



Culture organisationnelle, utilisation des connaissances et performance

André Paccioni, Ph.D. consultant
Lucien Albert, directeur de l'USI
Colloque Ary Bordes

Haïti

Mars 2011

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





Postulat

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





L'amélioration continue de la qualité ne peut se développer que dans un contexte de culture de la qualité dans lequel les administrateurs en santé ou dans d'autres domaines assimilent les fondements de la mission et la vision avec la culture organisationnelle (Orlikoff et Totten, 1991).
Changer les fondements permet de changer la culture (De Roche, 1994).



Le rôle des connaissances

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





Les connaissances ont le potentiel de permettre une expression différente des enjeux et des intérêts poursuivis ou valorisés par les différents acteurs et organisations.

Le mouvement de la prise de décisions fondée sur les données probantes vise à renforcer le rôle des connaissances dans les choix stratégiques, la mise en place de nouveaux modes d'organisation et nouvelles pratiques (Boileau, 2011).



Typologie des connaissances

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



Deux formes de connaissances



les **connaissances codifiées ou explicites** : peuvent être codifiées, faciles à communiquer et à transférer, générées par déduction logique et acquises par l'étude formelle.

les **connaissances tacites** : constituent une grande part de la connaissance humaine, particulièrement en ce qui a trait aux habiletés opérationnelles et le savoir-faire acquis à travers l'expérience pratique (Eraut, 2000).



Modes de conversion des connaissances tacites et explicites

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



Selon Nonaka (1994) la conversion se décline en :



1. Socialisation – Le savoir tacite est transmis d'individu à individu par les interactions sociales (tacite – tacite)
2. Externalisation – Permet de transformer le savoir tacite détenu par un individu en savoir explicite par le biais d'interactions mutuelles (tacite – explicite).
3. Combinaison – Utilisation des processus sociaux afin de mettre en commun différents savoirs explicites que possèdent les individus (explicite – explicite)
4. Internalisation : Conversion du savoir explicite en savoir tacite par la pratique (explicite – tacite).



La production des connaissances

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





Modèle de l'expert: connaissances scientifiques produites dans le seul but de l'avancement du savoir académique et utilisées automatiquement et sans ajustement par les praticiens (Landry et al., 2001).

Modèle de résolution de problèmes ou **données probantes:** connaissances scientifiques utilisées par les praticiens uniquement si elles leur permettent de résoudre un problème (Amara, Ouimet, & Landry, 2004).

Modèle de type interactionniste ou **coconstruction:** interaction entre les chercheurs et les utilisateurs potentiels à travers l'ensemble des étapes de production, dissémination et utilisation de la connaissance (Amara et al., 2004; Landry et al. 2001).

Approche optimisée par le **capital relationnel** qui résulte des expériences de collaboration passées avec des chercheurs et des contacts personnels avec eux (Landry, Amara et Lamari, 2000) .



Qu'est-que la culture organisationnelle?

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



Selon Schein (1992) :



La culture est un « *modèle de postulats, de valeurs fondamentales inventées, découvertes, ou développées par un groupe donné, au fur et à mesure qu'il a à faire face à ses problèmes d'adaptation externe (environnement) et d'intégration interne (relations réciproques) et qui ont été suffisamment longtemps et avec succès considérées comme valides et dignes d'être transmises aux nouveaux membres du groupe comme la manière juste de percevoir, de penser, de ressentir face à des problèmes* »



Le rôle de la culture organisationnelle

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





Les engagements personnels des acteurs à agir en fonction de valeurs et de principes moraux (faire quelque chose parce qu'on est convaincu que c'est bien) constituent de puissants déterminants des pratiques.

L'existence de normes sociales partagées structure les engagements.



Culture organisationnelle et changement

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





La culture organisationnelle est un facteur clé pouvant faciliter ou entraver une réforme (p. ex. une culture de conflit bloque le changement). Le changement d'une culture organisationnelle est difficile et exige de la collaboration à plusieurs niveaux (IRSC, 2008).





Les organisations éprouvent des difficultés à changer, précisément parce que la culture ne peut être manipulée directement. Le défi est d'arriver à de nouvelles perceptions partagées des croyances et de valeurs qui sont au cœur d'une organisation (Santé Canada, 2000).





