

Aider les organisations de santé et de services sociaux à mieux utiliser les nouvelles connaissances

Présentation d'un outil réflexif visant à soutenir les organisations de services dans leur compréhension de leur capacité à intégrer les nouvelles connaissances dans le développement des pratiques cliniques et de gestion

AIFRIS, Lille, 2013

Cécile Bardon, François Chagnon, Danielle Lalande,

L'Outil réflexif pour améliorer l'utilisation des connaissances (ORAUC) a été développé pour répondre aux besoins des organisations de service et de santé d'améliorer leurs capacités à intégrer les meilleures connaissances dans leurs pratiques, de comprendre les contraintes et enjeux organisationnels entourant le transfert des connaissances et l'optimisation des ressources disponibles.

L'ORAUC a été développé par la Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté, une chaire conjointe entre l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et le Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU).

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 leur capacité 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'augmenter l'utilisation des connaissances.

L'ORAUC vise à soutenir les organisations dans le développement d'une vision globale et complète de leur capacité à développer, acquérir et appliquer les connaissances ainsi que de développer les stratégies adaptées pour atteindre les objectifs fixés par cette vision.

À cette fin, l'ORAUC propose un cadre conceptuel pour d'une part, comprendre les différentes composantes qui forment la capacité 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 et de soutien à la planification. Il offre une méthode, des outils d'évaluation et des indicateurs pour permettre aux organisations de situer leur capacité d'utilisation des connaissances et d'identifier les forces, défis et priorités d'action pour augmenter cette capacité. Enfin, l'ORAUC est une ressource d'accompagnement 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) 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 la capacité organisationnelle 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 d'établissements québécois de santé et de services sociaux, dont des centres jeunesse et des centres de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI).. Dans le cadre de ces travaux, les partenaires ont développé, expérimenté et validé conjointement de multiples versions de l'ORAUC afin d'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.

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

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 Centre de santé et de services sociaux (CSSS) , dans laquelle les services et ressources sont répartis entre plusieurs secteurs administratifs, la capacité d'utilisation des connaissances ne peut être réduite 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, cette capacité est 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 :

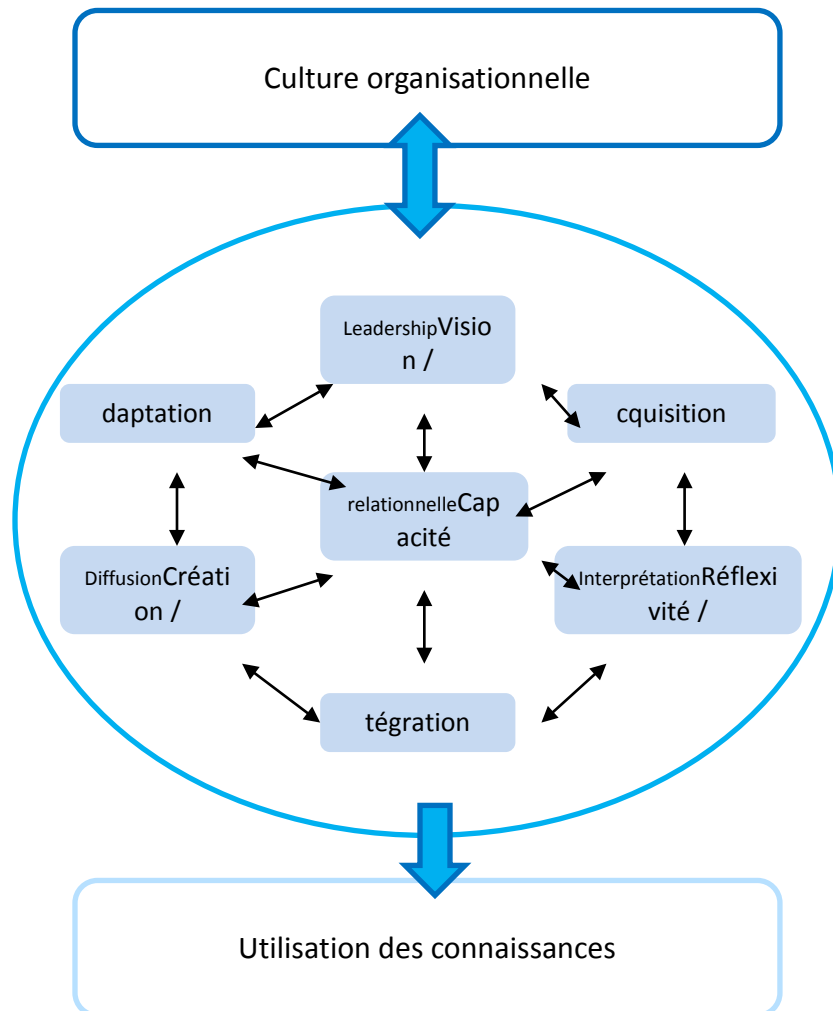
« Les apprentissages organisationnels provoquent des changements dans les *connaissances, croyances et comportements* au sein de l'organisation. Ces apprentissages augmentent aussi la capacité organisationnelle *d'innovation* et de *croissance*. L'organisation doit détenir des systèmes internes permettant 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, compréhensions 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.

