

# Évaluation des programmes FORCE et SEARCH visant l'utilisation de données probantes dans la prise de décision: quels effets pour l'organisation ?

Marie-France Duranceau  
candidate au PhD  
Institut de recherche en santé publique de  
l'université de Montréal  
SQEP-ENAP(Montréal)  
12 octobre 2012



INSTITUT DE RECHERCHE  
EN SANTÉ PUBLIQUE

Université   
de Montréal

# Plan de la présentation

- Les programmes FORCE et SEARCH
- Méthodologie
- Principaux résultats
- Conclusion sur l'apprentissage organisationnel

# L'équipe de recherche

## **Chercheurs principaux :**

- François Champagne, *Université de Montréal*
- Louise Lemieux-Charles, *Toronto University*

## **Co-chercheurs :**

- Gail MacKean, *University of Calgary*
- Trish Reay, *Alberta University*
- Jose Carlos Suarez Herrera, *Université de Montréal*
- Malcolm Anderson, *Queens University*
- Nathalie Dubois, *Direction de la santé publique de Montréal*

*Financé par la FCRSS et ex-SEARCH Canada*

# Même objectif mais différentes stratégies

	<b>FORCE</b>	<b>SEARCH</b>
Clientèle ciblée	Gestionnaire de niveau supérieur	Gestionnaire de niveau intermédiaire
Objectif du programme	Compétences de gestion et de leadership	Compétences en recherche
Projet d'intervention	Lié aux stratégies organisationnelles	Souvent une revue de littérature
Mentorat	Durant la formation	Durant et après la formation
Échelle	Nationale	Provinciale

# Les questions de recherche

1. Quelle est l'impact au niveau organisationnel d'avoir un certain nombre de gestionnaires formés par les programmes FORCE et SEARCH ? *What was the nature and extent of the impact on the organizations of having a number of mid- and senior-level managers trained through EXTRA and/or SEARCH?*
2. Quels sont les processus organisationnels qui ont influencé le changement organisationnel ? *What were the organizational processes through which the programs' impact occurred?*
3. Quelles sont les facteurs contextuels qui ont facilité ou empêché l'impact des programmes sur les organisations ? *What were the contextual conditions that facilitated or impeded the programs' impact?*

