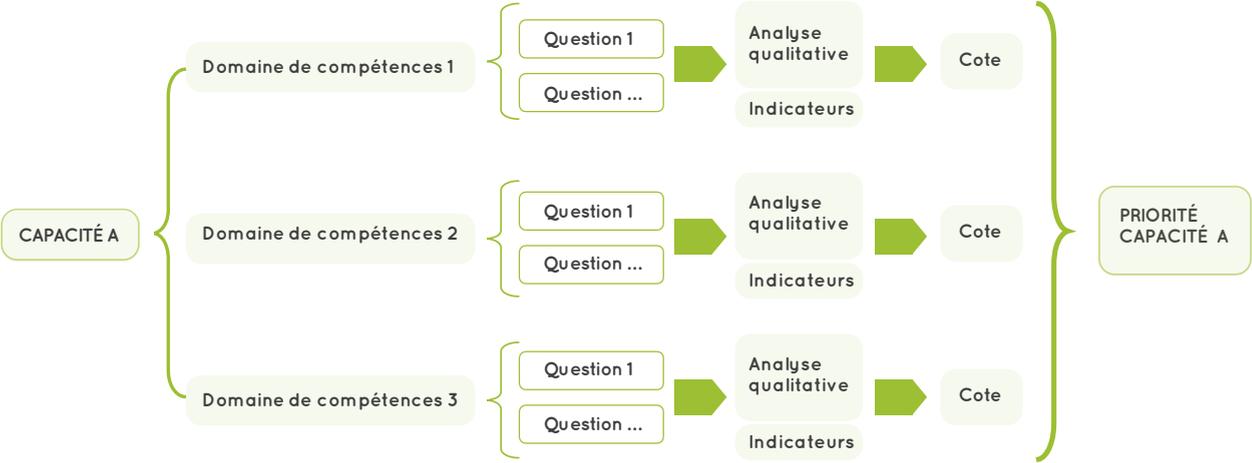
Capacité 1 Vision et leadership

En vous basant sur l'analyse des différents domaines ci-dessus, dressez le portrait global de votre organisation en regard de sa capacité réflexive et d'interprétation.

Indiquez le degré de priorité que vous accordez à cette capacité et à ses différents domaines. Justifiez brièvement votre choix.

priorité faible	priorité moyenne	priorité élevée

Figure 7 – Illustration de la correspondance entre capacité, domaines de compétences et diagnostic



Cette évaluation sera révisée, une fois l'évaluation de l'ensemble des capacités complétée.

La **Figure 7** montre la logique de correspondance entre les capacités, les domaines de compétences, les questions, la cotation et le degré de priorisation accordé à chacune des capacités.

Outil synthèse des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances (cahier mauve)

L'outil synthèse permet de regrouper dans un même document les scores attribués par le groupe de travail aux différentes capacités d'utilisation des connaissances, les arguments de justification des cotes, ainsi que les forces et défis prioritaires de

l'organisation pour chacune des capacités. L'outil permet au groupe de travail d'effectuer une priorisation de toutes les capacités les unes par rapport aux autres. Il facilite la formulation de recommandations et la communication du diagnostic aux membres de l'organisation.

Le travail de réflexion nécessite environ six rencontres et doit se faire en groupe de travail. Une personne est responsable de l'animation de la démarche. Elle doit prendre en note les arguments, les cotations et les niveaux de priorisation.

Questionnaire sur la culture organisationnelle et l'utilisation des connaissances (cahier vert)

Administré sous forme d'un sondage, le questionnaire sur la culture organisationnelle et l'utilisation des connaissances est un outil complémentaire au guide réflexif (voir cahier vert).

Il a été conçu pour tracer un portrait détaillé des perceptions des membres du personnel de l'organisation sur des éléments clés en lien avec la culture organisationnelle et l'utilisation des connaissances dans leur milieu de travail .

Les données issues du questionnaire permettent au groupe de travail d'enrichir son analyse des capacités d'utilisation des connaissances de l'organisation. Une passation subséquente du questionnaire pourra également permettre à l'organisation de mesurer les changements dans les perceptions des membres du personnel de l'organisation suite au diagnostic et à l'implantation de stratégies intégrées afin d'améliorer les capacités d'utilisation des connaissances.

Le questionnaire prend environ 25 minutes à remplir. On peut utiliser la version électronique (en ligne) ou le format papier, selon les besoins des membres du personnel de l'organisation et en fonction de leur accès à un poste de travail informatique. Il comporte quatre sections (culture organisationnelle, capacités organisationnelles à utiliser les connaissances, utilisation des connaissances et caractérisation démographique des répondants). Le questionnaire interpelle d'abord les répondants quant à la culture organisationnelle, dont nous avons vu qu'elle influence fortement les valeurs et les processus liés à l'utilisation des connaissances (voir section 2). Il vise également à connaître la perception qu'ont les membres du personnel de l'organisation des capacités de leur milieu de travail à utiliser les connaissances. Il permet aussi de connaître les sources de connaissances privilégiées par les membres du personnel de l'organisation dans le cadre de leurs tâches ainsi que leurs modes d'utilisation des connaissances. Une section permet de caractériser les répondants afin de mieux comprendre les variations des perceptions dans les différents services et directions de l'organisation, en fonction du type de profession ou encore selon le lieu de travail.

Comment ont été développés le guide réflexif et le questionnaire?

Le guide réflexif et le questionnaire sur la culture organisationnelle et l'utilisation des connaissances sont le fruit d'une collaboration étroite entre l'équipe de recherche de la chaire CJM-IU-UQAM et ses partenaires des organisations de services sociaux et de santé dans le cadre d'un processus qui a exigé trois années de travail. Cette collaboration a permis d'intégrer à ces outils tant les avancées de la recherche que le savoir des milieux de pratique.

Développement du guide réflexif

Le guide réflexif a été développé en prenant pour fondement théorique le modèle des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances. Celui-ci prend appui sur la littérature concernant les déterminants organisationnels de l'utilisation des connaissances et le concept d'organisation apprenante. Cette première ébauche théorique du guide a ensuite été extensivement discutée et améliorée par les membres de la communauté de pratique avant d'être appliquée au diagnostic de cinq organisations. À la suite de cette expérimentation, le guide a été révisé et amélioré afin d'assurer sa pertinence et son adaptation au contexte des organisations du domaine des services sociaux et de santé. L'outil a ensuite été utilisé dans un sixième diagnostic et révisé avant d'être produit sous sa forme finale.

