

# **La contribution des métaphores dans la méthodologie du parcours collectif d'apprentissage organisationnel<sup>1</sup>**

**Julie Béliveau, MBA, DBA**

---

Université de Sherbrooke

**Anne-Marie Corriveau, MBA, DBA**

---

Université de Sherbrooke

**Louise Leclerc, Professionnelle de recherche**

---

Université de Sherbrooke

**Serge Gagnon, Ph.D.**

---

CRISO / Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill

**Marie-Claude Giroux, Étudiante à la maîtrise**

---

Université de Sherbrooke

## **Résumé**

Vue comme un outil favorisant à la fois la réflexion et l'action, la métaphore suscite un intérêt grandissant chez les chercheurs en sciences de la gestion. Toutefois, peu de méthodologies de recherche qualitative utilisent cet outil comme levier pour accompagner la réflexion collective et l'apprentissage organisationnel. Le présent article vise à présenter la contribution des métaphores dans la méthodologie du parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO). Pour ce faire, nous expliquons d'abord les étapes de réalisation d'un PCAO, en soulignant l'apport particulier des métaphores dans ce parcours. Ensuite, nous partageons les résultats d'un projet de recherche en cours où nous utilisons la méthodologie du PCAO au sein de cinq établissements de santé et de services sociaux québécois en démarche d'implantation d'un modèle de gestion, de soins et de services centré sur la personne. Les résultats permettent une catégorisation préliminaire des cinq types de réactions que

RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 32(2), pp. 152-174.

LA RECHERCHE QUALITATIVE DANS LES SCIENCES DE LA GESTION. DE LA TRADITION À L'ORIGINALITÉ

ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

© 2013 Association pour la recherche qualitative

suscite l'utilisation des métaphores dans le cadre de la méthodologie du PCAO : la validation, la correction, la bonification, la remise en question et l'adaptation. Ces premiers résultats permettent de tirer des leçons susceptibles d'alimenter la recherche et la pratique.

**Mots clés**

PARCOURS COLLECTIFS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL, MÉTAPHORES, RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE, RÉFLEXION COLLECTIVE

**Introduction**

Le rôle des métaphores dans les organisations et dans la théorie organisationnelle intéresse les chercheurs des sciences de la gestion depuis déjà quelques décennies (Cornelissen, 2005; Morgan, 1996; Oswick & Grant, 1996). Il s'agit effectivement d'un champ de recherche en pleine effervescence (Andriessen, 2011).

Surtout popularisée par Morgan (1996), l'utilisation des métaphores permet de comparer une réalité à une image pour déterminer les similarités entre les deux (ex. : l'organisation est une machine). Ainsi, la métaphore devient un instrument pour voir quelque chose à la lumière d'autre chose (Burke, 1945, cité dans Johnson-Sheehan, 1999). Elle permet de changer de perspective, ou encore de lentille, en reconceptualisant l'objet d'intérêt à travers un ensemble de concepts typiquement associés à autre chose (Johnson-Sheehan, 1999).

Bien que les métaphores soient considérées comme de puissants outils pour susciter à la fois la réflexion et l'action (Lakoff & Johnson, 1980), peu de méthodologies de recherche qualitative appliquées aux sciences de la gestion en prévoient l'utilisation. C'est à ce chapitre que se démarque la méthodologie du *parcours collectif d'apprentissage organisationnel* (PCAO).

Le *learning history* (ci-après appelé parcours collectif d'apprentissage organisationnel ou PCAO) a été développé en 1994 au *Center for Organizational Learning* du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). D'abord conçu pour faciliter le transfert d'apprentissage réalisé dans le cadre de projets pilotes vers les autres secteurs d'une organisation (Kleiner & Roth, 1997), le PCAO a par la suite été utilisé dans différents contextes de recherche-action pour favoriser l'étude de l'apprentissage organisationnel et des initiatives de changement (Roth & Bradbury, 2008). Il s'agit d'une méthodologie de recherche qualitative en émergence, assimilée à la recherche inductive (Amidon, 2008). Souvent utilisé dans un contexte de recherche-action participative, le PCAO est conçu pour permettre aux parties prenantes de reconnaître leurs apprentissages passés et pour les guider dans un dialogue

générateur de nouveaux apprentissages qui éclaireront leurs actions futures (Bradbury & Mainemelis, 2001).

Dans un article précédent (Béliveau, Parent, & Roch, 2006), nous présentons un survol de la littérature sur le PCAO pour illustrer les racines, les buts, les contributions, les avantages, les défis et les conditions de succès de cette méthodologie de recherche, ainsi que les méthodes et les tactiques employées pour en assurer la validité. Nous faisons également la démonstration des avantages du recours au PCAO pour l'étude du transfert des connaissances en présentant deux études de cas où cette méthodologie avait été utilisée dans une logique de recherche-action participative.

Sur cette base, le présent article vise à démontrer l'apport de l'utilisation des métaphores dans la méthodologie du parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO) à travers la présentation d'un projet de recherche en cours au sein de cinq établissements de santé et de services sociaux. La première partie de l'article présente d'abord un résumé de ce projet de recherche. La deuxième partie décrit les différentes étapes de réalisation d'un PCAO dans le cadre de ce projet de recherche en mettant l'accent sur la façon novatrice dont nous utilisons les métaphores pour amener les participants à prendre part activement au processus de réflexion collective à la base des actions futures de l'organisation. Dans la troisième partie de l'article, nous présentons les cinq métaphores utilisées dans le cadre de ce projet de recherche, de même que les types de réactions suscitées par ces métaphores. Enfin, la quatrième partie discute des avantages et des limites associés à l'utilisation des métaphores dans le PCAO et propose quelques implications pour la recherche et la pratique.