# Collecte de données

## **6 sites hospitaliers :**

- 3 Alberta
- 1 Saskatchewan
- 1 Québec
- 1 Nouvelle-Écosse

## **88 entrevues réalisées auprès:**

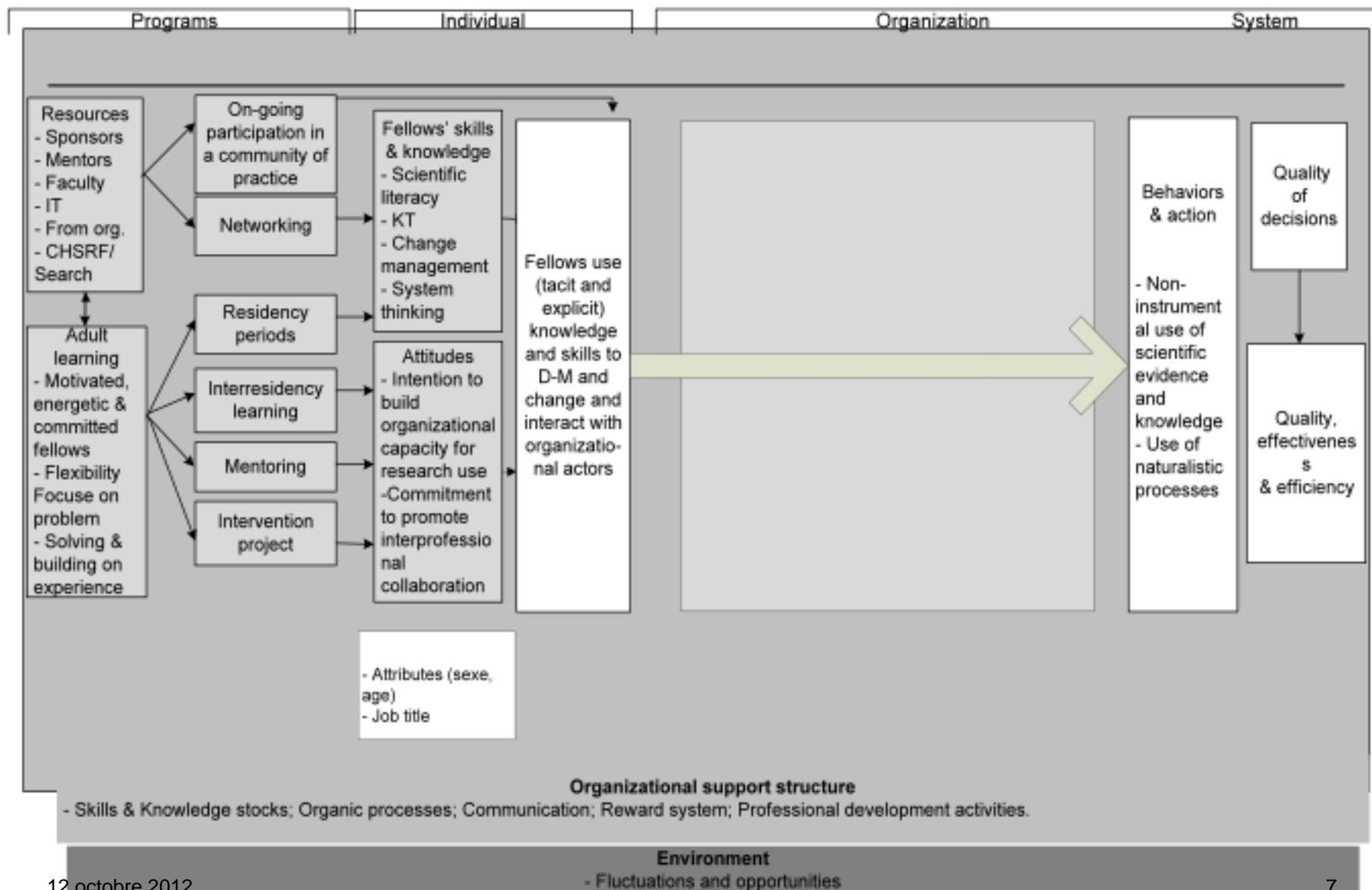
- participants, collègues, supérieurs hiérarchiques, et directeur général