Développement du questionnaire sur la culture organisationnelle et l'utilisation des connaissances

Le questionnaire sur la culture organisationnelle et l'utilisation des connaissances est fondé sur une analyse critique de la recherche dans les domaines de l'application des connaissances et de la psychologie des organisations. Cette analyse a mené à une modélisation des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances.

La culture organisationnelle est évaluée à partir du questionnaire développé en premier par Cameron et Freeman (1991) puis modifié par Shortell et al. (2000). Il a été adapté au contexte des organisations partenaires du projet ORAUC. Ce questionnaire s'appuie sur les fondements théoriques du modèle des valeurs concurrentielles - Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2006) présenté à la [section 2](#). Ce questionnaire a été utilisé dans des centaines d'organisations à travers le monde afin de comprendre la culture organisationnelle. Il a été traduit en français et utilisé

au Québec dans des établissements de santé et de services sociaux (Paccioni & Sicotte, 2009; Paccioni, Sicotte, & Champagne, 2008).

Les sections sur l'évaluation des capacités organisationnelles et l'utilisation des connaissances ont été développées en prenant appui sur les travaux de l'équipe de recherche de la Chaire d'étude CJM-IU-UQAM sur l'application des connaissances dans le domaine des

jeunes et des familles en difficulté.

L'ensemble des travaux qui ont mené au développement du questionnaire ont été réalisés en collaboration avec les milieux de pratique partenaires, selon les mêmes étapes de validation que celles du guide réflexif, afin d'assurer sa pertinence et son adaptabilité au contexte des organisations qui l'utilisent dans leur diagnostic organisationnel.

Références

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II*. Reading, MA: Addison Wesley.

Austin, M. (2008). Strategies for Transforming Human Service Organizations into Learning Organizations: Knowledge Management and the Transfer of Learning. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5(3), 569-596.

Belkhdja, O., Amara, N., Landry, R., & Ouimet, M. (2007). The Extent and Organizational Determinants of Research Utilization in Canadian Health Services Organizations. *Science Communication*, 28(3), 377-417.

Boaz, A., Baeza, J., & Fraser, A. (2011). Effective implementation of research into practice: an overview of systematic reviews of the health literature. *BMC Research Notes*, 4(1), 212.

Calgary Health Research. (2006). *Knowledge use in the Calgary health region: a scan of initiatives that support use of evidence in practice*. Calgary: Calgary Health Research.

Cameron, K. S., & Freeman, S. L. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in organizational change and development*, 5, 23-58.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.

Davies, H. T. O., & Nutley, S. M. (2000). Developing learning organisations in the new NHS. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7240), 998-1001.

Dobrows, M. J., Goel, V., Lemieux-Charles, L., & Black, N. A. (2006). The impact of context on evidence utilization: A framework for expert groups developing health policy recommendations. *Social Science & Medicine*, 63, 1811-1824.

Dobrows, M. J., Goel, V., & Upshur, R. E. G. (2004). Evidence-based health policy: context and utilisation. *Social Science & Medicine*, 58, 207-217.

- Graham, I. D., Tetroe, J., & Group, K. T. R. (2007). Some theoretical underpinnings of knowledge translation. *Academic Emergency Medicine*, 14(11), 936-941.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., MacFarlan, F., & Kyriakikou, O. (2005). Diffusion of innovation in health service organizations: a systematic review of the literature. Oxford, UK: Blackwell Publishing - BMJ Books.
- Grimshaw, J. M., Shirran, L., Thomas, R., Mowatt, G., Fraser, C., Bero, L., ... O'Brien, M. A. (2001). Changing provider behavior: An overview of systematic reviews of interventions. *Med Care*, 39 (8 Suppl 2), II2-II45.
- Hemsley- Brown, J., & Sharp, C. (2003). The use of research to improve professional practice: a systematic review of the literature. *Oxford Review of Education*, 29(4), 449-470.
- Hemsley-Brown, J., & Sharp, C. (2003). The use of research to improve professional practice: A systematic review of the literature. *Oxford Review of Education*, 29(4), 449 - 471.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- McGlynn, E. A., Asch, S. M., Adams, J., Keesey, J., Hicks, J., DeCristofaro, A., & Kerr, E. A. (2003). The Quality of Health Care Delivered to Adults in the United States. *New England Journal of Medicine*, 348(26), 2635-2645. doi: doi:10.1056/NEJMsa022615
- Paccioni, A., & Sicotte, C. (2009). L'accréditation des services de santé de première ligne: l'amorce d'une nouvelle culture organisationnelle. *Sciences de la société*, 76, 116-133.
- Paccioni, A., Sicotte, C., & Champagne, F. (2008). Accreditation: a cultural control strategy. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21, 146-158.
- Parent, R., Roy, M., & St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 81-93.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*: John Wiley and Sons.
- Shortell, S. M., Jones, R. H., Rademaker, A. W., Gillies, R. R., Dranove, D. S., Hughes, E. F. X., ... Huang, C.-F. (2000). Assessing the Impact of Total Quality Management and Organizational Culture on Multiple Outcomes of Care for Coronary Artery Bypass Graft Surgery Patients. *Medical care*, 38(2), 207-217.
- VanDeusen Lukas, C., Holmes, S., Restuccia, J., Cramer, I., Shwartz, M., & Charns, M. (2007). Transformational change in health care systems: An organizational model. *health Care Management Review*, 32(4), 309-320.

Quelles sont les étapes du diagnostic organisationnel sur les capacités d'utilisation des connaissances?

Le diagnostic sur les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances s'effectue en fonction du contexte particulier de chaque organisation (sa mission, ses ressources, ses contraintes). Ses résultats sont analysés en lien avec la vision de ce que l'organisation veut devenir et réaliser par l'utilisation des connaissances. Le diagnostic permet de déterminer des objectifs de développement des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances, ainsi que des stratégies afin d'atteindre ces objectifs.

Figure 8 – Processus diagnostic



Le diagnostic se déroule en cinq étapes : 1) constitution d'un groupe de travail ; 2) collecte des données ; 3) analyse critique des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances ; 4) identification des priorités ; 5) production d'un plan d'action. Le processus qui permet de les franchir nécessite environ six rencontres du groupe de travail d'une demi-journée chacune, précédées d'activités préparatoires (réflexion et collecte d'informations).