### **Résumé du projet de recherche en cours**

Plusieurs établissements de santé et de services sociaux abordent les défis de la croissance des besoins et de la rareté des ressources en misant sur le développement d'environnements de travail sains et performants et sur l'humanisation des soins. Différents modèles intégrés sont proposés pour aller dans ce sens, dont le modèle Planetree, un modèle de gestion, de soins et de services centré sur la personne (Frampton & Charmel, 2009). Développé aux États-Unis au début des années 1980, le modèle Planetree est appliqué dans plus de 500 établissements, principalement aux États-Unis, mais également au Canada, aux Pays-Bas, au Brésil, au Japon et en France. Ce modèle se traduit par la mise en place de ressources, de programmes et d'outils favorisant le bien-être et la santé globale de la clientèle, du personnel et des communautés. Il se déploie en dix composantes qui guident les organisations dans son implantation. Ces composantes témoignent des différentes sphères à prendre en

considération dans le mieux-être des individus (ex. : valoriser les interactions humaines, partager l'information, humaniser l'environnement physique).

Au Québec, près de trente établissements sont engagés dans une démarche d'intégration de la philosophie et des composantes du modèle Planetree en collaboration avec le Réseau Planetree Québec<sup>2</sup>.

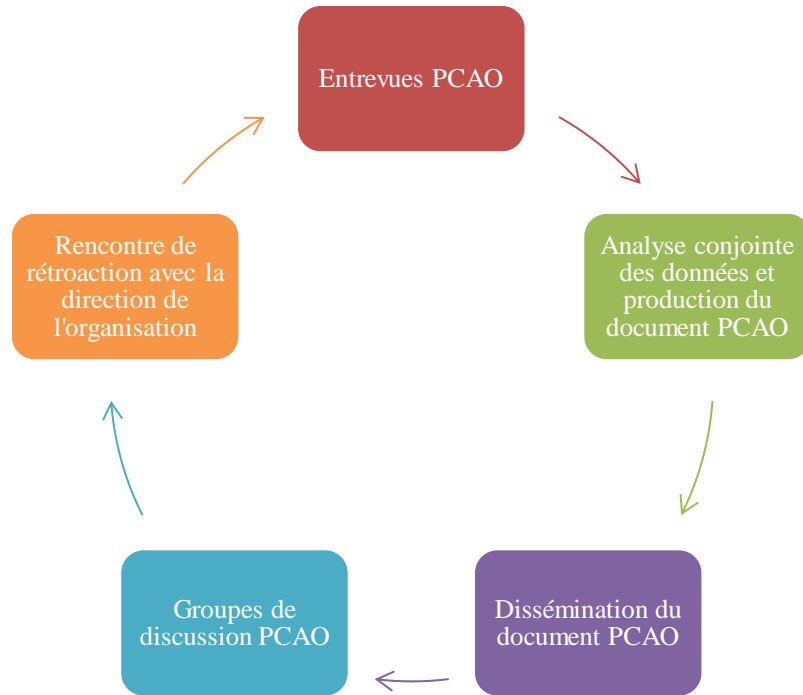
Le présent projet de recherche-action participative se déroule au sein de cinq établissements membres de ce réseau. Financé par le programme des Partenariats pour l'amélioration du système de santé (PASS) des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et par les cinq établissements participants, ce projet de recherche s'intitule *Le transfert des modèles intégrés de gestion d'établissements de santé et de services sociaux centrés sur le développement d'environnements de travail sains et performants et sur l'humanisation des soins*. Aux fins de l'article, nous appellerons ce projet de recherche Planetree.

Les cinq établissements participant au projet ont été sélectionnés sur une base volontaire. L'échantillon obtenu comporte des caractéristiques avantageuses, notamment des tailles différentes, des missions différentes et un état d'avancement différencié de l'implantation du modèle Planetree. Ainsi, certains établissements sont en situation de démarrage, alors que d'autres sont en démarche pour l'obtention de la désignation Planetree (processus rigoureux de certification où l'établissement doit répondre à plus de cinquante critères couvrant la philosophie et les différentes composantes du modèle Planetree).

Les principaux thèmes visés par ce projet de recherche sont : les accélérateurs de changement durable dans les pratiques de gestion et les pratiques cliniques lors du transfert du modèle Planetree, le rôle des cadres supérieurs et intermédiaires à cet égard, l'effet de la méthodologie du PCAO sur le transfert du modèle Planetree au sein des établissements participants et le rôle du programme de soutien offert par le Réseau Planetree Québec dans le transfert du modèle Planetree au sein de ses établissements membres.

### **Étapes de réalisation d'un parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO) : illustration à l'aide d'une application réelle**

Dans le cadre du projet de recherche Planetree, échelonné sur trois ans, nous effectuerons deux boucles de PCAO par établissement (à l'an 1 et à l'an 3 du projet de recherche). Chaque boucle de PCAO de ce projet comporte cinq étapes présentées à la Figure 1.



**Figure 1.** Les cinq étapes d'une boucle d'un parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO.)

Dans les prochaines sections, nous expliquons en détail comment nous réalisons chacune des étapes d'une boucle de PCAO dans le cadre du projet de recherche Planetree.

### ***Entrevues PCAO***

Chaque boucle de PCAO commence par des entrevues semi-dirigées d'environ 60 minutes auprès d'un échantillon de 30 participants par établissement. Cet échantillon par choix raisonné (Patton, 2002) se veut représentatif de la variété des responsabilités et des postes occupés par le personnel de chaque établissement. Ainsi, on rencontre des membres de la direction, des cadres intermédiaires, des intervenants et des membres du personnel de soutien. Les entrevues sont enregistrées sur bande audio et transcrites intégralement (*verbatim*). En ce qui concerne le recrutement des participants, la démarche s'est faite en plusieurs étapes de façon à garantir la participation volontaire des participants. D'abord, la direction de l'établissement a été invitée à identifier 60 participants potentiels, représentant les différentes catégories d'emploi de

l'établissement, selon deux principaux critères : leadership d'opinion et disponibilité pour participer aux deux boucles de PCAO du projet de recherche. À partir de ce bassin de participants potentiels, l'équipe de recherche a sélectionné de façon aléatoire 30 participants à qui elle a fait parvenir une invitation de participation par courriel ou par la poste.