Culture organisationnelle et utilisation des connaissances

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





Dans le domaine de l'intervention sociale, les données objectives sont actuellement toujours peu utilisées (Flynn et Bouchard, 2005). Le défi consiste à créer une culture organisationnelle de la prise de décision centrée sur l'efficacité des interventions (Trocmé et *al.* 2009).



Quel est le rôle de la culture organisationnelle dans l'utilisation des connaissances ?

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





La culture organisationnelle et le climat sont des facteurs contextuels qui peuvent affecter l'acceptation de l'innovation parmi le personnel (Aarons & Sawitzky, 2006).





Le transfert des connaissances requiert la volonté d'un groupe ou d'un individu de travailler ensemble et de partager la connaissance pour le bénéfice mutuel de chaque partie. L'existence d'une forte culture de collaboration est un pré requis important.

Une culture d'expérimentation et d'innovation encourage par ailleurs les employés à percevoir les problèmes comme un moyen d'améliorer l'organisation (Goh,2002).



Pourquoi améliorer la qualité?

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





L'amélioration continue de la qualité peut être opérationnellement décrite comme une philosophie de l'amélioration continue du processus associé à la délivrance d'un bon service qui satisfait ou surpasse les attentes du client (Shortell et *al.*, 1998).



Les structures organisationnelles

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



Typologie de Mintzberg (2010) :



1. **Structure simple** ou non-structure : structure organique non élaborée, encadrement réduit, faible planification, décisions prises par le directeur général.
2. **Bureaucratie mécaniste** : tâches routinières et très spécialisées, procédures très formalisées, prolifération de règles, de régulations et de communication formalisée- **Limite l'innovation**
3. **Bureaucratie professionnelle** : standardisation de qualification, formation et socialisation, latitude des professionnels dans le contrôle de leur propre travail, structure hautement décentralisée (universités, hôpitaux, établissements d'enseignement, organismes d'action sociale)- **Inhibe l'innovation**
4. **L'adhocratie** : petites unités ou groupes de projet, équipes multidisciplinaires pour un projet ou une innovation spécifique- **Favorise l'innovation**
5. **Structure divisionnalisée** : regroupement en unités, divisions quasi-autonomes, structure décentralisée soumise à un contrôle des performances.



Comment comprendre la performance d'une organisation en vue de produire l'innovation ?

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



Tout système social ou organisation est structuré autour de quatre fonctions (Sicotte et *al.* 1998, 1999; Parsons, 1977) :



1 Une interaction avec son environnement pour acquérir des ressources et **s'adapter**

2 Une orientation vers des **but**s

4 **Un maintien de valeurs** et normes qui facilitent et contraignent les trois fonctions précédentes

3 Une intégration de ses processus internes pour **produire**



Le modèle d'Évaluation Globale Intégrée de la Performance des Systèmes de Santé **EGIPSS**

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



- Acquisition de ressources
- Adaptation aux besoins de la population
- Attraction des clientèles
- Mobilisation de la communauté
- Innovation et transformation

ADAPTATION

- Efficacité
- Efficience
- Équité de santé
- Satisfaction de la population

ATTEINTE DES BUTS

MAINTIEN DES VALEURS

- Consensus sur les valeurs du système
- Environnement de Travail
- Climat organisationnel
- Satisfaction au travail
- Réactions Comportementales
- Statut de Santé des Employés



PRODUCTION

- Volume de soins et de services
- Productivité
- Intégration de la production :
 - Qualité technique :
 - Sécurité
 - Justesse
 - Exécution compétente
 - Qualité non technique :
 - Continuité
 - Humanisme
 - Globalité
 - Accessibilité



Quel est le modèle conceptuel de la culture organisationnelle le mieux adapté aux quatre fonctions du modèle EGIPSS ?