Étape 1: Constitution du groupe de travail

La première étape du diagnostic consiste à identifier au sein de l'organisation un groupe d'acteurs qui, de par l'importance de leur rôle au plan stratégique ou décisionnel, représentent les secteurs clés en lien avec les capacités d'utilisation des connaissances. Ces secteurs concernent généralement les directions des services clientèles (ex. : hébergement, services externes, évaluation), celles des opérations (ex. : ressources

humaines et administratives, soutien sanitaire et hygiène), la direction des services professionnels, celle de la recherche ou des affaires universitaires, les communications et le centre de documentation ou la bibliothèque. Ces personnes seront les **agents de mobilisation** du développement des capacités d'utilisation des connaissances au sein de votre organisation. Leur leadership dans ce processus sera déterminant. Habituellement, ce groupe de travail se compose d'une quinzaine de personnes. Un **responsable du groupe de travail** devra être identifié; il aura la responsabilité du processus et de son animation.

Étape 2 : Collecte des données

Le diagnostic est produit en utilisant des données et des observations concernant différentes composantes des capacités d'utilisation des connaissances de l'organisation. Il est fondé sur le **point de vue et la connaissance de l'organisation** de chaque membre du groupe de travail, ainsi que sur des **observations factuelles** qu'ils rapportent, pour appuyer leur analyse (par exemple, la mise en œuvre de projets, ressources ou réalisations de l'organisation en relation avec les différents domaines de compétences des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances).

Le guide réflexif (**section 3**) soutient et structure la collecte des données effectuée par les participants. Les sept capacités d'utilisation des

connaissances doivent ensuite être analysées les unes après les autres, en général au rythme de deux par séance de travail. En suivant les consignes du guide, les participants doivent, en **préparation aux rencontres**, répondre aux questions relatives aux capacités qui seront analysées et recueillir des observations factuelles en soutien à leur argumentation.

Le diagnostic peut être fortement enrichi par la consultation d'autres membres du personnel de l'organisation à l'aide du questionnaire culture et utilisation des connaissances (**section 3**).

Ce sondage procède par questionnaire électronique ou par questionnaire papier. Il permet d'établir un portrait riche des perceptions du personnel de l'organisation sur la culture organisationnelle, les capacités d'utilisation des connaissances, les sources et l'utilisation des connaissances. Ces informations en provenance de l'organisation dans son ensemble permettent d'enrichir les réflexions des membres du groupe de travail avec les perceptions des autres membres du personnel de l'organisation, qui n'ont pas forcément la même vision qu'eux. Elles permettent aussi de mieux différencier les positions et points de vue des membres selon leur fonction ou secteurs de service. Les organisations peuvent obtenir le soutien de l'équipe de recherche de la Chaire d'étude CJM-IU UQÀM sur l'application des connaissances pour administrer le sondage et analyser ses résultats en vue de nourrir le groupe de travail sur les différentes capacités abordées (**section 5**).

Étape 3: Analyse critique des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances

Le diagnostic réflexif est fondé sur les données recueillies à l'étape 2. L'analyse consiste à partager les informations, à les intégrer et à échanger en profondeur au sein du groupe de travail sur chacun des domaines de compétences liés aux sept capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances.

Ce processus est à la fois **déductif et inductif** puisqu'il s'amorce avec l'analyse des données recueillies et s'enrichit par la suite des échanges et du développement d'une compréhension en profondeur de chaque domaine de compétence, fondée sur l'analyse de l'ensemble des informations. Ce processus est structuré par le **Guide réflexif**. Celui-ci permet, au fil des séances de travail, l'analyse de chaque capacité à l'aide d'une série de questions qui sont débattues par les membres du groupe. L'expérience nous enseigne que ce processus d'analyse permet non seulement d'arriver à un diagnostic riche pour situer la compréhension des capacités d'utilisation des connaissances, mais aussi que ces échanges entre des membres du personnel de l'organisations provenant de secteurs peu habitués à travailler collectivement favorisent fortement **le rapprochement, la collaboration et le développement d'une vision collective** autour du développement et de l'utilisation des connaissances. En procédant de cette façon, les membres du groupe de travail sont amenés à situer les capacités d'utilisation des connaissances de leur organisation sur chacun des indicateurs proposés par l'outil, à attribuer une cote globale pour chacune des capacités et identifier les forces et défis pour l'amélioration de chacune

d'elles. Chaque capacité se voit assigner temporairement une cote de priorité (faible, moyenne, élevée), qui sera révisée à la fin de l'exercice.

Étape 4: Identification des priorités

Une fois le processus de mise en commun et d'analyse des données complété, les membres du groupe de travail ont pour mission de d'attribuer **un ordre final de priorité** à chacune des sept capacités d'utilisation des connaissances. Ces priorités sont déterminées selon une analyse stratégique qui prend en considération **le degré de performance** de l'organisation, **les conséquences** que peut entraîner ce degré de performance sur l'utilisation des connaissances au sein de l'organisation, ainsi que **les opportunités** offertes par des développements ou travaux en cours, qui pourraient soutenir **la mobilisation** des membres du personnel à renforcer ces capacités et atteindre les objectifs de l'organisation en matière de développement et d'utilisation des connaissances.

Étape 5: Production d'un plan d'action

La dernière étape du groupe de travail consiste à faire un bilan des travaux réalisés et des constats dégagés à la suite du diagnostic en vue de produire et proposer un plan d'action au comité de direction de l'organisation afin d'améliorer ses capacités d'utilisation de connaissances.

Sur validation des propositions, le comité de direction mandate ensuite le groupe de travail et d'autres acteurs s'il le souhaite, afin d'actualiser ce plan d'action.

Qu'est-ce que la CoP pour améliorer les capacités des organisations à utiliser les connaissances?

La communauté de pratique (CoP) est un groupe de chercheurs et de partenaires des organisations de services sociaux et de santé qui partagent un objectif commun: développer les capacités des organisations à utiliser les connaissances pour améliorer la qualité des services. Les membres de la CoP collaborent ensemble pour apprendre les uns des autres, partager leurs connaissances et développer une expertise commune afin de mieux soutenir l'application des connaissances.