Inspirées par la méthodologie du PCAO (Jacques, 1997; Schein, 1987), les questions d'entrevues passent de l'exploration (que s'est-il produit?), au diagnostic (pourquoi et comment cela s'est-il produit?), à la réflexion sur l'action-en-cours (qu'est-ce qui aurait pu être fait autrement?). Le guide d'entrevue utilisé dans le cadre de la première boucle de PCAO du projet Planetree est brièvement décrit ci-après.

- **Exploration** : Quelles sont vos réactions par rapport au modèle Planetree? Que s'est-il produit depuis le début du transfert du modèle Planetree dans votre établissement?
- **Diagnostic** : Quelles sont les forces motrices et restrictives de ce changement? Quels sont les impacts dans votre travail quotidien, dans votre milieu de travail et auprès de la clientèle? Quelles sont les stratégies utilisées par la direction et par les cadres intermédiaires pour favoriser la transformation des pratiques du personnel en accord avec le modèle Planetree? Quels sont les effets de ces stratégies? Comment décririez-vous le rôle du Réseau Planetree Québec dans cette démarche?
- **Réflexion sur l'action-en-cours** : Qu'est-ce qui aurait pu être fait autrement pour accélérer, dans une perspective de changement durable, le transfert du modèle Planetree dans votre établissement? Comment décririez-vous votre expérience dans le cadre du processus PCAO?

#### ***Analyse conjointe des données et production du document PCAO***

À la suite des entrevues, les membres de l'équipe de recherche, appelés historiens de l'apprentissage dans la méthodologie du PCAO (Kleiner & Roth, 1996), effectuent une première analyse et produisent une synthèse des données recueillies. Cette étape s'appelle la phase de *distillation* dans la méthodologie du PCAO : elle illustre l'effort déployé par les chercheurs pour conserver l'essence et la nature spécifique du récit des participants (Roth & Bradbury, 2008). La distillation comporte deux étapes : une analyse de contenu réalisée au moyen du logiciel Atlas TI, suivie d'une analyse conceptuelle à partir du codage obtenu avec le logiciel. Le codage effectué sur Atlas TI permet d'identifier les citations d'entrevues associées aux thèmes visés par le projet de recherche. Suivant les leçons de la théorie enracinée (Strauss & Corbin, 2004), la méthodologie du PCAO suggère de coder les fragments d'entrevues sans

grille d'analyse préalable dans le but de produire une catégorisation émergente. Ainsi, cette première phase de codification donne lieu à une série de codes, que nous regroupons ensuite en familles de codes thématiques similaires. La démarche de codage permet donc d'effectuer la condensation des données et de dégager des thèmes clés.

Lorsque nous avons terminé l'analyse des données, nous passons à la rédaction du document PCAO. Pour ce faire, nous structurons le document en créant des thèmes enracinés dans les données et en organisant le déroulement du document de façon à relier étroitement les thèmes (Kleiner & Roth, 1996).

Inspiré par l'outil ethnographique de Van Maanen (1988) appelé *jointly-told tale* (récit collectif), le document PCAO relate les épisodes critiques récents d'une organisation, présentés dans un format en deux colonnes (Bradbury & Mainemelis, 2001). La colonne de droite contient les citations des personnes interviewées, décrivant leurs perceptions, réflexions, préoccupations, attitudes et interrogations à l'égard de l'intégration du modèle Planetree dans leur établissement. La colonne de gauche, quant à elle, renferme les commentaires analytiques des historiens de l'apprentissage, ainsi que des questions destinées à susciter une réflexion collective. Ces analyses sont associées aux commentaires des participants. Elles visent à faire ressortir les thèmes récurrents du récit, à poser des questions sur les hypothèses implicites des acteurs et à signaler les contradictions dont il est nécessaire de discuter (Argyris, 1990).

Une fois que le premier jet du document PCAO est complété, nous l'acheminons au coordonnateur Planetree de l'établissement (le collaborateur interne, qui est aussi membre de l'équipe des historiens de l'apprentissage), en vue d'une rencontre d'interprétation conjointe des données avec l'équipe de recherche. Les objectifs de cette rencontre sont de deux ordres : 1) recueillir les commentaires du collaborateur interne de façon à valider et enrichir l'analyse de l'équipe de recherche; 2) discuter des métaphores qui émergent de cette analyse et choisir celle qui semble la plus proche de ce que l'organisation vit à travers l'implantation du modèle Planetree, de façon à pouvoir l'utiliser lors des groupes de discussion. Les commentaires du collaborateur interne peuvent toucher tant le fond que la forme du document PCAO et permettent de compléter le regard externe des chercheurs par un point de vue venant de l'intérieur de l'organisation. Ils sont discutés lors de la rencontre d'interprétation des données et, lorsqu'ils font consensus au sein des historiens de l'apprentissage, ils sont intégrés au document PCAO.

### ***Dissémination du document PCAO***

Ensuite, le document PCAO est disséminé auprès de toutes les personnes interviewées afin qu'elles en valident le contenu. Pendant leur lecture du document, les participants sont invités à prendre en note leurs réflexions, leurs commentaires et leurs questions de façon à ce que le document du PCAO puisse servir de point d'ancrage aux conversations dans le cadre de groupes de discussion (Kleiner & Roth, 1996).