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal

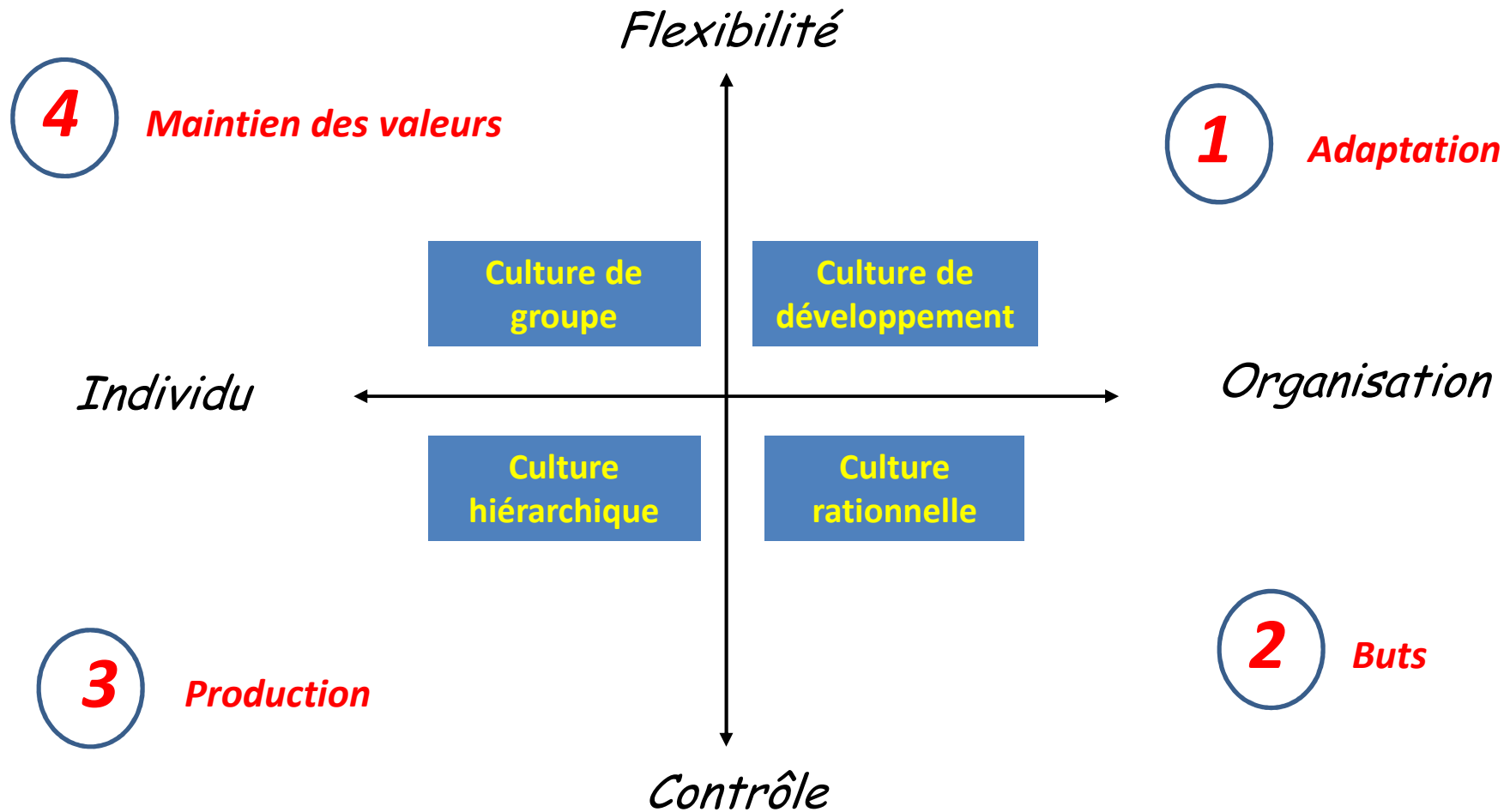


Selon le *Competing Values Model* (Quinn et Rohrbaugh, 1983; Quinn et Kimberly, 1984), la culture organisationnelle se décline en :



- **Culture hiérarchique**, associée au postulat de stabilité
- **Culture rationnelle**, associée à l'atteinte des résultats
- **Culture de développement**, associée au changement
- **Culture de groupe**, associée à l'affiliation humaine