La Cop fonctionne sur le principe de **coconstruction entre partenaires de la recherche et de la pratique**. Ses activités favorisent l'implication de partenaires, l'appropriation des concepts et l'adoption d'un langage commun sur les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances. Ce processus de coconstruction entre la recherche et la pratique est très fertile puisqu'il permet d'élaborer des outils et des contenus qui sont fondés au plan scientifique et directement utilisables dans le contexte des organisations partenaires de la CoP.

Les sources de connaissances de la CoP sont multiples. Elles regroupent les connaissances issues des expériences vécues par les organisations partenaires, leurs stratégies d'utilisation des connaissances, les connaissances issues des diagnostics organisationnels basés sur l'utilisation de l'ORAUC,

les expérimentations effectuées à la suite de ces diagnostics, ainsi que les connaissances issues de la recherche dans le domaine de l'application des connaissances et des organisations apprenantes.

La CoP vise aussi à favoriser le réseautage entre les partenaires du réseau des services sociaux et de santé au Québec. Par ses activités et ses ressources, la CoP est un espace de réflexion et d'échange qui facilite la mise en réseau, la collaboration et le partage entre les représentants des organisations. Les membres de la CoP mettent en commun leurs savoirs pour développer leur expertise et devenir plus compétents.

Quelles sont les activités et ressources de la CoP ?

Les activités de la CoP se sont développées en fonction des besoins exprimés par ses membres. Elles sont constituées de rencontres, d'activités de recherche et de partage entre partenaires et ont pour objectifs :

- De développer des concepts, des outils, des contenus théoriques, ou encore des applications pratiques;
- D'analyser des diagnostics ou des stratégies d'application des connaissances, selon le contexte organisationnel;
- De procéder à des études de cas issues des organisations partenaires qui en éprouvent le besoin;
- De produire des veilles de connaissances et des documents de synthèse sur des sujets jugés importants par ses membres, sous forme de fiche technique (ce que la littérature nous dit d'un sujet, analysé sous l'angle des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances) ou de fiches de lecture (analyse d'un article scientifique choisi en fonction des sujets discutés).

La CoP réévalue constamment les besoins de façon à continuer de répondre aux attentes de ses membres. Elle dispose par ailleurs d'un site web dans lequel sont regroupés les documents produits et échangés entre les membres et l'équipe de recherche. Ce site est accessible aux membres de la CoP et à leurs organisations. Chacun peut y prendre les ressources qui lui sont nécessaires et y déposer des informations qui pourront être utiles aux partenaires. Le site réunit également tous les documents nécessaires au diagnostic des capacités organisationnelles à utiliser les connaissances.

Dans une perspective de réseautage et de développement de partenariats privilégiés, les chercheurs et les membres de la CoP s'engagent à demeurer disponibles pour discuter et répondre aux questions.

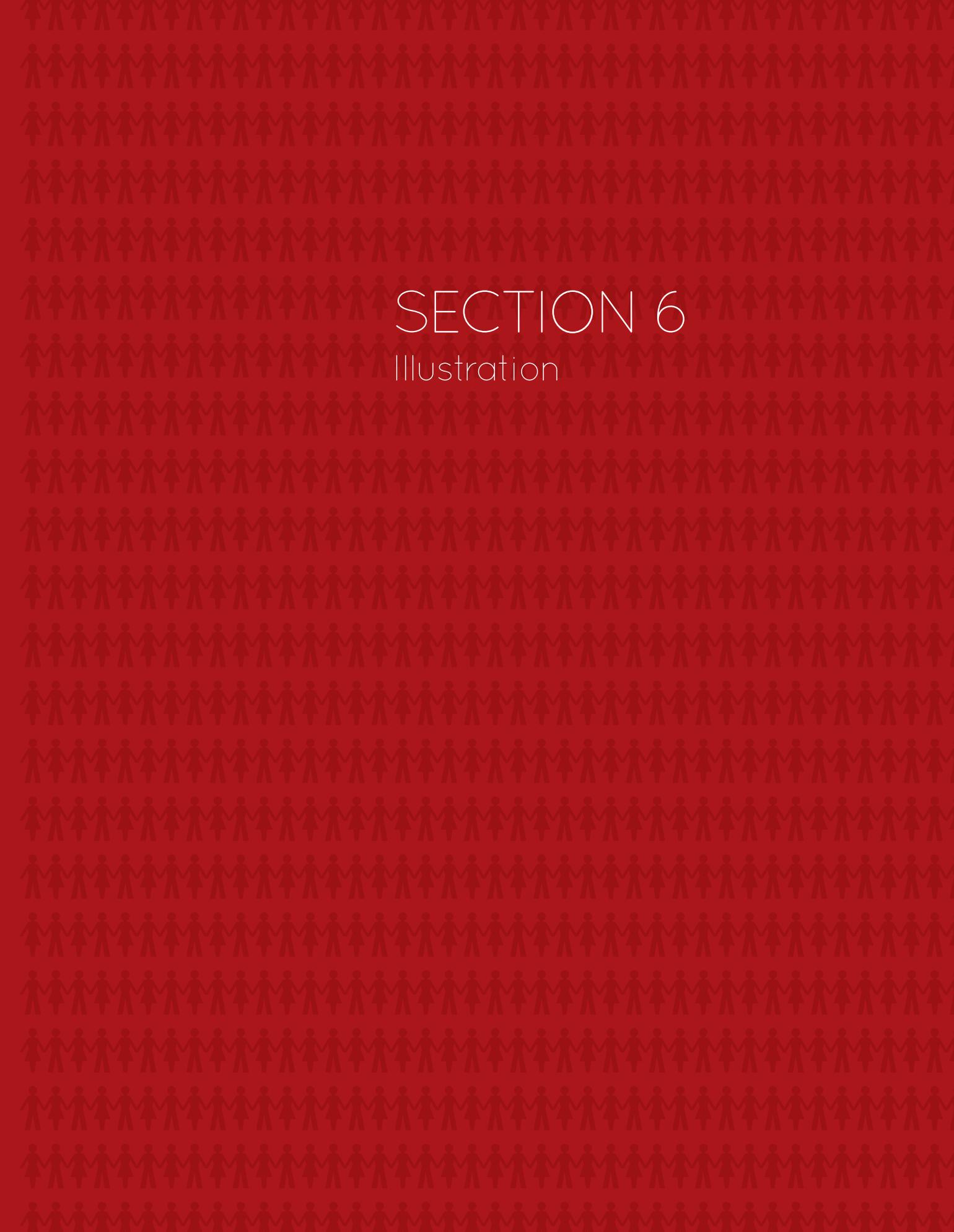
Comment devenir membre de la CoP et quels sont les engagements ?

