

L'utilisation du learning history (ou historique formatif) : le cas d'un transfert de pratiques humanistes en soins de santé

■ Sophie BERGERON
■ Robert PARENT
■ Julie BÉLIVEAU
■ Lysanne RAYMOND
Université de Sherbrooke (Canada)

Les gestionnaires du réseau de la santé du Québec font face à plusieurs défis avec le vieillissement de la population, des coûts de plus en plus élevés et la rareté de la main d'œuvre. Dans ce contexte, le service à la clientèle ainsi que l'attraction et la rétention du personnel constituent des priorités encore plus cruciales qu'auparavant. Conscient de ces enjeux, le Centre de Réadaptation de l'Estrie (CRE), un établissement régional de réadaptation, spécialisé auprès des personnes présentant une déficience physique, a repensé sa philosophie de gestion il y a quatre ans pour faire des ressources humaines une priorité.

Dans un but de raffermir sa position en tant qu'employeur et dispensateur de soins et de services en réadaptation, le CRE amorçait alors un virage humaniste dans sa culture d'entreprise. Cette démarche s'est faite en deux temps. Tout d'abord, la direction a procédé à l'analyse de la mobilisation de son personnel, qui comprend 260 employés. En réponse aux préoccupations soulevées ainsi qu'aux besoins et défis de l'organisation, la direction a alors décidé de consolider sa philosophie de gestion des ressources humaines en y intégrant des valeurs et des principes qui favorisent à la fois l'humanisation des soins et la mobilisation du personnel. Dans un deuxième temps, les membres de la direction se sont tournés vers de nouvelles approches afin de trouver un cadre intégrateur pour structurer leurs actions dans ce changement de culture. C'est ainsi qu'ils ont découvert le groupe Planetree, dont les principes humanistes cadraient bien avec la démarche déjà entreprise par le CRE.

Le présent article illustre d'abord le transfert des pratiques humanistes inspirées de Planetree au CRE à travers l'utilisation d'une méthodologie encore peu connue, le learning history ou historique formatif, ainsi qu'à l'aide d'un modèle développé à l'Université de Sherbrooke. Il expose également l'approche concertée employée entre l'équipe de chercheurs et une conseillère externe en plus des fondements de la philosophie Planetree.

Les défis du transfert de connaissances

C'est en octobre 2004, après avoir participé au congrès annuel du groupe Planetree, que la direction du CRE adopte la philosophie Planetree comme cadre intégrateur et l'adapte à son organisation, en s'appropriant les principes qui répondent au contexte et aux besoins particuliers du CRE. La direction entreprend ensuite le transfert des pratiques humanistes inspirées de Planetree à son organisation. Toutefois, ce transfert d'une approche développée aux États-Unis et appliquée au sein d'organisations privées et publiques vers un établissement public québécois constitue un défi. De plus, aucune autre organisation canadienne n'a implanté la philosophie Planetree jusqu'à ce jour. Comment allait-on transférer ce modèle? Quels moyens fonctionneraient le mieux? Est-ce que les rôles des diverses parties prenantes changeraient? Quels seraient les défis?

Planetree ayant déjà fait ses preuves avec succès aux États-Unis, l'idée de transférer ce modèle s'avérait fort intéressante pour la direction du CRE. Cependant, un transfert de connaissances n'est pas chose simple à effectuer. Une étude terrain de 32 expériences de transfert de connaissances a permis à Argote et al. (2000) de conclure que 10 d'entre elles ont mené à l'échec (arrêt de transfert). Les 22 autres expériences n'ont pu atteindre les mêmes résultats de productivité que la source du transfert (34% de perte de productivité entre la source et le destinataire). Ainsi, les projets de transfert de connaissances rencontrent rarement les attentes anticipées. De plus, ils prennent du temps. O'Dell et Grayson (1998) s'appuient sur une étude de Szulanski pour souligner que les initiatives de transfert de connaissances prennent en moyenne 27 mois à compléter, et ce, dans une même organisation! La volonté de transférer la philosophie humaniste Planetree des États-Unis au CRE présentait donc des défis de taille.

Pour les affronter, le CRE a décidé d'encadrer la démarche de transfert par une équipe de chercheurs du Laboratoire de recherche sur la dynamique de transfert de connaissances (LRDTC), du Centre d'étude en organisation de travail de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Cette équipe était composée de deux professeurs-chercheurs, d'une étudiante au DBA, d'un étudiant à la maîtrise et d'une conseillère en transfert des connaissances. L'équipe du LRDTC a offert et continue d'offrir au CRE une expertise en lien avec le transfert et l'adaptation de la philosophie Planetree au contexte particulier du CRE, tout en améliorant sa compréhension des conditions requises au succès du transfert de connaissances.