La culture et la performance organisationnelle





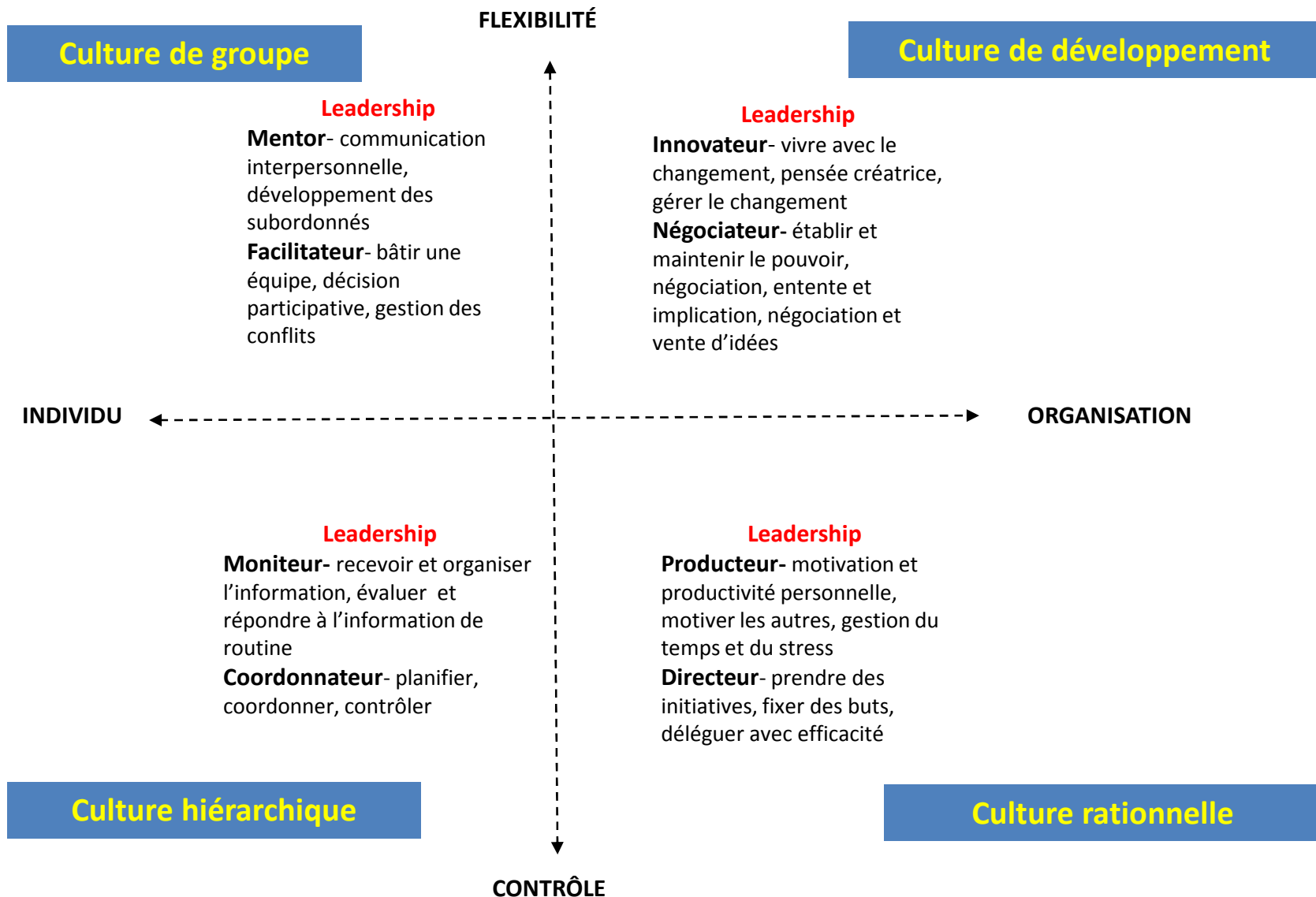
- Les organisations de santé qui mettent l'accent sur les caractéristiques culturelles de groupe et de développement encouragent davantage la promotion des efforts orientés vers la mise en œuvre de l'amélioration de la qualité (Shortell et *al.*, 1996).