Les nouveaux membres de la CoP doivent s'engager à s'approprier les concepts et le langage associés au modèle afin que les échanges puissent se poursuivre sur une base conceptuelle commune. Les membres doivent aussi s'engager à être actifs dans la CoP et dans le partage d'expériences et d'informations au sujet de l'application des connaissances. Finalement, les personnes qui représentent leur organisation doivent détenir un mandat explicite de leur comité de direction, afin que leur participation ait le potentiel de générer de véritables retombées dans leur milieu de travail.

Pourquoi devenir membre de la CoP ?

La CoP offre un soutien précieux aux organisations qui effectuent une réflexion structurée sur le rôle de l'utilisation des nouvelles connaissances et des meilleures pratiques dans leurs processus de travail et dans leurs efforts d'amélioration de la qualité. Elle offre par exemple une aide au diagnostic organisationnel, un espace de rencontre où partager ses expériences et questionnements (des rencontres régulières des membres et un site web dédié), et le soutien d'une équipe de recherche pour le développement et l'aide à la diffusion d'informations et de connaissances pertinentes pour aider la réflexion, au sein de la communauté de pratique et des organisations.

Une évaluation régulière de l'évolution des besoins des membres de la CoP permet d'ajuster ses activités en fonction de l'évolution du groupe.



SECTION 6

Illustration

Exemple de l'implication d'une organisation de services sociaux dans le processus diagnostique

L'organisation A veut développer ses capacités d'apprentissage et comprendre les freins et les leviers liés à une meilleure intégration des connaissances de pointe dans ses pratiques. Son équipe de direction voudrait améliorer la mobilisation des membres du personnel et favoriser le changement de pratiques en regard de l'application des meilleures connaissances. Elle souhaite ainsi devenir une organisation apprenante qui développe et utilise les connaissances et les innovations en vue d'améliorer ses pratiques.

Tout en poursuivant ces ambitions, dans un contexte de réduction des ressources et de perte de main-d'œuvre qualifiée, le comité de direction est conscient qu'il doit capitaliser sur ses atouts, optimiser ses pratiques et mieux utiliser les savoirs de ses membres pour atteindre ses objectifs.

L'organisation vise à créer au cours des prochaines années une culture de travail qui stimule le développement et l'application des connaissances dans une perspective d'amélioration continue.

Afin de soutenir l'atteinte de ses objectifs, l'organisation A s'est inscrite comme membre de la communauté de pratique en application des connaissances et a pris la décision d'effectuer le diagnostic de ses capacités organisationnelles à utiliser les connaissances. Elle désire par la démarche que propose l'ORAUC examiner l'application des connaissances sous l'angle des processus organisationnels et de la culture de

travail, plutôt que de se concentrer principalement sur les facteurs individuels liés à la motivation et à la mobilisation de ses membres.

À cette fin, le comité de direction de l'organisation A a créé un groupe de travail composé de douze personnes provenant de ses différentes directions et ressources. Ces personnes ont été choisies en fonction de leur rôle stratégique au sein de l'organisation. Elles agiront comme agents de mobilisation tout au long du processus d'amélioration des capacités d'utilisation des connaissances. Ce groupe de travail est sous la responsabilité d'un des directeurs. Il a pour mandat de procéder au diagnostic et de proposer des recommandations au comité de direction, accompagné d'un plan de travail pour améliorer les capacités organisationnelles à utiliser les connaissances. Dans cette démarche de diagnostic et d'amélioration, l'organisation A a profité du soutien de la CoP et de l'équipe de recherche de la Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté.

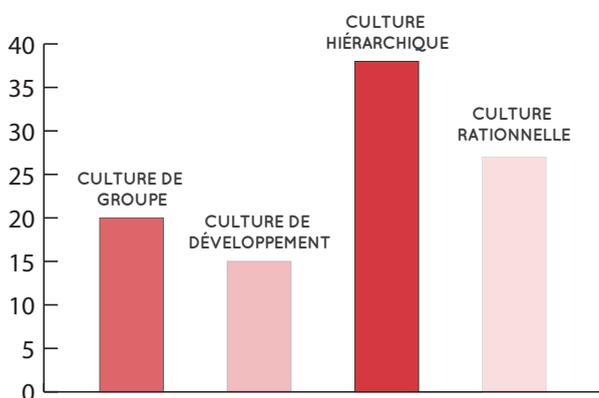
Plus de 1400 membres du personnel ont répondu, dans le cadre d'un sondage, au questionnaire sur la culture organisationnelle et l'utilisation des connaissances. Par la suite, lors de six rencontres d'une durée d'environ une demi-journée chacune, les membres du groupe de travail ont procédé au diagnostic organisationnel et identifié des besoins prioritaires afin d'améliorer les capacités d'utilisation des connaissances dans leur organisation.

À titre illustratif, les sections qui suivent présentent brièvement les résultats du diagnostic.

La culture organisationnelle

Le sondage effectué auprès des membres du personnel montre que les cultures hiérarchique et rationnelle sont prédominantes en comparaison aux cultures de groupe et de développement (figure 9).