## **Analyse documentaire :**

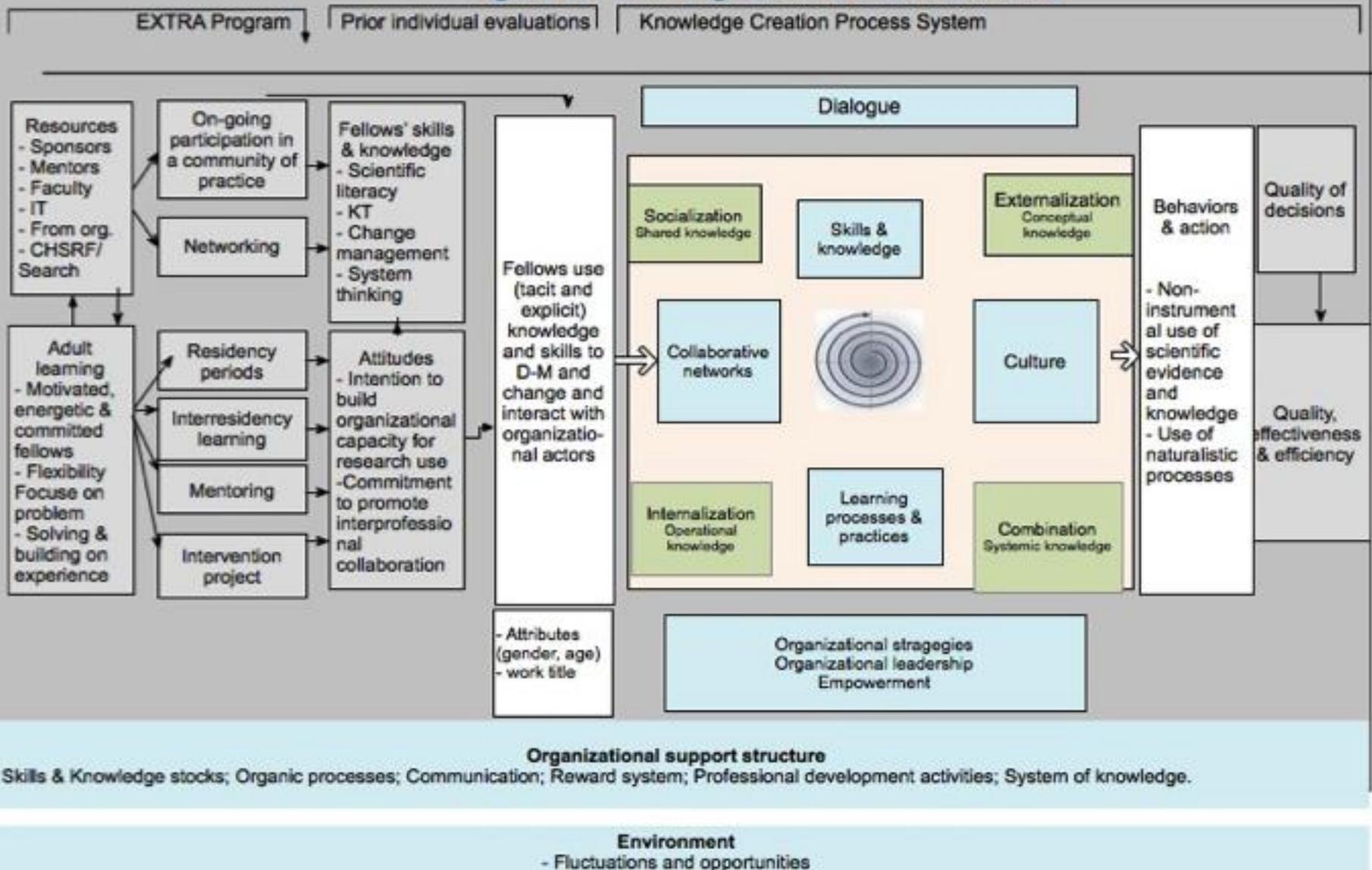
Plan stratégique, rapport annuel

## **4 histoires de cas**

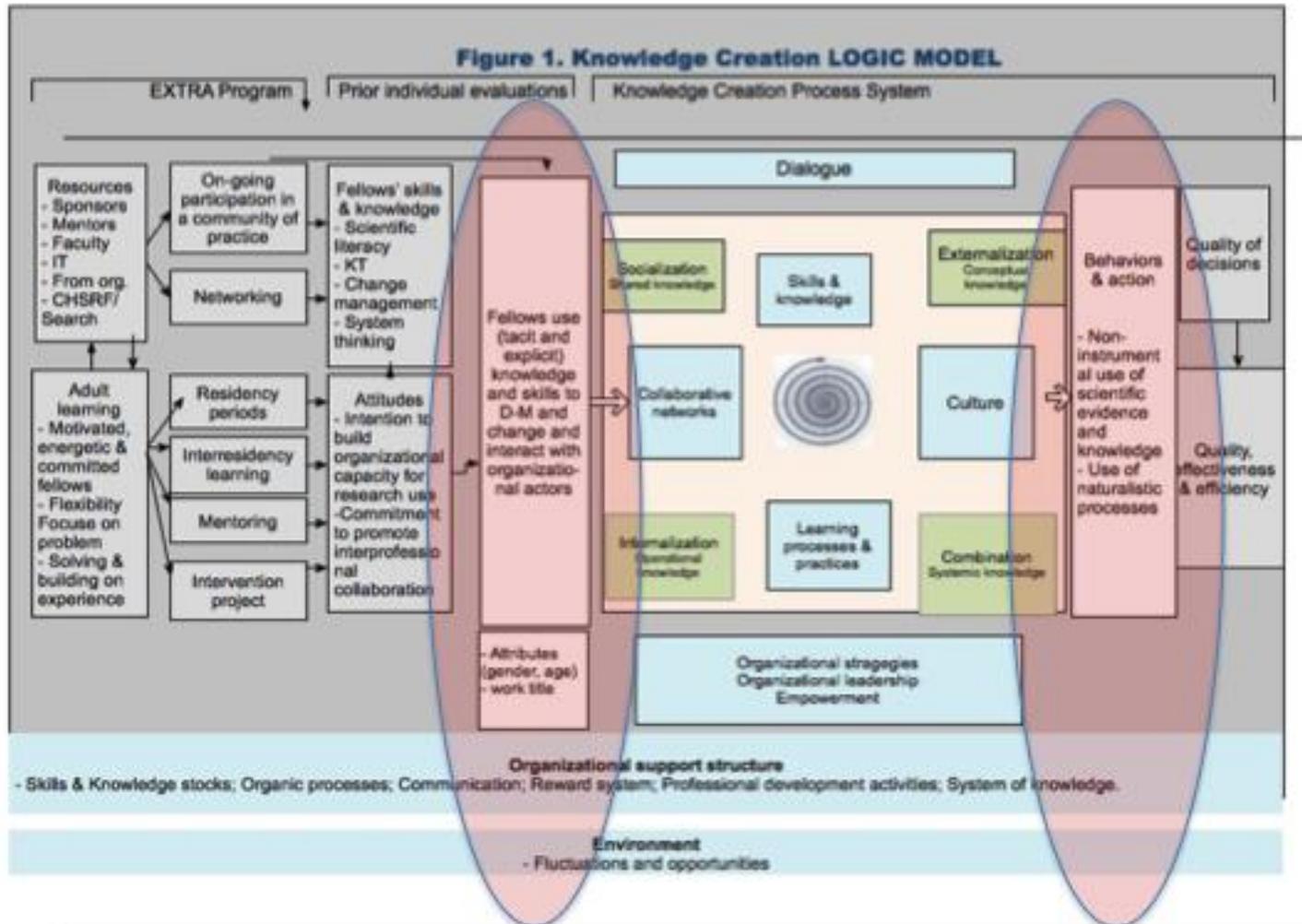
## EXTRA and SEARCH PROGRAM LOGIC MODEL



**Figure 1. Knowledge Creation LOGIC MODEL**



# 1. What was the nature and extent of the impact on the organizations of having a number of mid and senior-level managers trained through EXTRA and/or SEARCH ?