### ***Groupes de discussion PCAO***

Nous organisons ensuite quatre groupes de discussion PCAO : un avec la direction, un avec les cadres intermédiaires et deux avec les autres membres du personnel ayant participé aux entrevues (coordonnateurs cliniques, intervenants et membres du personnel de soutien). Les groupes de discussion durent environ 90 minutes. Ils sont enregistrés sur bande audio et les échanges sont transcrits intégralement (*verbatim*).

L'objectif des groupes de discussion est de valider et d'enrichir l'analyse des données d'entrevues. Comme l'indique Hlady Rispal (2002), les échanges entre les acteurs pendant le groupe de discussion enrichissent la compréhension des dimensions sociales et interactives du phénomène à l'étude. La discussion vise également à faire émerger les problématiques implicites et les pistes de solutions pour accélérer la mise en place des conditions de succès de la démarche d'humanisation Planetree dans l'établissement (Kleiner & Roth, 1997).

Au début des groupes de discussion PCAO, nous présentons quelques concepts clés de l'apprentissage organisationnel aux participants afin de créer un climat favorable aux échanges (Kleiner & Roth, 1996).

Le déroulement des groupes de discussion PCAO se divise en trois phases, brièvement explicitées ci-après.

#### ***Première phase : recueillir les réactions par rapport au document PCAO***

La première phase vise à recueillir les réactions des participants à l'égard du document PCAO. Ainsi, après avoir présenté une synthèse des principaux résultats contenus dans le document PCAO, nous demandons aux participants :

- Qu'est-ce qui vous a fait réagir dans ce document? Quelles étaient les causes de cette réaction?
- Considérez-vous que le document PCAO est une représentation exacte de ce que les gens disent, pensent et font?
- Y a-t-il des perspectives omises ou mal représentées?



Le fait de donner l'occasion aux participants de réagir au document PCAO fait partie du processus d'apprentissage collectif et permet des discussions encore plus ouvertes par la suite (Kleiner & Roth, 1996). Évidemment, ceci nécessite un bon climat où les participants se sentent en sécurité, de même que la présence d'un animateur capable de guider le groupe à travers ces réactions en retournant aux données qui les ont déclenchées et en examinant les hypothèses implicites qui en sont à l'origine (Kleiner & Roth, 1996).

*Deuxième phase : discuter de la métaphore proposée*

Dans la deuxième phase des groupes de discussion PCAO, nous proposons aux participants une métaphore qui a émergé de notre interprétation conjointe des données et qui synthétise bien l'histoire qu'ils nous ont racontée dans les entrevues. L'utilisation d'une métaphore vise à faire parler les résultats autrement et à susciter les conversations entre les participants. Nous leur demandons si la métaphore fait écho à ce qu'ils vivent à l'égard de la démarche d'humanisation Planetree en cours dans leur organisation ou si d'autres métaphores pourraient mieux représenter ce qui se passe présentement dans leur organisation. C'est précisément à cette étape que notre utilisation de la méthodologie du PCAO se démarque de celle proposée par les créateurs de cette méthodologie (Kleiner & Roth, 1996).

En effet, dans leur manuel de référence pour la réalisation d'une *learning history*, Kleiner et Roth (1996) mentionnent que le document produit doit respecter l'impératif de recherche (en tenant le récit enraciné dans les données), l'impératif mythique (en racontant une histoire fascinante qui captive et retienne l'attention des gens) et l'impératif pragmatique (en racontant l'histoire d'une manière qui puisse se lire, s'entendre et se discuter dans les organisations).

Ainsi, l'impératif mythique vise d'abord à faire ressortir les mythes de l'organisation, sa culture, sa dimension affective, bref, son cadre implicite. Dans la méthodologie prescrite dans ce manuel, cela signifie d'utiliser un style narratif imagé, rempli d'analogies mettant en évidence la culture, les jugements et les croyances présentes dans l'organisation. Cet impératif mythique permet une sorte de distanciation des données brutes pour aller un peu plus en profondeur dans ce dont elles témoignent vraiment, que ce soit les peurs, les tensions, les succès, les joies ou encore les défis. En choisissant soigneusement les éléments les plus évocateurs à travers le récit et en les accentuant à l'aide de ces éléments mythiques, les historiens de l'apprentissage parviennent à mettre en lumière la véritable histoire qui a été racontée par les participants durant le processus de recherche. C'est à ce moment qu'un nouveau sens du changement

émerge du récit. Sans cette dimension, l'histoire racontée risque d'être ennuyeuse et sans impact (Kleiner & Roth, 1996).

Dans le cadre du projet de recherche Planetree, nous avons fait le choix de traiter différemment l'impératif mythique prescrit dans la méthodologie originale du *learning history*. En effet, une fois l'analyse et la rédaction du document terminées, nous choisissons une métaphore qui nous paraît suffisamment puissante pour synthétiser les principaux constats liés à l'évolution de la démarche d'humanisation entreprise par les organisations participantes. Tout en demeurant dans l'intention d'origine de mettre en relief la dimension mythique et affective du changement, l'utilisation d'une métaphore au moment des groupes de discussion PCAO ravive l'intérêt des participants en introduisant souvent un nouveau vocabulaire et en jetant un nouvel éclairage sur le changement étudié. La discussion passe alors à un niveau de réflexion supérieur où les participants prennent du recul par rapport aux données brutes et aux anecdotes du quotidien de l'organisation pour se donner une vue d'ensemble de la situation. C'est un peu comme si l'histoire racontée prenait une nouvelle vie, cette fois en trois dimensions.