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 la capacité organisationnelle 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 de la capacité organisationnelle d'utilisation des connaissances et à leur 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.



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);

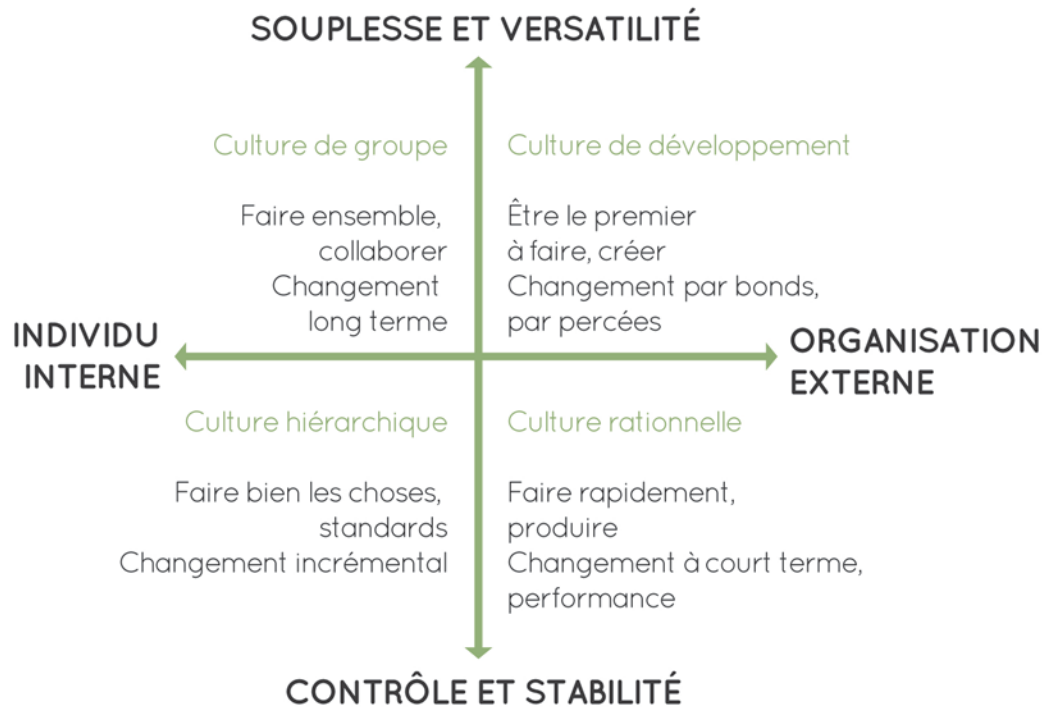
(2) des **valeurs** qui caractérisent l'organisation et qui précèdent les critères ou les normes à partir desquels des choix sont effectués (par exemple, l'importance de l'efficacité ou de la participation des membres du personnel au développement des programmes);

(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. 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.



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'accent sur le contrôle des opérations, la bonne coordination des ressources, la stabilité de l'organisation et l'uniformité des processus tandis que la **culture rationnelle** favorise l'atteinte des résultats et l'efficacité des procédures. Les cultures hiérarchique et rationnelle 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.