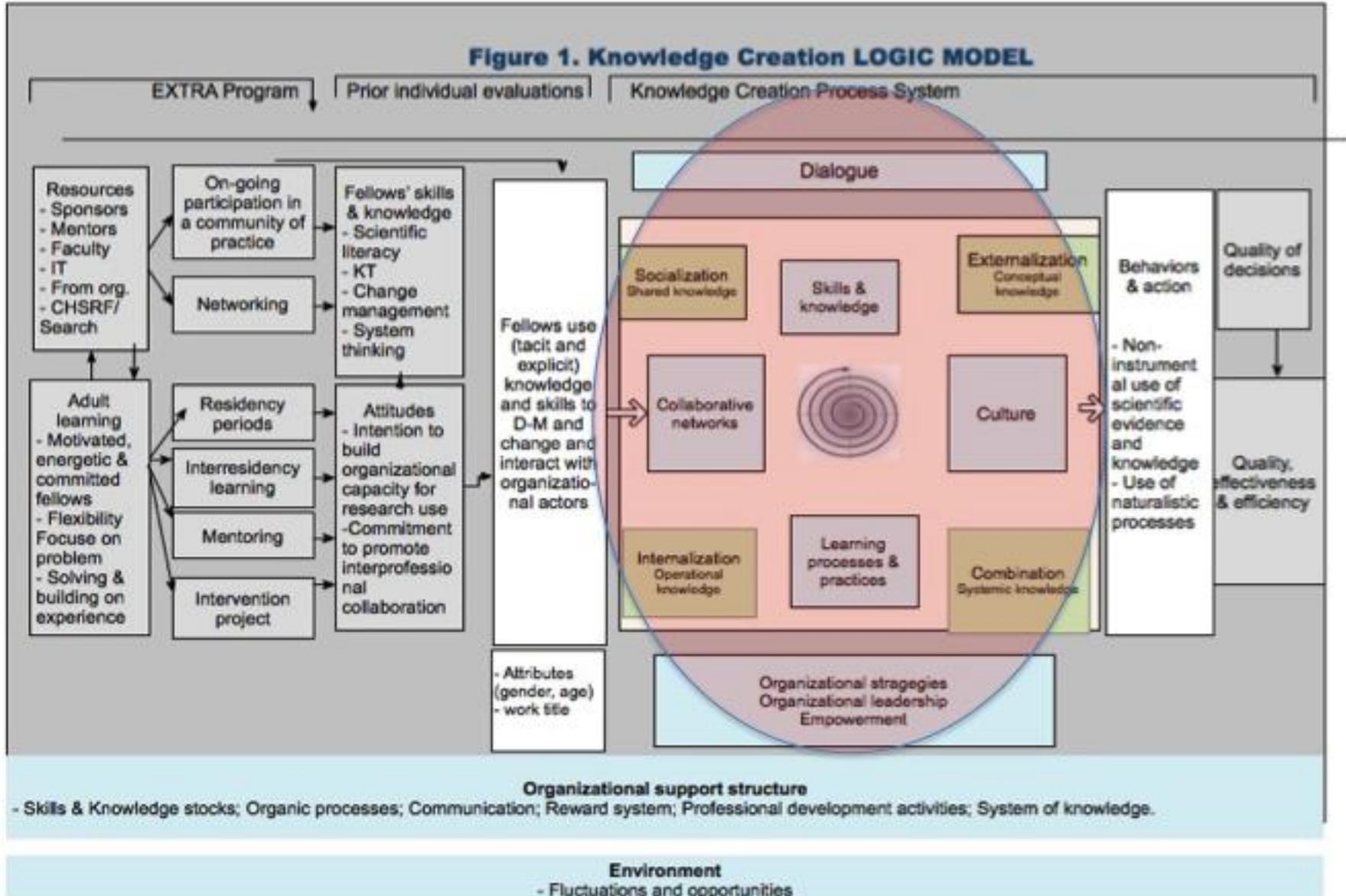


# 1.3 Résultats: changement de l'utilisation des évidences dans les organisations.

**Est-ce que les personnes interviewées ont remarqué des changements dans l'utilisation des *EDPD* dans leur organisation ?**

- **Changement important dans l'attitude** par rapport à l'utilisation des *EDPD*. Principalement, dans le langage utilisé.
- **Très peu de changements** dans les compétences et les habiletés nécessaires à utiliser les *EDPD*. Donc peu d'impact sur la pratique de *EDPD*.

## 2. What were the organizational processes through which the programs' impact occurred?



## 2. Quels sont les processus organisationnels qui ont conduit au changement organisationnel ?

**Socialisation:** partager la connaissance tacite grâce aux expériences et aux observations.

- nous cherchions : EXTRA et SEARCH participants impliqués de manière importante dans des interactions sociales.
- nous avons observé : tous étaient impliqués dans des processus de socialisation à des intensités variables avant, pendant et après leur formation.
- Nécessite une position de gestionnaire.

Processus	Utilité du processus	Facteurs contextuels
<b>Socialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acquérir des connaissances terrain</li><li>• Améliorer les comportements</li><li>• Améliorer la crédibilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leadership</li><li>• Rôle du participant (gestionnaire supérieur/intermédiaire)</li><li>• Structure du programme de formation</li><li>• Existence d'un réseau de collaboration</li></ul>

## 2. Quels sont les processus organisationnels qui ont conduit au changement organisationnel ?

**Externalisation:** processus par lequel les connaissances tacites sont transformées en connaissances explicites grâce à des outils de communication formels.

**Nous cherchions:** Occasions formelles (rencontre, séminaire, présentation, publication) des participants FORCE/SEARCH de communiquer avec leurs collègues.

**Nous avons observé:** Tous utilisaient des outils de communication pour partager leur projet individuel ou de groupe. L'externalisation était plus importante avec les projets FORCE qu'avec les projets SEARCH

Processus	Utilité du processus	Facteurs contextuels
<b>Externalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Engagement verbal par rapport à l'utilisation des évidences (transfer d'attitudes)</li><li>• Démonstration de compétences dans l'utilisation des évidences.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leadership</li><li>• Importance et pertinence du projet pour l'organisation;</li><li>• Culture de communication</li></ul>

## 2. Quels sont les processus organisationnels qui ont conduit au changement organisationnel ?

**Combinaison:** processus par lequel les connaissances sont reconfigurées pour créer une nouvelle forme de connaissance plus complexe. L'interaction, la participation et l'engagement dans le processus sont essentiels pour créer la nouvelle connaissance.

**nous cherchions:** des occasions où les participants ont impliqués activement leurs collègues dans l'utilisation des EDPD.