L'approche concertée

Les organisations qui désirent participer à des projets de recherche ont généralement des besoins qui relèvent davantage de l'intervention en entreprise que de la recherche. Bien que ces besoins soient foncièrement liés à la problématique étudiée, la recherche traditionnelle ne peut leur venir en aide dans des délais satisfaisants. En général, la recherche pose un regard à posteriori, sans intervenir directement dans le milieu. Les résultats et recommandations qui s'en suivent ne servent pour ainsi dire qu'aux suivants. Et qu'en est-il de l'organisation sous observation ? Comment bénéficier de la recherche en cours, sinon en temps réel, plus rapidement ?

C'est précisément ce que recherchait le CRE, c'est-à-dire être influencé en cours de route, pouvoir se réajuster et prendre les meilleures décisions possibles pendant qu'il en est encore temps et ainsi augmenter ses chances de succès. Voilà pourquoi le CRE et le LRDTC ont privilégié travailler avec une conseillère en transfert des connaissances. Cette dernière doit faire le pont entre l'équipe de recherche et l'organisation. De par son rôle, elle s'assure que les connaissances soient adaptées au milieu de transfert et introduites selon un rythme convenable pour l'organisation. Elle s'assure également de relever toutes dynamiques pouvant mettre en péril le processus de transfert des connaissances et selon les besoins, alimente le milieu ou recommande des actions correctives. Il s'agit également d'une ressource précieuse pour l'équipe de recherche car en s'adjoignant un tel membre, elle bonifie ainsi la richesse de son analyse.

L'utilisation du learning history comme méthodologie facilitant le transfert de connaissances

Afin de suivre et de comprendre de quelle façon ce transfert était vécu par le personnel du CRE, l'équipe de recherche a effectué 47 entrevues semi structurées auprès d'un échantillon représentatif du personnel provenant de chacun des six programmes de l'organisation et ayant différents rôles. Le riche contenu des entrevues a ensuite été retranscrit pour être incorporé à la méthodologie du learning history ou historique formatif. Cette méthodologie encore peu connue a été créée en 1994 au MIT's Center for Organizational Learning. Elle permet aux organisations de s'engager dans une réflexion collective d'apprentissage à partir du récit de ceux qui vivent le changement et le transfert.

Le learning history relate, dans un texte de 20 à 100 pages, des épisodes critiques récents d'une organisation, présentés dans un format captivant en deux colonnes (Bradbury et Mainemelis, 2001; Kleiner et Roth, 1997). La colonne de droite présente, à travers les citations des personnes touchées par le changement, une histoire émotionnellement riche des événements critiques, tandis que la colonne de gauche contient l'analyse des chercheurs, qui fait ressortir les thèmes récurrents du récit et soulève quelques questions et préoccupations. Une fois rédigé, l'historique formatif est diffusé au sein de groupes de discussion formés de participants à l'effort de changement et d'autres personnes susceptibles d'en tirer des leçons. Le learning history est donc autant un produit qu'un processus (Roth et Kleiner, 1995). Il fait remonter les connaissances tacites à la surface, les codifie

et les transforme en base de connaissances propice à l'action (Kleiner et Roth 1996) dans un climat de confiance (Farr, 2000).

L'utilisation du learning history, dans le présent cas du CRE, a permis de faire émerger les inquiétudes des différentes parties prenantes et de constater une différence selon le niveau hiérarchique. Par exemple, la majorité des intervenants ont mentionné leurs préoccupations à l'égard de l'application concrète de la philosophie Planetree, demandant plus de moyens tangibles qui feront une différence auprès de leurs clients. De son côté, la direction semblait davantage préoccupée par la disponibilité et la capacité de transfert de ses chefs de programme et de ses coordonnateurs cliniques.