Figure 9: Portrait de la culture organisationnelle dans l'organisation A

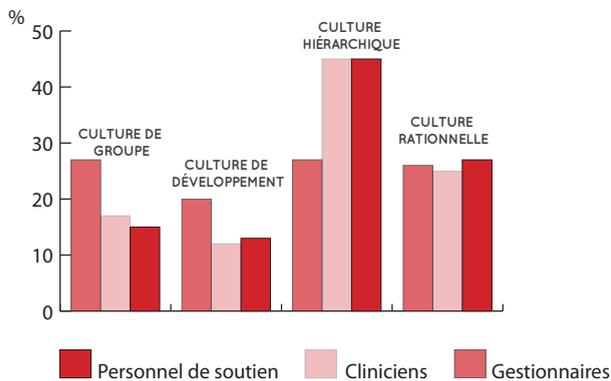


De l'avis des membres du groupe de travail, ceci s'explique en partie du fait que l'organisation A, en raison de la complexité et de la diversité de ses

secteurs administratifs doit exercer une forte coordination de ses ressources et que traditionnellement, sa mission de services a peu favorisé le développement. Ceci résulte en une gestion centralisée qui comporte de nombreux paliers administratifs et qui fait peu appel au personnel dans le développement des pratiques. Cela contribue à la perception, par une majorité des membres du personnel, d'une lourdeur bureaucratique qui freine, voire décourage l'innovation et le développement. Les données du sondage auprès des membres du personnel sont à l'appui de ce constat. Seule une minorité des répondants (29%) perçoit que les procédures et les règles de travail facilitent le changement et l'innovation dans leur milieu de travail. De plus, malgré une perception positive de l'engagement de l'organisation A dans le développement des connaissances et de la qualité, les membres du personnel sont d'avis qu'il n'est pas facile de proposer de nouvelles idées dans leur milieu de travail. Aussi, ceux-ci perçoivent que l'organisation n'utilise pas suffisamment les connaissances du personnel dans le développement et l'amélioration de ses pratiques. Une telle culture de travail n'est évidemment pas optimale dans la visée d'une organisation apprenante puisqu'elle ne favorise pas la participation des membres dans le développement et l'application des connaissances.

Ces résultats interpellent d'autant plus le comité de direction qu'une analyse plus fine des données montre que la perception de la culture n'est pas la même selon les groupes d'employés (figure 10).

Figure 10 - Répartition de la culture organisationnelle selon le type d'emploi



Ainsi, alors que les gestionnaires sont le groupe d'employés qui perçoit le moins les contraintes des structures hiérarchiques et administratives – puisqu'ils en comprennent mieux la nécessité et les objectifs, – le personnel clinique est celui qui rapporte le plus la prédominance des cultures hiérarchique et rationnelle. Les cultures de groupe et de développement, essentielles dans la visée d'une organisation apprenante, sont les moins perçues par les cliniciens, lesquels se sentent peu impliqués dans la détermination des objectifs stratégiques de l'organisation en matière de développement et d'amélioration de la qualité. De fait, le diagnostic révèle qu'ils ne connaissent que très peu les orientations et objectifs de l'organisation A en matière de développement et d'application des connaissances. Fait étonnant, parmi le personnel clinique, ce sont les membres de la direction des services professionnels qui perçoivent le moins les cultures de groupe et de développement alors qu'ils ont pourtant un rôle clé afin de soutenir l'innovation et l'application des nouvelles connaissances.

Le portrait de la culture de travail suggère des orientations claires quant aux stratégies à privilégier afin d'accompagner le changement vers une culture plus propice au développement et à l'application des connaissances.

À cette fin, l'organisation devra miser sur des stratégies qui ciblent une meilleure communication de ses objectifs en matière d'utilisation des connaissances, une gestion plus participative qui prend notamment appui sur des champions et des agents mobilisateurs, ainsi que la valorisation et l'utilisation des savoirs des membres du personnel. Ces stratégies soutiendront l'atteinte des objectifs de l'organisation et le développement d'une organisation apprenante. Elles devront être déployées de façon ciblée, en tenant compte des variations dans la culture de travail chez les différents groupes d'employés.

L'utilisation des connaissances

Le sondage auprès des membres du personnel montre que les principales sources de connaissances sont l'expérience de travail, la formation professionnelle et la consultation auprès d'un collègue expérimenté. Bien que ces sources de connaissances soient précieuses afin de transmettre le savoir pratique et expérientiel, les résultats indiquent cependant que les connaissances issues de la recherche et des meilleures pratiques sont sous-utilisées.

À titre d'exemple, le sondage montre que 25% seulement des membres du personnel disent utiliser souvent dans leur pratique les outils disponibles et basés sur les meilleures connaissances (ex. : règles de soins, guide d'intervention; guide de prévention des comportements violent; guides de pratiques reconnus en regard de certaines problématiques telles que le trouble de personnalité, le suicide etc.). À peine 8% des répondants disent utiliser des résultats de recherche publiés dans des articles ou des rapports et 10% rapportent utiliser les services du centre de documentation de l'établissement pour améliorer leurs connaissances. L'analyse de l'utilisation des connaissances indique également que celle-ci est variable selon les groupes d'employés et les secteurs de services, ce qui suggère de facto la détermination de priorités quant à l'utilisation des connaissances.

Ces résultats concernant l'utilisation des connaissances interpellent particulièrement les membres du comité de direction puisqu'à la suite du diagnostic, ceux-ci réalisent que l'organisation n'a jamais fixé d'objectifs et de normes quant aux sources et la fréquence d'utilisation des connaissances. Quelles sources de connaissances devraient guider la pratique des intervenants sociaux, des gestionnaires, ou du personnel de soutien technique? Quelles sont les attentes quant à la fréquence d'utilisation des connaissances par les différents groupes d'employés? En l'absence de tels points de repères, comment évaluer et soutenir l'utilisation des connaissances et comment s'améliorer et atteindre nos objectifs? Ces questionnements mèneront le comité de direction à

entreprendre un processus de travail afin d'établir des balises, de mieux cerner et communiquer ses attentes quant à l'utilisation des connaissances, de mobiliser les membres du personnel dans l'atteinte de ces objectifs et de mettre en place des mesures de soutien et de suivi.

Les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances

L'analyse des capacités organisationnelles permet d'établir un portrait global des compétences liées à l'application des connaissances (figure 11) et des défis prioritaires en ce domaine pour l'organisation A.

Un premier constat qui se dégage de cette analyse est l'écart entre la motivation du personnel à intégrer de nouvelles connaissances et l'impact perçu des connaissances dans les pratiques. En effet, bien que la très grande majorité (92%) des membres du personnel consultés lors du sondage se disent motivés à acquérir de nouvelles connaissances afin d'améliorer leurs pratiques, une minorité de ceux-ci (34%) perçoivent que les nouvelles connaissances acquises ont un impact réel sur leurs pratiques.