**nous avons observé:** peu de combinaison, sauf dans de rares exceptions

Processus	Utilité du processus	Facteurs contextuels
<b>Combinaison</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessaire à l'apprentissage organisationnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réseau de collaboration</li><li>• Culture d'apprentissage</li><li>• Leadership et soutien de l'organisation</li><li>• Motivation de l'équipe de travail</li><li>• "Organicité" de l'organisation.</li></ul>

## 2. Quels sont les processus organisationnels qui ont conduit au changement organisationnel ?

**Internalisation:** “apprendre en faisant”. La connaissance est mise en action et devient partie intégrante des connaissances tacites.

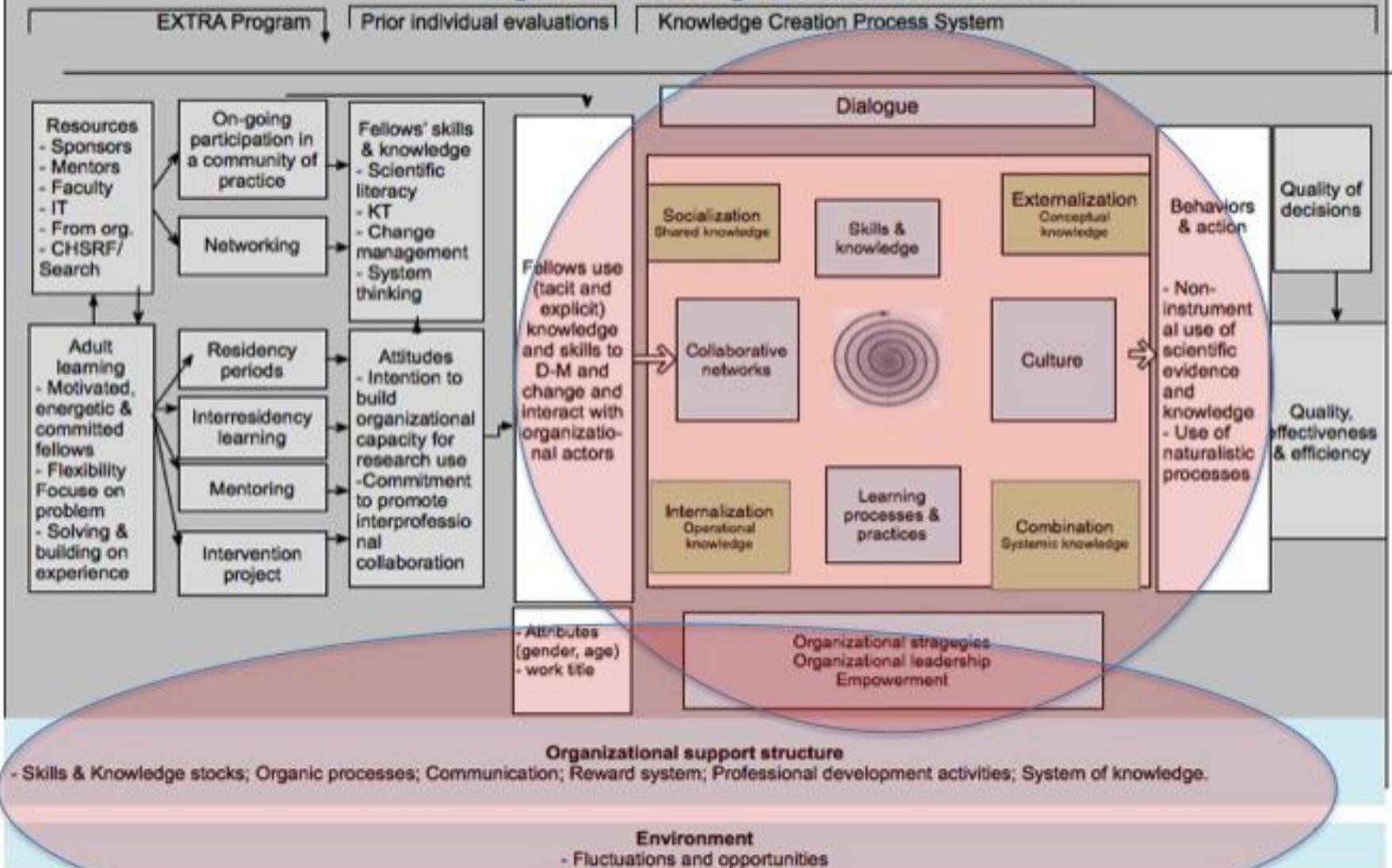
**Nous cherchions:** modification des pratiques: utilisation des *EDPD* par d'autres membres de l'organisation.