Les autres composantes du diagnostic organisationnel induites par le *Competing Values Model (CVM)* :

- Le leadership
- Les pratiques de gestion de la qualité

Les huit rôles de leadership (Quinn, 1991)





Le *CVM* permet de dresser un portrait de la culture organisationnelle et des styles de leadership induits

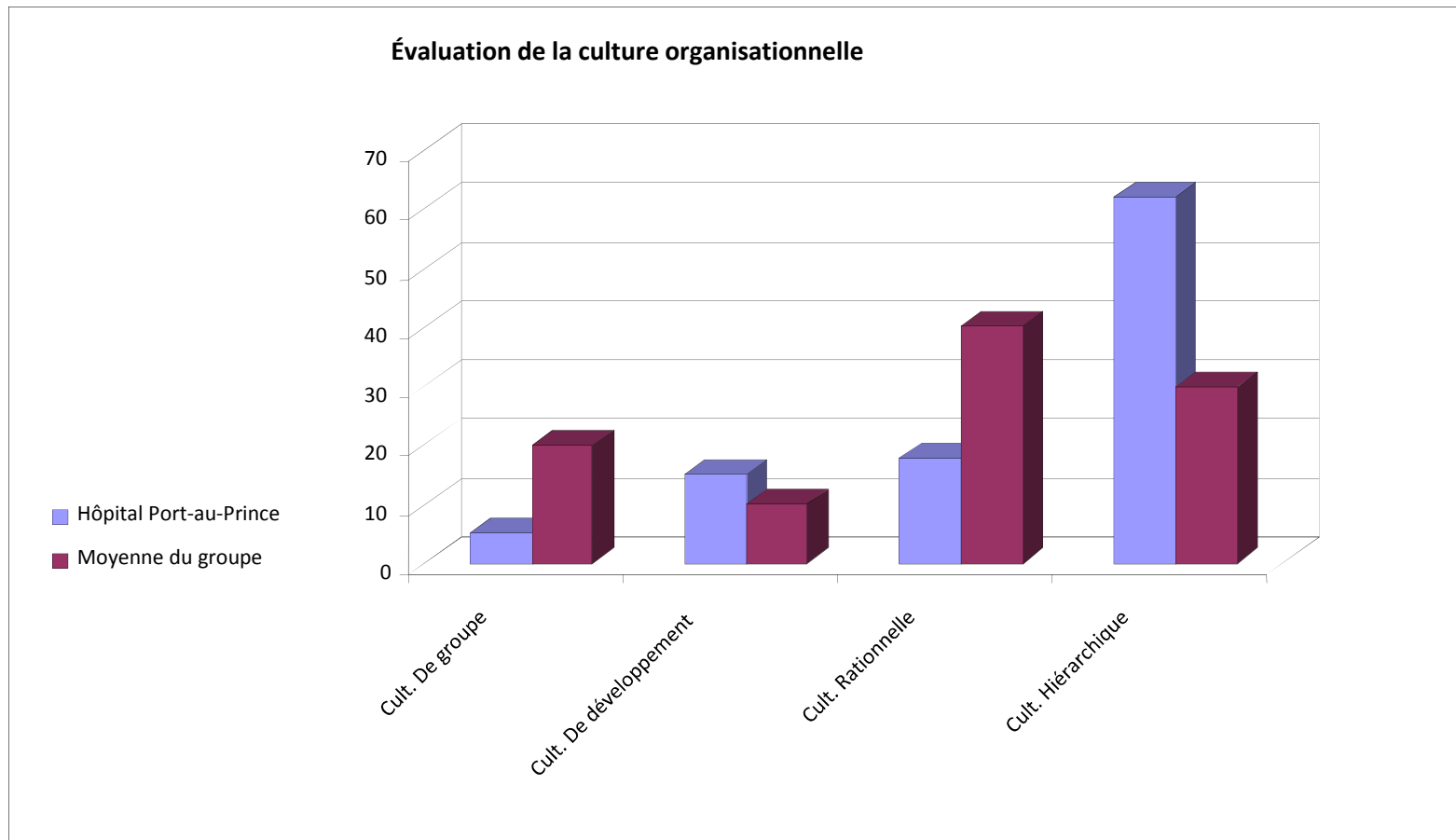
UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



