



Section 4.4

Théorie des organisations

Jean-Louis Denis et Pascale Lehoux
Département d'administration de la santé
Université de Montréal



CIHR IRSC

Canada 



Le problème de l'utilisation du savoir dans les établissements de soins de santé

- En principe, c'est l'autonomie accordée aux experts qui se trouvent au cœur des activités des établissements de soins de santé qui garantit l'utilisation d'un savoir à jour
- Cependant, les pratiques de ces professionnels autonomes et hautement qualifiés ne garantissent ni la qualité et le caractère sécuritaire des soins, ni l'intégration de connaissances et de technologies de pointe qui viendront modifier ces pratiques
- Si de telles garanties pouvaient être obtenues, les préoccupations quant aux façons de favoriser l'adoption de pratiques fondées sur des faits deviendraient obsolètes





D'un point de vue organisationnel, il est intrigant de constater que des organisations expertes peuvent afficher un rendement décevant en matière d'utilisation du savoir.



CIHR IRSC

Canada 



Qu'est-ce qu'un point de vue organisationnel sur l'utilisation du savoir?

- Adopter un point de vue organisationnel, c'est scruter les capacités intellectuelles et institutionnelles développées et renforcées par les organisations pour améliorer leur utilisation du savoir et, par le fait même, leur rendement et leur capacité d'adaptation et d'innovation
- Cette perspective repose sur de nombreuses études portant sur les établissements d'enseignement et la gestion éclairée
- Elle est fondée sur le concept de capacité de réception, qui englobe les apprentissages des membres de l'organisation et leur rôle dans la création et la coproduction de connaissances





Pourquoi adopter un point de vue organisationnel sur l'utilisation du savoir?

- Bien que la capacité d'acquérir des connaissances, de les mettre en pratique et d'apprendre de ses expériences soit liée aux comportements, aux talents et aux facultés intellectuelles de chacun...

... l'adoption d'un point de vue organisationnel permet de se concentrer sur ce que les organisations peuvent faire pour favoriser l'établissement de liens plus étroits entre leurs décisions, leurs activités et leurs nouvelles connaissances.



Le point de vue organisationnel repose sur trois postulats interreliés

- Les experts et le savoir ne peuvent être dissociés; chacun donne du pouvoir à l'autre
- Le savoir est un processus par lequel la circulation de connaissances internes et externes au sein d'une organisation permet de renforcer cette dernière
- Le savoir codifié joue un rôle primordial dans la mise en œuvre de changements organisationnels durables





Trois grands concepts

Le savoir en tant que capacité

Le savoir en tant que processus

Le savoir en tant que codification



1. Le savoir en tant que capacité

- Les capacités sont des propriétés qui stimulent l'acquisition et l'utilisation du savoir
- Premier défi : le savoir **endogène** doit être diffusé dans les autres unités de l'organisation
 - Par exemple, si les responsables d'un programme clinique découvrent une façon d'améliorer le fonctionnement des équipes multidisciplinaires, ils doivent être en mesure de communiquer leur nouveau savoir à d'autres unités qui pourraient en profiter
- Deuxième défi : le savoir **exogène** doit être saisi rapidement et intégré dans des pratiques ou des services organisationnels novateurs





1. Le savoir en tant que capacité

- Les organisations en mesure d'améliorer leur gestion du savoir sont celles dont la structure, la stratégie et la culture possèdent certaines caractéristiques (autonomie, flexibilité, décentralisation, incitatifs collectifs, courtage du savoir, etc.)
- Selon le concept du savoir en tant que capacité, les organisations qui excellent en gestion du savoir sont celles qui parviennent à établir un équilibre entre l'autonomie inhérente à une structure décentralisée et la nécessité de stimuler les professionnels pour améliorer leur rendement





2. Le savoir en tant que processus

- Le concept du savoir en tant que processus est axé sur l'étude des processus qui déterminent l'acceptabilité et le potentiel du savoir
- Le savoir est perçu comme une entité dynamique et ambiguë caractérisée par des frontières fluides
- Ce sont les processus sociaux favorisant l'acquisition et la circulation du savoir dans les réseaux d'organisations qui déterminent le degré d'utilisation et d'application du savoir