Le processus diagnostique réalisé par le groupe de travail à l'aide d'ORAUC et alimenté par les diverses sources de données a permis de mieux comprendre des résultats qui, à première vue, peuvent sembler incongrus. Le diagnostic démontre l'importance de comprendre, par-delà les facteurs individuels, le rôle des capacités organisationnelles

afin de dégager une explication plus complète de l'utilisation des connaissances. Ainsi, l'analyse montre qu'il existe un grand nombre de projets au sein de l'organisation A visant le développement de connaissances et leur application. L'organisation a développé depuis plusieurs années un bon réseau de partenaires dans le monde de la recherche, et plusieurs projets visant le développement des connaissances et la transformation de pratiques ont cours dans l'établissement. Cependant, malgré cette productivité, le diagnostic révèle que beaucoup de projets en matière de développement et d'utilisation des connaissances sont faits **localement**, dans les différentes directions administratives, et qu'ils souffrent d'un **manque d'intégration**. Ce mode de développement « en silo » diminue la capacité de l'organisation à capitaliser pleinement sur les nombreux projets menés en matière de développement des connaissances et d'amélioration des pratiques, en raison notamment de l'**absence d'une stratégie intégrée** de développement et d'application des connaissances. On constate en effet que, malgré une orientation marquée envers le développement et la recherche, la **vision** du développement et de l'utilisation des connaissances demeure peu élaborée et qu'il n'existe pas une vision commune partagée et rassembleuse en ce domaine entre les différentes directions administratives de l'organisation A. Bien que la planification stratégique de l'organisation et ses documents d'orientation contiennent de nombreux objectifs liés à l'amélioration de la qualité, il n'existe pas d'objectifs

stratégiques spécifiquement liés au développement et à l'utilisation des connaissances dans l'amélioration de la qualité et la transformation des pratiques.

Le processus diagnostique révèle que de nombreuses questions restent en suspens et n'ont jamais fait l'objet de discussions en profondeur entre les membres de la direction de l'établissement :

- Que voulons-nous atteindre, par le développement et l'application des connaissances?
- Quel est notre projet collectif comme établissement avec un statut universitaire?
- Quels sont les projets prioritaires à développer ?
- Quel sens prend pour nous l'organisation apprenante?
- Comment souhaitons-nous que la production et l'application des connaissances transforment notre organisation au cours des prochaines années ?
- Quels seront les indicateurs de ces transformations ?

Figure 11 - Synthèse du diagnostic des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances

Problèmes	Conséquences	Besoins
<ul style="list-style-type: none"> ● Malgré une orientation marquée envers le développement et la recherche, la vision de l'UC* demeure peu formalisée et il n'existe pas une vision commune entre les directions en ce domaine. (Capacité 1 Vision Leadership) ● Il existe de nombreux projets en lien avec la recherche, des ententes cadre avec les partenaires ainsi que des mécanismes de coordination et ressources afin de les soutenir. Cependant, la planification de leur développement n'est pas pleinement intégrée. Les mécanismes de suivi des retombées ne sont pas optimaux (Capacités 7 Relationnelle, 4 Intégration et 3 Réflexivité Interprétation). ● Plusieurs projets innovants ou en lien avec la recherche sont développés. Cependant, on réussit difficilement à soutenir et intégrer les changements. Les processus afin de préparer et accompagner les changements de pratique ne sont pas optimaux. Ce sont souvent des initiatives locales et elles ne sont pas développées selon une stratégie intégrée et coordonnée au sein de l'organisation (Capacité 4 Intégration et 6 Adaptation). ● Les mécanismes d'évaluation des projets et des innovations ne sont pas optimaux. Les évaluations ne sont pas réalisées de façon systématique selon une stratégie intégrée et à partir d'indicateurs communs (Capacité 3 Réflexivité Interprétation et 4 Intégrations). 	<ul style="list-style-type: none"> ● L'ensemble de ces problèmes affecte la capacité d'appropriation et de mobilisation des gestionnaires et autres membres du personnel ● Diminue la concertation entre les différents acteurs et ressources dans le développement et l'application des connaissances ● Pose obstacle à un développement coordonné des innovations et de la recherche et au suivi de leurs retombées. Donne l'impression que les projets arrivent de partout. ● Diminue la capacité de valoriser la recherche et l'innovation dans l'établissement. ● Pose obstacle aux changements de pratique et à la pérennisation des changements suite à l'implantation de nouveaux programmes. ● Diminue la capacité des gestionnaires d'être des agents mobilisateurs dans le changement (la recherche devient une contrainte de plus à gérer). ● Diminue la capacité à évaluer les effets des nouvelles connaissances et à en tirer profit de façon optimale au sein de l'organisation. ● Diminue la capacité apprenante de l'organisation, le développement d'une culture évaluative et la valeur perçue des innovations et nouvelles pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Développer une vision claire de l'UC au sein de l'organisation. ● Augmenter l'appropriation et la mobilisation des gestionnaires et des autres membres du personnel envers cette vision. ● Mieux structurer le développement de la recherche. ● Être en mesure de mieux connaître et faire connaître les retombées des recherches et des innovations. ● Augmenter la capacité de planifier et accompagner les changements de pratiques, notamment auprès des gestionnaires. ● Améliorer la capacité de l'organisation à évaluer les effets de l'implantation des nouvelles pratiques et du développement des connaissances.

* UC : utilisation des connaissances

Les conséquences de cette situation sont évidemment multiples .

Elles affectent en premier lieu le **leadership** de l'organisation puisque celle-ci ne possède pas une vision claire de son devenir comme organisation apprenante. Elles diminuent la capacité **d'appropriation** et de **mobilisation** des gestionnaires et autres membres du personnel en regard du développement et de l'application des connaissances. Elles posent également obstacle à la **concertation** entre les différents groupes d'acteurs et ressources dans l'accomplissement de la mission de l'organisation A en matière de développement et d'application des connaissances. En conséquence, les gestionnaires et les autres acteurs clés de l'organisation ne sont pas utilisés pleinement comme agents mobilisateurs dans le développement des connaissances et la recherche; bien au contraire, les nouveaux projets sont souvent perçus comme une contrainte qui s'ajoute au fardeau de gestion. L'absence d'une vision intégrée et partagée pose aussi obstacle à un **développement coordonné** de la recherche et des pratiques innovantes. Faute d'une vision intégrée, les projets se développent au fil des opportunités ou selon la motivation des différentes directions administratives. Au final, cela donne l'impression que « les projets arrivent de partout et donnent peu de retombées ».