Portrait de la culture organisationnelle





Le *CVM* permet d'organiser les différents aspects de la gestion de la qualité

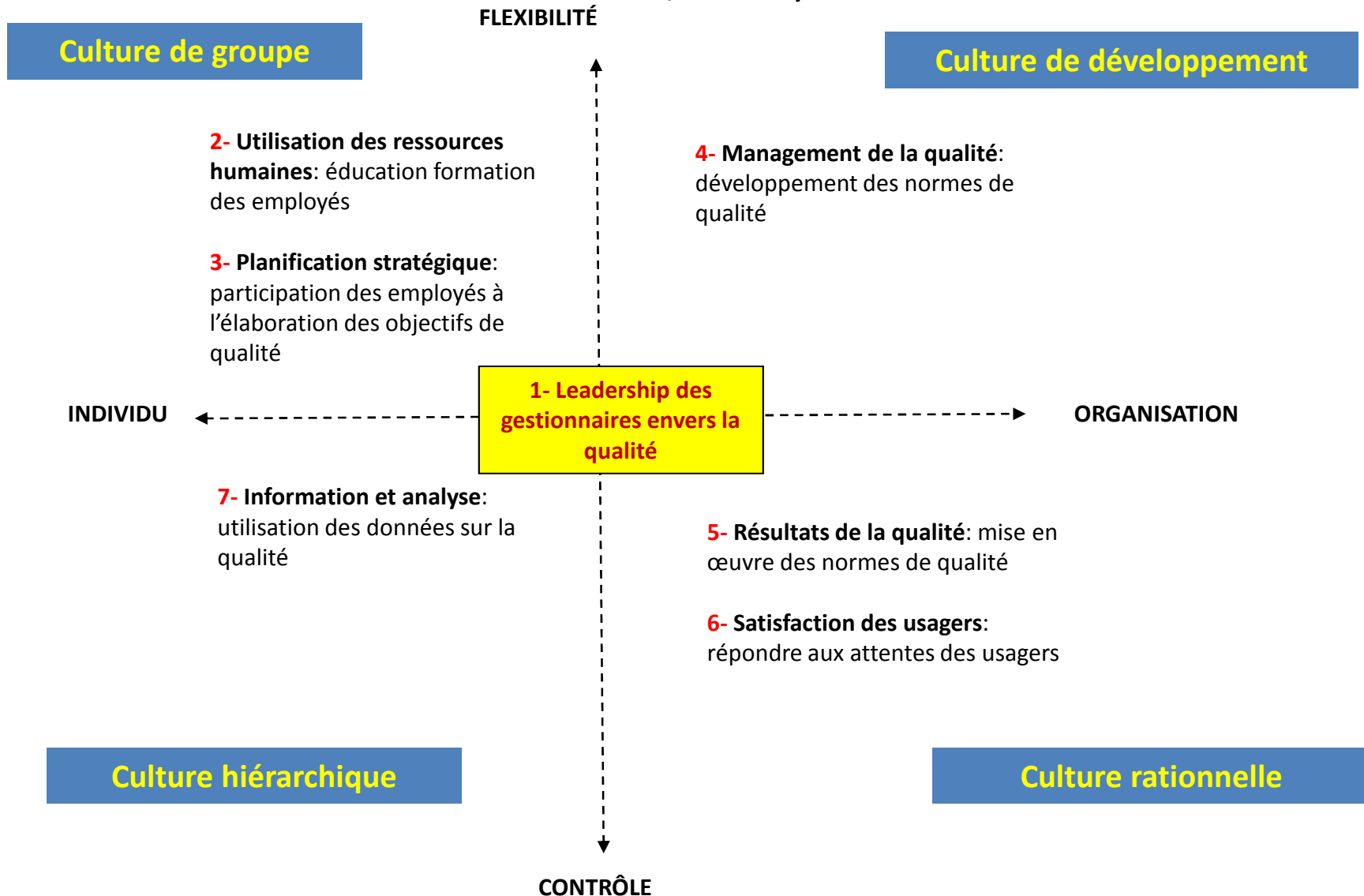
UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



Les sept dimensions de la qualité (Cameron et Quinn, 1999; Shortell, 2000)