*Troisième phase : faire émerger les pistes d'action et les leçons apprises*

La troisième phase des groupes de discussion PCAO vise à faire émerger des pistes de solutions pour favoriser l'implantation du modèle Planetree au sein des établissements participants. À ce moment, la conversation est tournée vers les éléments qui soutiennent les participants dans leur passage de la réflexion à l'action (Roth & Bradbury, 2008). Nous posons alors les questions suivantes aux participants :

- Qu'est-ce que vous aimeriez faire avec ces nouvelles idées?
- Quelles seraient les prochaines étapes à planifier pour s'assurer d'en tenir compte?
- Qu'est-ce qui pourrait vous aider à aller de l'avant?
- Quelles leçons peut-on tirer de votre expérience et qui pourraient être utiles à d'autres?

***Rencontre de rétroaction PCAO avec la direction de l'organisation***

Pour conclure la boucle de PCAO, nous faisons une synthèse des données collectées dans le cadre des groupes de discussion PCAO. Cette synthèse est ajoutée à la fin du document PCAO et comporte trois parties : 1) les réactions des participants à l'égard du document PCAO, 2) les commentaires et réactions des participants à l'égard de la métaphore proposée, et 3) les pistes de solutions qui ont émergé des discussions, de même que les leçons d'apprentissage. Les chercheurs acheminent la version complète du document PCAO à la direction

de l'établissement et planifient une rencontre de rétroaction (*feedback*) de deux heures avec tous les membres de l'équipe de direction. En s'appuyant sur les résultats de la première boucle de PCAO, cette rencontre vise à discuter avec eux des forces motrices de l'établissement, de ses enjeux d'amélioration et des stratégies qu'ils souhaitent déployer pour assurer la pérennité de leur démarche d'humanisation Planetree.

### **Résultats**

La présente section se divise en deux parties. D'abord, nous présentons les métaphores utilisées dans le cadre du projet de recherche Planetree, de même que les éléments communs qu'elles ont permis de mettre en lumière. Ensuite, nous proposons une catégorisation des cinq types de réactions qui ont émergé de l'analyse des réactions des participants à l'égard des métaphores proposées lors des groupes de discussion PCAO dans les établissements participants. Cette catégorisation permet d'illustrer les différents niveaux de réflexion suscités par ces métaphores ainsi que leur contribution à la démarche d'humanisation des organisations qui participent au projet de recherche.

#### ***Les métaphores utilisées dans le projet de recherche***






Dans notre recherche Planetree, nous intégrons systématiquement une métaphore dans les groupes de discussion PCAO avec les participants. Issue des réflexions et des échanges entre l'équipe de recherche et le coordonnateur Planetree de l'établissement à la suite de l'analyse et de la rédaction du document PCAO, cette métaphore permet de résumer l'essentiel des caractéristiques et des constats propres à l'expérience de chaque organisation. Notons que les métaphores utilisées ont parfois été inspirées d'une ou de plusieurs citations particulièrement marquantes des entrevues ou encore d'une image déjà présente dans une organisation et à laquelle les gens se réfèrent régulièrement.

Le Tableau 1 présente les métaphores qui ont été utilisées dans les cinq établissements participants lors de la première boucle de PCAO, qui s'est déroulée de janvier 2012 à février 2013. La dernière colonne met en évidence les principales caractéristiques que cherchait à illustrer chacune de ces métaphores.

Il est intéressant de remarquer que ces cinq métaphores ont toutes permis d'illustrer trois caractéristiques communes aux démarches d'humanisation Planetree dans les organisations à l'étude.

D'abord, ces métaphores illustrent toutes d'une manière ou d'une autre le mouvement. Autrement dit, la démarche d'humanisation n'est jamais complètement achevée. Il s'agit plutôt d'un processus continu nécessitant

**Tableau 1**  
**Métaphores utilisées dans les cinq établissements participants**

Milieu	Métaphore utilisée	Caractéristiques mises en évidence
Établissement 1 <i>Un grand voilier en croisière</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- But commun : tous dans une même direction;</li> <li>- En mouvement, en route vers une destination;</li> <li>- Positionne le rôle et l'interdépendance de chacun : employés, clients, partenaires;</li> <li>- Difficile à faire tourner;</li> <li>- Soumis à des facteurs externes à son contrôle;</li> <li>- Liens avec les forces motrices;</li> <li>- Humanisme = vent dans les voiles.</li> </ul>
Établissement 2 <i>Une expédition en haute montagne</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- But commun; plusieurs chemins pour y arriver, et pas en ligne droite – l'humanisme est un de ces chemins;</li> <li>- En mouvement : une fois un sommet atteint, on peut en viser d'autres;</li> <li>- Positionne le rôle et l'interdépendance des employés et de la direction;</li> <li>- Besoin d'avoir les bons outils, dont l'humanisme;</li> <li>- Importance des interactions humaines;</li> <li>- Prendre le temps, parfois s'arrêter au camp de base;</li> <li>- On n'arrive pas tous au sommet en même temps : respect et soutien de chacun.</li> </ul>
Établissement 3 <i>Un jardin en pleine floraison</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- But commun : créer un bel environnement de soins, un milieu en santé;</li> <li>- En mouvement : un jardin change, évolue et a besoin de soins constants;</li> <li>- Besoin de planifier la disposition, de former les jardiniers, de trouver les bons outils, d'entretenir... (phases de l'humanisation);</li> <li>- Positionne le rôle des employés et des clients;</li> <li>- La diversité reflète aussi celle des membres de l'organisation.</li> </ul>
Établissement 4 <i>Un feu de joie</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- But commun : Le feu sacré de bien servir la clientèle;</li> <li>- En mouvement : doit être entretenu; peut grossir ou s'éteindre;</li> <li>- Positionne le rôle des employés et de la direction;</li> <li>- Il faut les bons ingrédients, dont l'humanisme;</li> <li>- Nécessité que plusieurs mettent la main à la pâte : efforts soutenus de plusieurs;</li> <li>- La flamme qui se passe d'un territoire à l'autre;</li> <li>- Rassembleur, favorise la communication;</li> <li>- Attention aux feux d'apparat.</li> </ul>
Établissement 5 <i>Un orchestre en répétition</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- But commun : offrir une prestation de qualité;</li> <li>- En mouvement : on s'accorde, on se pratique pour être toujours meilleur;</li> <li>- Positionne le rôle des employés et de la direction;</li> <li>- Sections d'instruments = divers points de services et missions de l'organisation;</li> <li>- Interdépendance des différentes sections les unes avec les autres;</li> <li>- Diversité selon les points de services illustrée par l'habillement varié;</li> <li>- Il manque les clients, mais la pratique mène à la représentation qui lui sera offerte.</li> </ul>