Le diagnostic révèle aussi que les mécanismes de suivi des retombées de l'implantation de nouvelles connaissances et de valorisation des avancées réalisées ne sont pas optimaux .

En effet, aux lacunes constatées dans la vision du développement des connaissances s'ajoute le constat que les évaluations des effets des nouvelles pratiques sont peu fréquentes et qu'elles ne sont pas réalisées de façon systématique selon une stratégie bien intégrée et à partir d'indicateurs communs. Sur ce dernier point, soulignons que les données du sondage confirment cette analyse puisqu'une minorité seulement des répondants (24%) perçoivent que dans leur milieu de travail, lorsqu'on développe de nouvelles façons de faire, on en mesure les effets sur la qualité des services. De plus, à peine 12% estiment avoir accès à des résultats d'évaluation qui leur permettent de comprendre les effets de leur pratique et de s'améliorer. Cette situation pose obstacle non seulement à l'évaluation des impacts des nouvelles pratiques mais aussi à la valorisation du développement des connaissances et à l'apprentissage organisationnel au sein de l'organisation. Elle explique en partie que les différents membres du personnel ne perçoivent pas de façon optimale les avancées réalisées par le développement et l'application des connaissances.

Enfin, le diagnostic souligne la difficulté à planifier et accompagner les changements de pratiques et à en pérenniser les impacts.

En effet, bien que plusieurs projets innovants ou en lien avec la recherche soient développés au sein de l'organisation, on réussit difficilement à soutenir et intégrer les changements qu'ils génèrent. Les processus servant à préparer et accompagner les changements de pratiques ne sont pas optimaux puisque ce sont souvent des initiatives locales et

qu'elles ne sont pas développées selon une stratégie intégrée et coordonnée au sein de l'organisation. On a souvent l'impression de constamment « réinventer la roue » ce qui démotive les membres du personnel, particulièrement les gestionnaires de première ligne, face aux nouveaux projets visant des changements de pratiques. Au final, l'ensemble de ces éléments diminue la capacité de l'organisation à capitaliser sur l'apprentissage continu, l'innovation et l'application des meilleures connaissances dans les pratiques.

Les suites du diagnostic

À la suite du processus diagnostic, une synthèse des constats a été rédigée et des cibles d'action prioritaires ont été identifiées. Ces éléments ont été présentés et discutés au comité de direction de l'organisation A. Les échanges ont été fertiles, permettant une première discussion en profondeur sur ces éléments entre les différentes directions administratives. L'organisation A est déterminée à développer ses capacités d'utilisation des connaissances. À cette fin, quatre cibles d'action ont été retenues (figure 12) et un groupe de travail a été mandaté afin de poursuivre les travaux et de proposer un plan de travail. Ces travaux viseront à mettre en place un plan d'action coordonné pour développer, au cours des trois prochaines années, une culture de travail différente. Le développement d'une vision claire de l'utilisation des connaissances au sein de l'organisation et la communication de ce plan aux membres du personnel auront une haute priorité. Les stratégies développées miseront sur une forte participation des membres du personnel et des

agents de changements seront identifiés au sein des différentes directions en soutien à ces actions.

Les travaux se poursuivront avec le soutien de la CoP sur le développement des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances. L'organisation A profitera de l'expérience de ses membres issus de la pratique et du soutien de l'équipe de recherche.

Afin de suivre et de vérifier l'évolution des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances, des groupes de discussion seront menés annuellement auprès de membres des différents secteurs administratifs et permettront de recueillir leur perception des avancées. En complément à ces groupes, les indicateurs quantitatifs des capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances (section 3) seront aussi utilisés annuellement, permettant ainsi de mieux tracer le portrait des avancées. Le sondage sur la culture organisationnelle sera à nouveau effectué au terme de ces trois années.

Le comité de direction aura un rôle de chef de fil dans le cadre de ce processus. Il entreprendra une série d'activités périodiques afin de poursuivre le développement de sa vision en matière de développement et d'utilisation des connaissances et d'assurer le suivi des travaux en ce domaine. Ce processus de travail permettra aussi aux membres du comité de direction de développer un langage commun sur les capacités organisationnelles d'utilisation des connaissances, ce qui est un élément essentiel au développement d'une culture d'organisation apprenante.

Figure 12 -Cibles d'action suite au diagnostic des capacités organisationnelles à utiliser des connaissances

1. Vision de l'utilisation des connaissances et de la collaboration entre recherche et pratique:
 - Développer une vision claire et partagée de l'UC au sein de l'organisation
 - Augmenter l'appropriation et la mobilisation des gestionnaires et des autres membres du personnel envers cette vision
2. Planification et développement des recherches et de l'innovation:
 - Structurer dans un mode intégré et plus harmonieux le développement des connaissances, de la recherche, et de l'innovation (axé sur les besoins de l'organisation)
3. Accompagnement et soutien au changement:
 - Mieux planifier l'utilisation des connaissances chez les différents groupes d'employés
 - Augmenter la capacité de planifier et accompagner les changements de pratiques, notamment auprès des gestionnaires
4. Évaluation et valorisation des retombées:
 - Améliorer la capacité de l'organisation à évaluer les effets de l'implantation des nouvelles pratiques et du développement des connaissances
 - Animer et valoriser le développement et la retombée des connaissances auprès des membres du personnel



SECTION 7

Contacts

Contacts

Pour obtenir plus d'informations sur ce processus diagnostique, vous pouvez contacter l'équipe de la Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté.

Pour nous écrire :

chaireapplicationdesconnaissances@uqam.ca

Site web de la chaire :

<http://www.chairecjmiu.uqam.ca/>

Téléphone :

514 987-4832

CHAIRE

**d'étude sur l'application
des connaissances
dans le domaine des jeunes
et des familles en difficulté**

UQÀM



**Centre jeunesse
de Montréal
Institut universitaire**

Affilié à

UQÀM Université 
de Montréal

CHAIRE

d'étude sur l'application
des connaissances
dans le domaine des jeunes
et des familles en difficulté

UQAM



Centre jeunesse
de Montréal
Institut universitaire

Affilié à

UQAM Université de Montréal

Développement
économique, Innovation
et Exportation

Québec