De plus, le récit du learning history a permis à la direction de confirmer sa perception de résistance à l'égard de certains aspects du changement et du transfert de connaissances et d'en prendre connaissance à travers les mots des membres du personnel. Cette dissémination des résultats a engendré des discussions, qui ont amené entre autres la direction à réviser le rythme de déploiement de son plan d'action. Les groupes de discussion ont également donné l'occasion aux participants d'exprimer leurs craintes communes dans un forum ouvert et de suggérer des moyens pour faciliter la mise en place de l'approche humaniste au CRE. Aussi, une équipe vouée au changement et aux communications a été mise sur pied afin de favoriser l'apprentissage organisationnel. Cette équipe est dirigée par la conseillère en transfert des connaissances. Les documents produits dans le cadre du learning history ainsi que tous les échanges réflexifs qui ont eu lieu autour de ces documents sont une source de référence précieuse pour leur travail.

L'utilisation de la méthodologie de recherche du learning history au CRE a donc servi de catalyseur dans ce changement de philosophie de gestion, en permettant aux membres du personnel d'exprimer leurs préoccupations, tout en facilitant l'intervention et le processus de transfert de connaissances par le partage de leurs apprentissages.

Utilisation d'un nouveau modèle en transfert de connaissances

Afin de guider sa recherche, le LRDTIC s'est également inspiré de son modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités, qui paraîtra sous peu dans le *Journal of Knowledge Management*. Développé en 2004 par Parent, Roy et St-Jacques, ce modèle permet de suivre, de comprendre et d'analyser tout type de transfert de connaissances. Selon ce modèle, il existe deux conditions préalables au transfert de connaissances : un besoin de transfert et des connaissances existantes en lien avec ce besoin. Une fois ces deux conditions identifiées, l'organisation désirent transférer des connaissances doit posséder ou acquérir quatre capacités pour assurer le succès du transfert de connaissances : la capacité de génération (habileté à découvrir ou à améliorer des connaissances), la capacité de dissémination (habileté à situer dans son contexte, traduire en langage clair, adapter et diffuser la connaissance et habileté à susciter l'engagement des personnes touchées), la capacité d'absorption (habileté à reconnaître la valeur des nouvelles connaissances, à se les approprier et à les mettre en pratique) et la capacité d'adaptation et de remise en question (habileté à apprendre et à renouveler continuellement les moyens utilisés pour effectuer le transfert de connaissances). L'utilisation du modèle du LRDTIC a permis à l'équipe de recherche de vulgariser le processus dynamique de transfert des pratiques humanistes au CRE et de déceler la présence ou l'absence des quatre capacités de transfert de connaissances à différents niveaux au sein de l'organisation. Il a également permis de suggérer des pistes d'amélioration des différentes capacités de transfert de connaissances de l'organisation et de dégager des leçons qui pourront servir à d'autres organisations désireuses d'entreprendre une démarche semblable.

La philosophie Planetree

Née aux États-Unis il y a plus de 20 ans dans la foulée d'une réflexion visant l'humanisation des soins en santé, la philosophie Planetree a été adoptée par plus de 130 établissements aux États-Unis. Cette philosophie priorise la compassion et des soins personnalisés aux clients et à leurs familles, en s'assurant que les professionnels de la santé prennent aussi soin d'eux-mêmes et de leurs collègues de travail (Frampton, Gilpin et Charmel, 2003). Selon Mme Lucie Dumas, directrice générale du Centre de Réadaptation de l'Estrie, l'idée à la base de la philosophie humaniste, est de concevoir la personne nécessitant des soins dans son unicité, pas simplement comme un malade. Il s'agit d'aller plus loin que la pathologie et les incapacités du client. Il faut connaître son histoire de vie : qui il est, quels sont ses goûts, ses préférences. Il faut développer une véritable empathie. La chaleur, l'écoute et la compréhension établies grâce à cette approche placent les besoins du client au premier plan et permettent d'établir un grand lien de confiance entre le client et le personnel soignant, favorisant ainsi une guérison et une autonomie plus rapides.

L'organisation doit également créer un environnement de travail qui réponde aux besoins physiques, émotionnels, intellectuels et spirituels des professionnels de la santé afin d'aider à améliorer le climat de travail et la qualité des soins. En effet, de nombreuses études démontrent que la satisfaction de la clientèle est directement proportionnelle à celle du personnel. Les résultats de ces études révèlent que les employés offrent des services de meilleure qualité et se préoccupent davantage du bien-être des clients lorsqu'ils se sentent bien dans leur milieu professionnel, c'est-à-dire lorsqu'ils sont fiers de ce qu'ils font, accordent leur confiance à leur employeur, apprécient leur environnement et les gens avec qui ils travaillent (Frampton et al., 2003).