l'adhésion et l'implication des gens, tout comme c'est le cas dans l'entretien d'un jardin ou dans l'entretien d'un feu de joie. À cet égard, la force des métaphores utilisées est de faire voir que les ralentissements, les remises en question ou les ajustements qui ont dû être faits au cours de la démarche d'humanisation ne doivent pas être perçus comme des échecs, mais bien comme faisant partie du chemin qu'il fallait parcourir ensemble.

Les cinq métaphores utilisées mettent aussi en évidence l'adhésion largement partagée entre les membres de l'organisation autour d'un but commun, celui de bien servir et soigner leurs clients. C'est ce but commun qui est mis en lumière par une traversée en voilier, par une expédition pour atteindre un haut sommet ou par un orchestre qui se prépare à sa grande première. Cette association de la démarche d'humanisation à un but commun

donne un sens supplémentaire, et parfois nouveau aux yeux des participants, à ce que l'on souhaite accomplir dans cette organisation.

Cette idée de mouvement, associée à celle de but commun, met finalement en relief l'interdépendance des membres de l'organisation dans l'accomplissement de ce qui a été entrepris. Si le rôle de leader doit être joué par la direction, comme le chef dans un orchestre par exemple, chacune des métaphores utilisées reflète aussi l'importance que chaque membre du personnel joue son rôle efficacement, comme doivent le faire des compagnons de cordée<sup>3</sup> en haute montagne.

### *Les cinq types de réactions aux métaphores proposées*

Lors de l'analyse des résultats de la première boucle de PCAO du projet de recherche Planetree, nous avons fait émerger une catégorisation préliminaire des réactions des participants à l'égard de la métaphore proposée lors des groupes de discussion. Cette catégorisation comprend cinq types de réactions : la validation, la correction, la bonification, la remise en question et l'adaptation. Il est possible de trouver plusieurs types de réactions dans un même établissement. Chacun de ces types de réactions est expliqué dans les sections qui suivent en présentant à l'appui quelques citations tirées des groupes de discussion réalisés dans les cinq établissements participants du projet de recherche Planetree.

#### *La validation*

Étant donné qu'un des objectifs des groupes de discussion est de valider et d'enrichir l'analyse des données d'entrevues, nous invitons les participants à nous dire si la métaphore suggérée correspond à ce qu'ils vivent à l'égard de la démarche d'humanisation en cours dans leur organisation ou si d'autres métaphores pourraient mieux représenter leur démarche. Dans l'ensemble des établissements participants, la métaphore proposée a permis de valider la lecture globale de « l'histoire qui se construit » dans l'organisation dans le cadre de sa démarche d'humanisation. Dans certains cas, la métaphore était d'autant plus significative qu'elle avait déjà été utilisée par l'organisation pour illustrer une démarche de qualité ou une vision stratégique par exemple. Dans tous les cas, la métaphore proposée a été validée comme étant une bonne représentation de ce qui se vivait dans l'organisation tout en mettant l'accent sur certaines de ses particularités. Il s'agissait en somme d'une bonne manière de faire le point sur la situation et de s'assurer d'une certaine compréhension partagée par la majorité des participants, comme en témoignent ces extraits issus des groupes de discussion dans les établissements participants :

Je la trouve excellente [la métaphore], parce que ça représente le feu de la passion qui anime finalement tout le personnel. Je n'ai

pas personne en vue qui n'est pas passionné, d'une façon ou d'une autre, sur un volet de son travail en ce qui concerne surtout le client (membre de la haute direction, établissement 4, métaphore du feu de joie).

On ne pourrait pas penser à une meilleure image; je pense que celle-ci dit tout! (membre du personnel, établissement 3, métaphore du jardin en pleine floraison).

La validation est sans doute la réaction la moins transformationnelle que nous recevons dans le cadre des groupes de discussion PCAO. Néanmoins, elle demeure essentielle pour aller plus loin vers les autres types de réactions qui, elles, engagent davantage les participants dans une réflexion collective menant éventuellement à la mise en action des résultats de la recherche.

#### *La correction*

Bien que la pertinence de la métaphore proposée ait été validée dans les cinq établissements du projet de recherche, il est fréquent que des participants nuancent ou corrigent certains aspects de l'interprétation offerte par les historiens de l'apprentissage. Ces réactions permettent généralement de raffiner l'interprétation qui est faite de la métaphore et de préciser certaines dimensions de la démarche d'humanisation qui étaient jusqu'alors occultées, ou du moins n'étaient pas suffisamment mises en lumière par l'explication proposée initialement. Les citations suivantes illustrent bien ce type de réaction :

Quand on parle de vent dans les voiles, c'est comme si c'est un élément hors contrôle. Moi, dans cette démarche-là, je ne veux surtout pas que ce soit comme ça. [J'aime bien] l'idée des rames, de dire que je suis mis à contribution, et que je suis aussi coresponsable de ce que va devenir cette force motrice (cadre intermédiaire, établissement 1, métaphore du grand voilier en croisière).