Le *CVM* permet de dresser un portrait des pratiques de gestion de la qualité

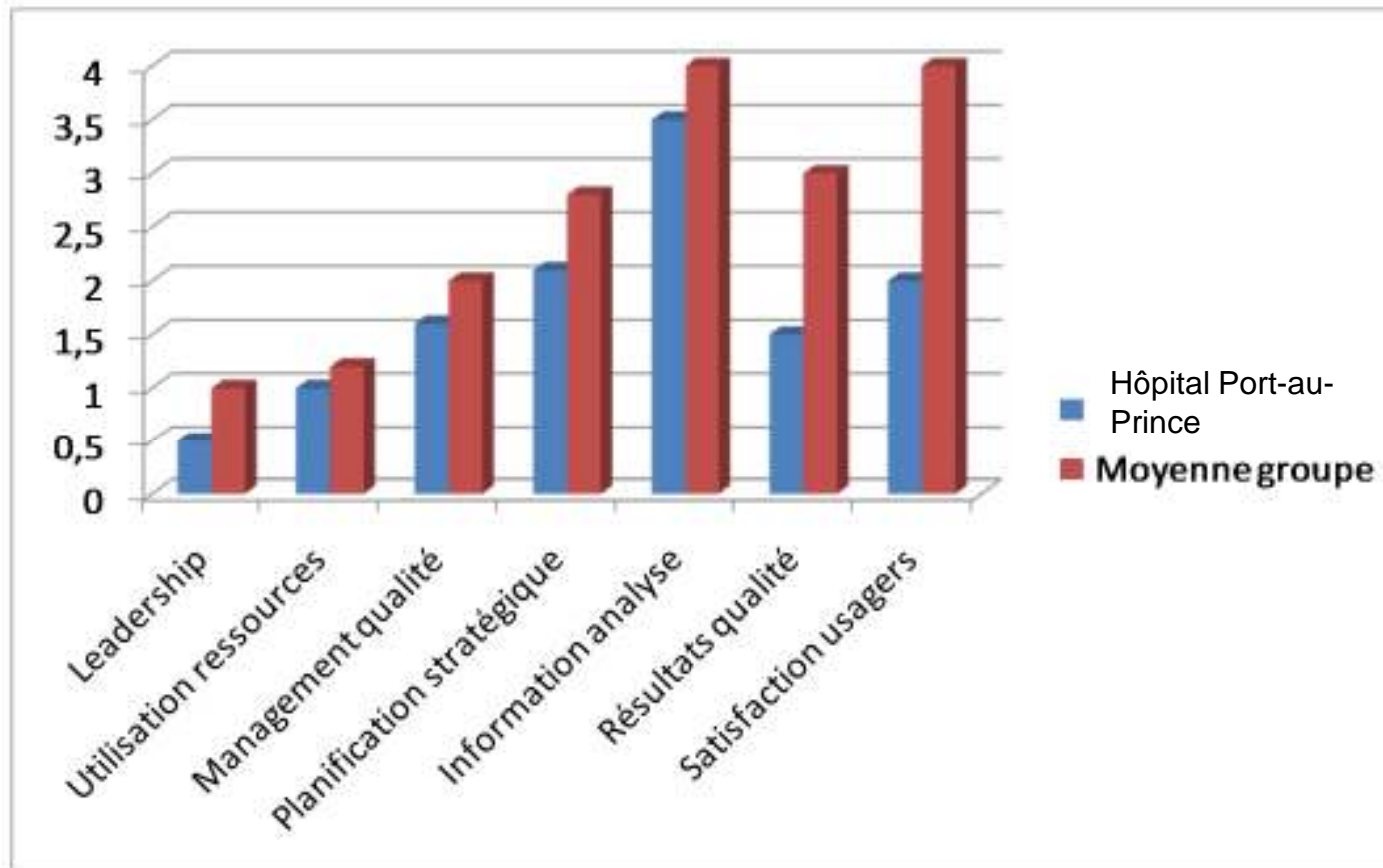
UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



Portrait des pratiques de gestion de la qualité





Opérationnalisation du *CVM*

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal





- **Afrique du Sud:** Livari et Huisman (2007)
- **Australie:** Prajogo et McDermott (2005)
- **Brésil:** Deshpandé et Farley (2007)
- **Côte d'Ivoire:** Winston et Dadzie (2007)
- **Grande-Bretagne :** Davies et *al.* (2007)
- **Hong Kong:** Kwan et Walker (2004)
- **Qatar:** Al-Khalifa et Aspinwall (2001)
- **Québec:** Paccioni, Sicotte , Champagne (2008, 2009)
- **Singapour:** Yong et Pheng (2008)
- **Slovénie:** Skerlavaj et *al.* (2006)