2. Le savoir en tant que processus

- Selon le concept du savoir en tant que processus, l'utilisation des connaissances issues de la recherche varie en fonction de la capacité des employés de l'organisation à déterminer un ensemble de problèmes communs et à continuer de coopérer et de communiquer malgré les inévitables désaccords
- Les gens utilisent le savoir lorsqu'il contribue à améliorer leurs capacités de résolution de problèmes et à augmenter leur sentiment de contrôle sur leur contexte de travail et leurs pratiques quotidiennes, et lorsqu'il est conforme aux préférences normatives quant au rôle d'une innovation





3. Le savoir en tant que codification

- Le concept du savoir en tant que codification est axé sur l'étude du savoir organisé sous forme de codes officiels et visibles et de technologies destinées à un usage très précis
 - Dans les établissements de soins de santé, le savoir codifié englobe notamment les lignes directrices en matière de pratique clinique, les indicateurs de qualité, les systèmes de gestion du rendement, les systèmes d'information et les dossiers électroniques des patients





3. Le savoir en tant que codification

- En adoptant un point de vue organisationnel, on constate à la fois le potentiel et les limites de l'accroissement du savoir codifié comme système régissant les activités des établissements de soins de santé
- Le potentiel réside dans la possibilité d'apporter des changements souhaitables en fournissant des renseignements sur les processus et les résultats qui aident les organisations à s'améliorer
- Les limites résident dans les dynamiques néfastes que les systèmes de savoir codifié peuvent engendrer
 - Par exemple, les employés finissent souvent par essayer de manipuler le système pour satisfaire aux attentes établies dans les évaluations sommaires du rendement





Points à retenir

- Les trois concepts regroupent différentes stratégies visant à favoriser l'utilisation du savoir et des connaissances issues de la recherche dans les établissements et les systèmes de santé
- Les trois concepts témoignent d'une tension constante entre, d'une part, la recherche d'une adéquation entre les connaissances issues de la recherche et les pratiques organisationnelles et, d'autre part, la nécessité de favoriser l'apprentissage et l'adaptation sur place pour améliorer la qualité et le rendement





Résumé

- Le concept du **savoir en tant que capacité** fait ressortir la capacité des structures et des ressources organisationnelles à soutenir les employés dans leurs efforts d'utilisation du savoir
- Le concept du **savoir en tant que processus** témoigne de l'importance de la flexibilité dans l'utilisation du savoir et de la nécessité de mettre le savoir en contexte pour l'adapter au milieu et aux dynamiques internes
- Le concept du **savoir en tant que codification** permet d'apprécier le potentiel qu'ont les systèmes d'information sophistiqués de régir les activités des établissements de soins de santé. Pour tirer le meilleur parti de cette approche, les gens doivent confronter leurs opinions quant au type d'information qui devrait être extrait des systèmes en question





Pistes de recherche intéressantes

- Quels attributs et dynamiques peuvent transformer le savoir codifié en occasions d'apprentissage et d'amélioration?
- Quels types d'interaction entre les systèmes de connaissances officiels et les processus plus organiques peuvent contribuer à améliorer le rendement des établissements de soins de santé?
- Quels rôles certains atouts organisationnels (p. ex. la technologie ou de nouveaux rôles organisationnels tels que celui de courtier du savoir) jouent-ils dans l'apprentissage et l'amélioration?
- Comment les nouvelles entités organisationnelles telles que les réseaux favorisent-elles l'échange de connaissances?
- La création de réseaux regroupant divers types d'établissements et systèmes de santé pourrait-elle augmenter les possibilités d'apprentissage mutuel?





Conclusion

- Les organisations sont des entités capables d'augmenter le développement et l'utilisation du savoir
- L'impact ultime des stratégies visant à augmenter l'utilisation des connaissances issues de la recherche dans les établissements et les systèmes de santé dépend en grande partie de l'enrichissement des contextes organisationnels