Moi, ce n'est pas sûr que j'aie la même analyse de l'image. Pour moi, Planetree, ce n'est pas un chemin qui monte au sommet. Dans l'image que vous nous proposez, moi ce que je vois, c'est que notre travail, c'est de donner les meilleurs services possibles à la population. Ça, c'est la montée, c'est le chemin qu'on a à suivre. Pour moi, Planetree, c'est l'outil pour que l'organisation, l'équipe qu'on forme, on chemine là-dedans (intervenant clinique, établissement 2, métaphore de l'expédition en haute montagne).

On ne voit pas nos clients [dans la métaphore de l'orchestre]. Il faudrait qu'il y ait un public pour bénéficier de ça (membre de la haute direction, établissement 5, métaphore de l'orchestre en répétition).

Ce type de réactions témoigne bien du sens critique dont font preuve les participants à l'égard de leur approche d'humanisation, mais aussi à l'égard des résultats proposés par les historiens de l'apprentissage, en prenant part activement au processus de recherche. Déjà, à ce stade, on constate les premiers effets de l'utilisation des métaphores sur la réflexion collective qui se fait dans l'organisation en permettant à certaines critiques d'être faites d'une manière constructive. La métaphore offre alors un contexte pour formuler ces préoccupations de manière plus neutre. Encore une fois, dans la plupart des groupes de discussion, ce type de réactions a permis d'enrichir la métaphore proposée et d'obtenir un bon niveau de consensus.

#### *La bonification*

Au-delà des correctifs proposés par les participants pour nuancer ou préciser certains éléments de leur démarche qui est synthétisée à travers la métaphore, certains groupes vont plus loin encore en proposant une lecture différente de la métaphore ou encore des métaphores connexes. C'est un peu comme si, à la suite de la présentation de la première métaphore par les historiens de l'apprentissage, certains participants disaient « oui, c'est bien, mais moi, ça me fait penser à autre chose ». Dans ce type de réaction, les participants démontrent que la métaphore leur a servi de point de départ pour une réflexion beaucoup plus approfondie. Ils ne se contentent pas du regard offert par les chercheurs, mais s'appliquent à ancrer cette nouvelle compréhension de ce qui se passe dans leur organisation à travers une interprétation plus pointue de la métaphore qui leur est proposée :

Moi je dirais avec le budget, c'est comme, il y a moins de vent et quand il y a moins de vent tu vas moins vite. Tu avances pareil, mais tu cherches les petites brises (membre du personnel, établissement 1, métaphore du grand voilier en croisière).

Il y a des cordées qui partent ou sont plus avancées, il y en a d'autres qui ne sont pas encore parties. Puis, l'image des gens qui donnent la main en arrière, je ne suis pas sûr que la première cordée donne nécessairement la main en arrière à la deuxième, puis vice-versa (cadre intermédiaire, établissement 2, métaphore de l'expédition en haute montagne).

À ce moment-ci dans le projet de recherche, cette bonification de la métaphore par les participants semble constituer un premier pas dans la voie d'une véritable appropriation des résultats de la recherche.

#### *La remise en question*

Toujours dans une perspective d'appropriation des résultats de la recherche, nous avons constaté que la métaphore proposée par l'équipe de recherche amène parfois une certaine remise en question, non pas de la démarche d'humanisation elle-même, mais plutôt des moyens qui ont été pris jusqu'à maintenant pour la mettre en œuvre. Ce type de réaction est plus rare, car elle se rencontre presque exclusivement lors des groupes de discussion avec les équipes de haute direction, et parfois chez certains cadres intermédiaires, qui se questionnent alors sur les conditions de succès et les prochaines étapes à entreprendre :

Comment on maintient un cap quand il y a tempête? (membre de la haute direction, établissement 1, métaphore du grand voilier en croisière).

Avant de partir en excursion, on aimerait savoir : est-ce que tout le monde connaît le plan de match? Est-ce que tout le monde a des outils? On a bifurqué quelques étapes. Il y en a qui sont peut-être rendus en haut, il y en a d'autres qui sont encore en bas. Il y en a qui sont partis tout seuls (cadre intermédiaire, établissement 2, métaphore de l'expédition en haute montagne).

Ces remises en question représentent généralement le premier niveau de réaction à la métaphore qui permet de faire des liens avec l'action, avec ce qui est concrètement mis en place au sein de l'organisation pour permettre l'intégration de l'approche d'humanisation Planetree.

#### *L'adaptation*

Finalement, le dernier niveau de réaction obtenu lors des groupes de discussion réalisés est celui de l'adaptation des résultats du PCAO en vue d'en faire une utilisation concrète dans l'organisation. À cette étape, les participants font le parallèle entre la métaphore proposée et certains défis auxquels l'organisation fait face ou encore clarifient à quelle étape de l'intégration de l'approche d'humanisation Planetree l'organisation est rendue. Dans certains cas, les participants vont jusqu'à proposer une toute autre métaphore qui leur permet à leur tour de valider leur propre compréhension de ce qui a été discuté, comme en fait foi la citation portant sur la locomotive au paragraphe suivant. Il s'agit donc d'une réflexion qui se produit généralement en fin de discussion et qui permet d'ouvrir sur les suites qui seront données à la démarche d'humanisation.