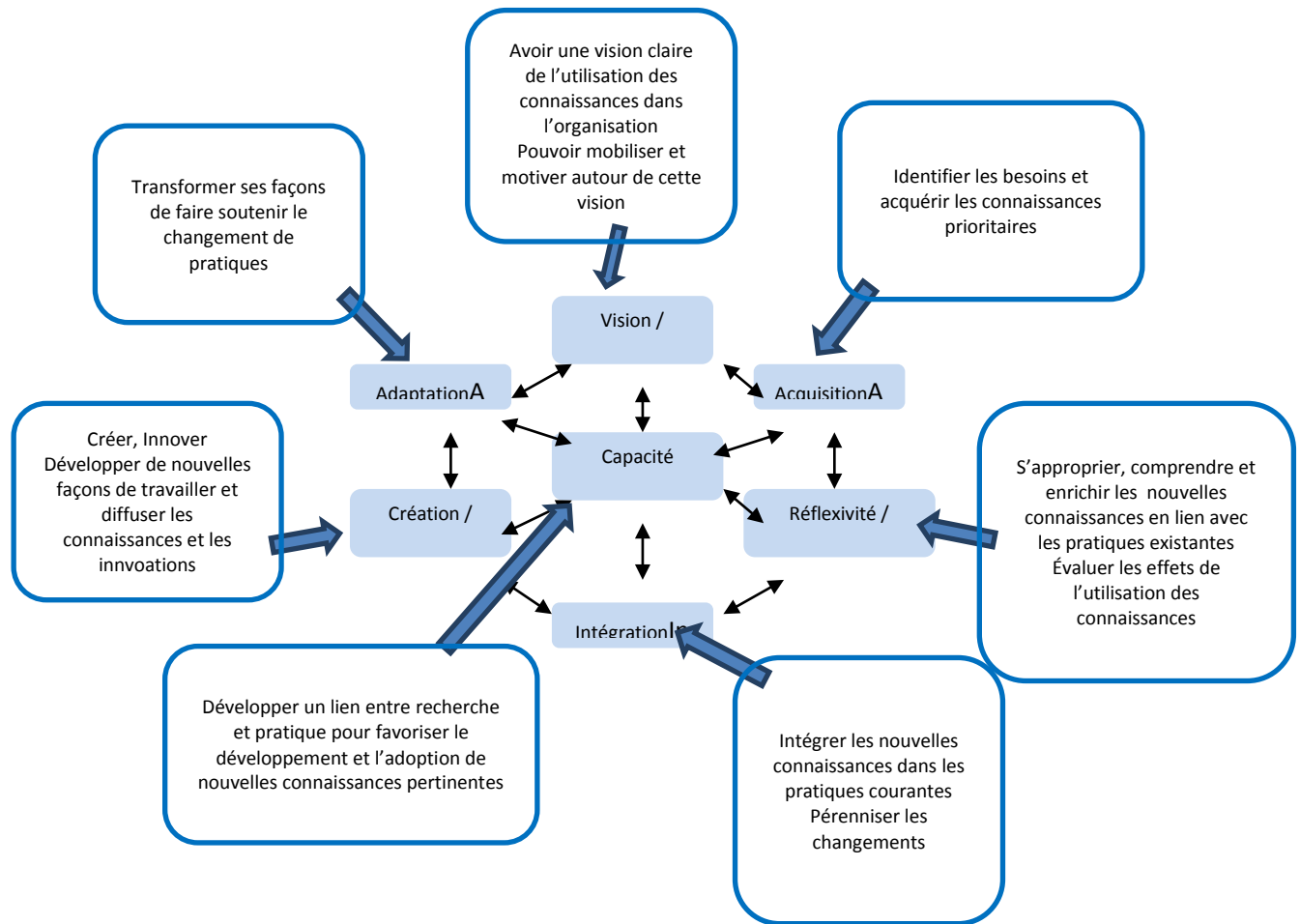
Relation entre la culture organisationnelle et la capacité d'utilisation des connaissances

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.

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 d'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 termes 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 dans 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 la gestion et les pratiques 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 désoùtées, 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 fonctions en entretenant la synergie indispensable au développement et à l'utilisation des connaissances au sein d'une organisation.

Selon ce cadre conceptuel, une organisation qui veut développer sa capacité à utiliser les connaissances doit donc 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 artefacts) et la capacité d'utilisation des connaissances sont inter-reliées, des changements bien planifiés et soutenus dans des comportements et des façons de faire peuvent à long terme modifier profondément la culture et la capacité organisationnelle d'utilisation des connaissances.

Le diagnostic organisationnel effectué à l'aide de l'ORAUC permet à une organisation de tracer un portrait global de sa capacité d'utilisation des connaissances, d'identifier ses besoins prioritaires et de développer une stratégie cohérente afin d'améliorer l'utilisation des connaissances.

Les outils diagnostiques

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*) et un outil (*Grille synthèse*) 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*) 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.

Développement des outils diagnostiques

Le guide réflexif et le questionnaire sur la culture 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 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 Model* (Kim S. Cameron & Quinn, 2006). 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.

Le soutien de la Communauté de Pratique (CoP)

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 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 la capacité organisationnelle 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.

Conclusion

L'outil réflexif a été développé en partenariat avec les milieux de services et de santé au Québec afin de bien répondre à leurs besoins de développement des pratiques fondées sur les meilleures connaissances. Cette collaboration a permis de construire un modèle des capacités organisationnelles à utiliser les connaissances propre à décrire et analyser les situations concrètes rencontrées par les organisations partenaires. Elle a aussi

permis de développer un langage commun pour réfléchir ensemble (chercheurs et milieux de pratique) aux enjeux organisationnels de l'application des connaissances dans un contexte de manque de données scientifiques utilisables. Enfin, la formation d'une communauté de partenaires leur a permis de discuter ensemble de leurs besoins, des difficultés rencontrées et des solutions envisagées.