**Nous avons observé:** adoption d'attitude mais pas (ou très peu) de transfert de compétences et d'habiletés.

Processus	Utilité du processus	Facteurs contextuels
<b>Internalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1ère étape dans la routinisation de l'utilisation des EDPD</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processus d'apprentissage</li><li>• Ressources pour la gestion des connaissances</li><li>• Leadership des dirigeants</li></ul>

### 3. What were the contextual conditions that facilitated or impeded the programs' impact?

**Figure 1. Knowledge Creation LOGIC MODEL**



### 3. Quelles sont les facteurs contextuels qui ont facilité ou empêché l'impact des programmes sur l'organisation ?

- Changement organisationnel possible dans certaines conditions.
- Transfert d'attitude plus facile à réaliser que le transfert de compétences.

Caractéristiques individuelles	Contexte organisationnel	Caractéristique du programme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences et habiletés à EDPD</li> <li>• Leadership</li> <li>• Position centrale dans l'organisation</li> <li>• Réseau de collaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétence et connaissance organisationnelles</li> <li>• Leadership du PDG</li> <li>• Culture de communication</li> <li>• Culture d'apprentissage</li> <li>• Engagement organisationnel à utiliser EDPD</li> <li>• Organicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portée et pertinence du projet d'intervention</li> <li>• Mentorat et soutien du participant lors de sa formation</li> <li>• Engagement org. envers le programme</li> <li>• Portée et intensité de la communauté de pratique</li> <li>• Clientèle ciblée</li> </ul>

# Qu'a-t-on appris sur l'apprentissage organisationnel ?

## **Combinaison**

- 4 modes de conversion des connaissances sont essentiels MAIS la combinaison est celui qui semble le plus difficile à réaliser.

## **Multiple interactions/Engagement**

- Nécessité de s'attarder à la manière dont les gens peuvent être impliqués et engagés dans les activités et projets de l'organisation.

## **Facteurs contextuels**

- Culture d'apprentissage, réseau de collaboration, flexibilité (culture d'adaptation et de changement)

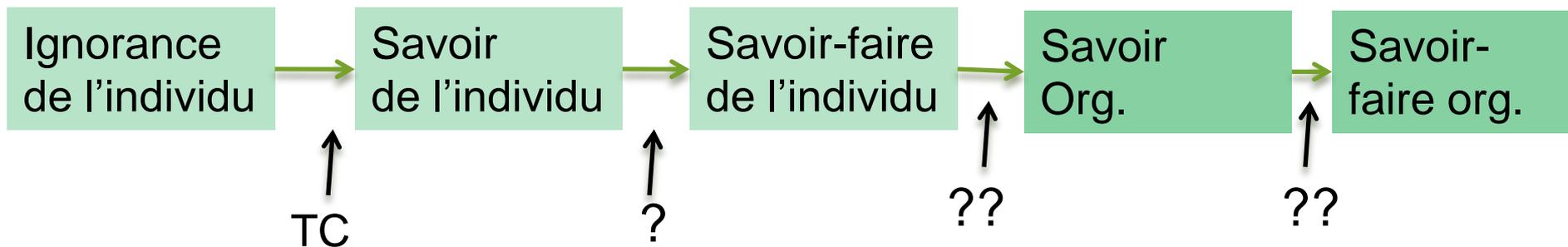
# Qu'a-t-on appris sur l'impact des programmes sur les organisations ?

**A-t-on besoin d'avoir une "masse critique" de personnes formées pour obtenir un impact organisationnel ?**

- Transfert d'attitude: pas essentiel. La position centrale occupée dans l'organisation et le leadership des participants étaient suffisants.
- Transfert de compétences et d'habiletés: nombre élevé nécessaire mais insuffisant pour assurer un impact organisationnel.

# Apprentissage organisationnel

- Transfert de connaissances (TC)



—————> Comment convertir des savoirs individuels en savoirs organisationnels ?

# Merci!

[marie-france.duranceau@umontreal.ca](mailto:marie-france.duranceau@umontreal.ca)



**IRSPUM**

INSTITUT DE RECHERCHE  
EN SANTÉ PUBLIQUE

Université   
de Montréal