Aux États-unis, l'adoption de Planetree dans certains hôpitaux et centres de réadaptation a favorisé :

- une qualité élevée de relations interpersonnelles (entre les gestionnaires et les employés, entre les employés et leurs collègues, entre les employés et les clients, entre l'organisation et ses partenaires) ;
- une éthique organisationnelle de haut niveau;
- la prise de mesures assurant la satisfaction des employés pour favoriser le recrutement et la rétention du personnel;
- la création d'un environnement de travail favorisant le bien-être;
- le développement des connaissances et de l'expertise; et
- la reconnaissance des réalisations et des compétences.

Certains établissements ayant adopté la philosophie Planetree, comme le Griffin Hospital, se classent parmi les organisations d'excellence dans leur pays et à l'étranger depuis plusieurs années.

Résultats de la démarche de transfert et du changement de culture au CRE

En 2005, le Centre de réadaptation Estrie (CRE) est devenu le premier établissement du réseau de la santé et des services sociaux à participer au «Défi Meilleur Employeur», organisé par le journal Les Affaires Plus. Mieux encore, le CRE a relevé son pari et s'est classé 3e au «Défi Meilleur Employeur» de 2006. Il s'est également démarqué par la mobilisation de son personnel, notamment en gagnant le prestigieux Prix d'excellence du réseau de la santé et des services sociaux, dans la catégorie «Valorisation des ressources humaines». Le transfert et l'adaptation de l'approche Planetree au CRE semblent porter fruit. Cette réussite suscite évidemment la fierté de tous, mais elle constitue surtout une empreinte bien réelle de la démarche entreprise depuis quelques années par le CRE afin de devenir un leader en matière d'humanisation des soins et des services et l'un des meilleurs employeurs du Québec. En mars 2006, le CRE affichait un taux de

rétenion de 94%, ce qui est excellent pour le domaine de la santé dans le contexte actuel. Les employés semblent apprécier l'approche. Johanne Tardif, ergothérapeute, travaille au CRE depuis 7 ans : «Le virage qu'on prend est stimulant, dit cette femme de 41 ans. La direction est ouverte aux changements» (citation tirée de L'Actualité, 15 juin 2006). En ce qui concerne la satisfaction de la clientèle, la direction a reçu une dizaine de plaintes de ses clients, mais aucune concernant le personnel. Elle a plutôt reçu 29 lettres de remerciement!

Mentionnons également que l'équipe de recherche du LRDTC a reçu le Prix du meilleur article, catégorie Health Care Management, lors de la conférence annuelle de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC), qui se tenait à Banff, du 3 au 6 juin dernier. L'article s'intitulait : Learning History as a Catalyst to Knowledge Transfer in Health Care Organizations.

Prochaines étapes

Une deuxième boucle d'entrevues et de learning history, toujours en partenariat avec le LRDTC, sera effectuée au CRE afin de consolider les apprentissages et d'approfondir l'évaluation de la capacité d'absorption de l'organisation. L'ensemble de la démarche permettra de créer un curriculum et une banque d'outils transférables à d'autres organisations intéressées à entreprendre un tel virage humaniste.

Références bibliographiques

- Argote, L., Ingram, P., Levine, J.M. et Moreland, L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), mai, 1-8.
- Bradbury, H. et Mainemelis, C. (2001). Learning History and Organizational Praxis. *Journal of Management Inquiry*, 10(4), 340-357.
- Farr, K. (2000). Organizational Learning and Knowledge Managers. *Work Study*, 49(1), 14-18.
- Frampton, S.B., Gilpin, L. et Charmel, P.A. (2003). *Putting Patients First*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Kleiner, A. et Roth, G. L. (1996). *Field Manual for a Learning Historian, Version 4.0*. Cambridge, MA: MIT Center for Organizational Learning.
- Kleiner, A. et Roth, G. L. (1997). How to Make Experience Your Company's Best Teacher. *Harvard Business Review*, 75(5), 172-177.
- O'Dell, C., et Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Parent, R., Roy, M. et St-Jacques, D. (sous presse). Dynamic Knowledge Transfer Capacity: A Systems Thinking Framework for Effective Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*.
- Roth, G. L. et Kleiner, A. (1995). *Learning about Organizational Learning – Creating a Learning History*. Cambridge, MA: MIT Center for Organizational Learning, Sloan School of Management, <https://dspace.mit.edu/retrieve/2285/SWP-3966-37617962.pdf>