Données comparatives internationales par secteurs d'activités

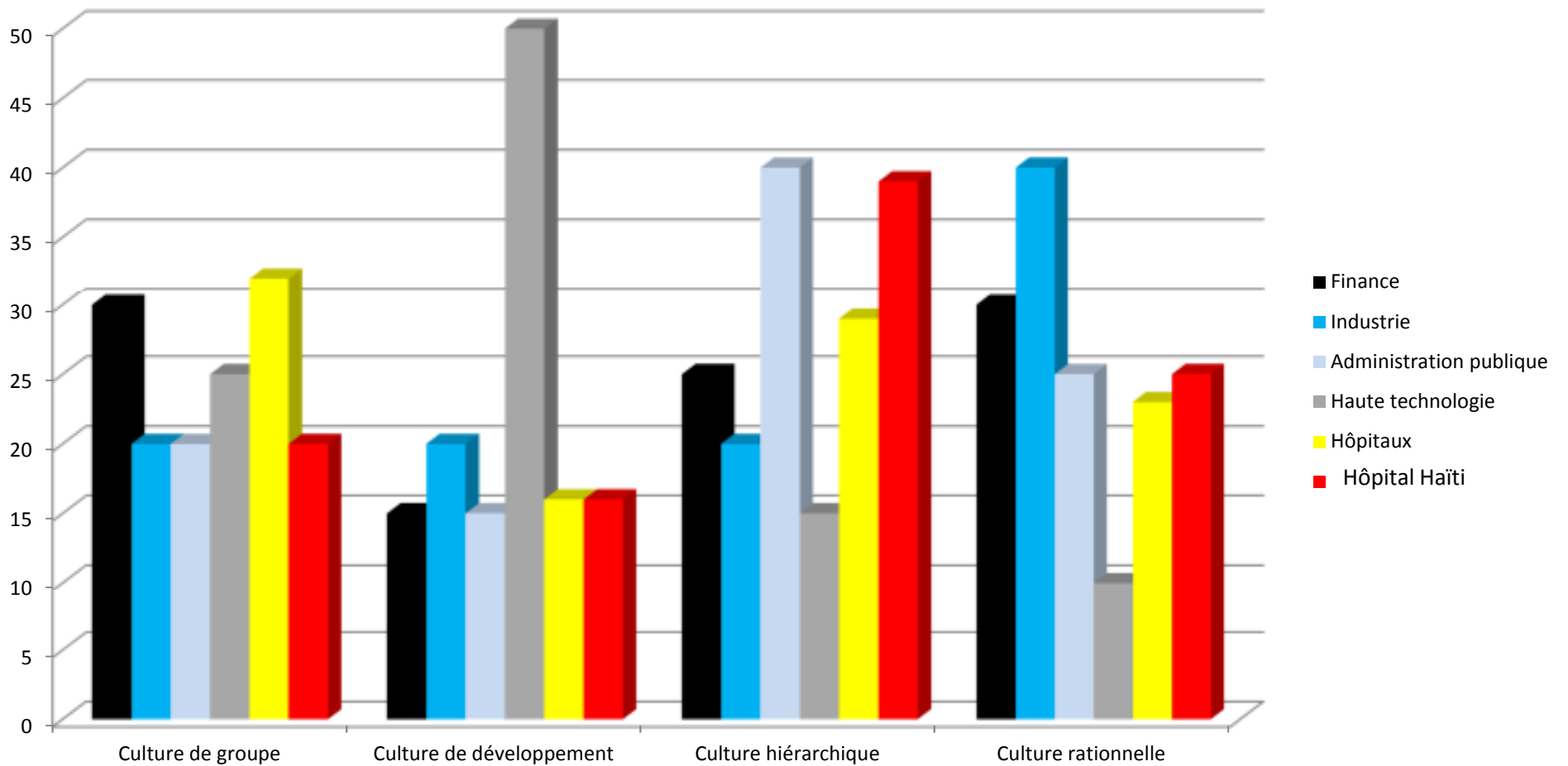
UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal



Culture organisationnelle et domaines d'activités (Cameron et Quinn, 2006)





Le diagnostic organisationnel induit par le *CVM* est un outil d'aide à la décision susceptible d'optimiser les stratégies de transfert et d'utilisation des connaissances.





Mèsi anpil!

UNITÉ DE SANTÉ INTERNATIONALE
Faculté de médecine



Université
de Montréal