Il s'agit véritablement du passage de la recherche à l'action, au cours duquel on souhaite utiliser la métaphore pour favoriser des prises de conscience ou pour amorcer une nouvelle étape dans le processus d'humanisation :

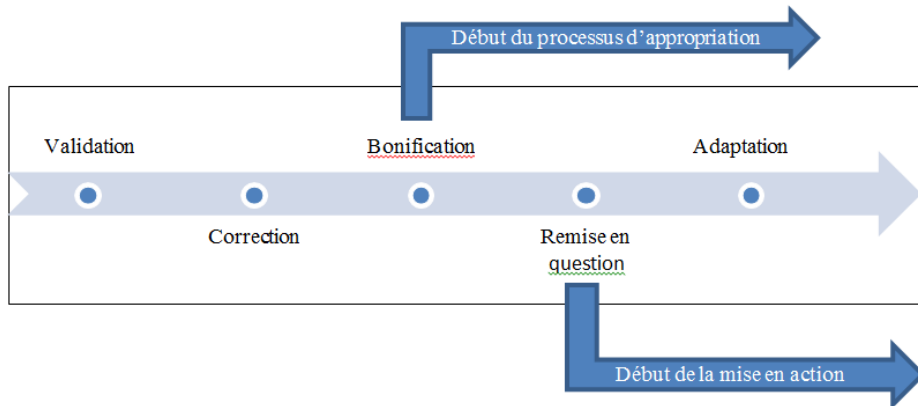
Je trouve ça intéressant l'image, c'est même quelque chose qu'on pourrait présenter aux équipes. Je trouve que c'est une image qui pourrait peut-être nous aider à influencer et à voir la contribution de la bûche que chacun peut apporter (cadre intermédiaire, établissement 4, métaphore du feu de joie).

Je réfléchis en même temps et puis je pensais plutôt à une locomotive où, en bout de ligne, on se dit très souvent : les gens sont en quête de sens ou ne voient pas le sens, où on veut aller avec le modèle [Planetree]. Mais, en réalité, c'est que ce n'est pas un endroit où on veut aller, c'est juste qu'on est dans la locomotive Planetree et c'est à nous à habiller la locomotive qui elle, fait son chemin (membre de la haute direction, établissement 4, métaphore du feu de joie).

On a déjà parlé aussi d'une équipe, une équipe de baseball, une équipe de hockey où il y a des bons joueurs, il y en a qui trainent de la patte, il y en a qui sont moins bons, mais l'équipe entraîne tout le monde dans la même direction. Je pense que ce qui est important, c'est l'image de la collectivité, c'est un groupe, ce n'est pas une entreprise individuelle, c'est la collectivité, chacun fait sa partie (membre de la haute direction, établissement 3, métaphore d'un jardin en pleine floraison).

À ce stade, la métaphore devient une référence dans laquelle on se reconnaît et qui permet d'exprimer de manière plus neutre, mais tout de même puissante, la réalité, les défis et les objectifs liés à la démarche d'humanisation.

Les cinq types de réactions présentés dans cette section mettent en évidence les différents niveaux de réflexion suscités par la métaphore. Il est possible de situer ces réactions sur un continuum passant d'une simple prise de connaissance des résultats de la recherche jusqu'à une intégration beaucoup plus ancrée, se traduisant par des remises en question et l'élaboration de pistes d'action. C'est ce que représente le continuum illustré à la Figure 2. Nous avons complété le continuum par deux flèches. La première, située au-dessus du continuum, illustre le processus d'appropriation des résultats de la recherche, qui débute à l'étape de bonification et se poursuit jusqu'à l'adaptation des résultats de la recherche. La deuxième flèche, située au-



**Figure 2.** Continuum d'appropriation des résultats du parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO) à la suite de la proposition d'une métaphore.

dessous du continuum représente le processus de mise en action des résultats, qui lui débute à l'étape de remise en question.

### **Discussion**

En nous appuyant sur les résultats de la première boucle de PCAO dans les cinq établissements participants, il est possible de discerner les avantages et les limites associés à l'utilisation de métaphores dans la méthodologie du PCAO. La présente section aborde ces éléments et propose quelques implications pour la recherche et la pratique.

#### ***Avantages de l'utilisation de métaphores dans la méthodologie du PCAO***

À l'issue de la première boucle de PCAO du projet de recherche Planetree dans cinq établissements engagés dans une démarche d'intégration de la philosophie et des composantes du modèle Planetree, nous constatons la force des métaphores pour susciter la réflexion collective et pour orienter les actions futures de l'organisation. L'utilisation d'une métaphore pour synthétiser les résultats de la recherche permet de prendre un recul par rapport à la réalité quotidienne du terrain, de dépersonnaliser certaines situations et d'objectiver les faits. La métaphore présentée jette ainsi les bases d'un dialogue constructif et plus créatif. En outre, lorsque la métaphore soulève des réactions s'approchant de l'appropriation, on constate qu'elle ouvre la voie à une véritable transition entre la recherche et l'action en devenant une référence sur laquelle pourront s'appuyer des actions concrètes sur le terrain.

Ces différents constats rejoignent les propos de Lakoff et Johnson (1980) au sujet du rôle des métaphores dans nos vies. Selon eux, les métaphores imaginatives et créatives sont capables de nous donner une nouvelle compréhension de notre expérience. Ainsi, elles peuvent donner un nouveau sens à notre passé, à nos activités quotidiennes et à ce que nous connaissons et croyons. Les métaphores mettent certains aspects en lumière et les rendent cohérents, tout en occultant d'autres aspects. À travers ce processus, la métaphore donne un nouveau sens à notre expérience et peut avoir un effet de rétroaction, guidant nos actions futures en accord avec cette métaphore. Ainsi, les métaphores sanctionnent les actions, justifient les inférences et nous aident à fixer des buts (Lakoff & Johnson, 1980).

Dans le même ordre d'idées, Baake (2003) ajoute que les métaphores agissent comme des catalyseurs en aidant à extraire du sens des situations. De plus, les métaphores fonctionnent comme une sorte de projecteur qui éclaire la réalité et concentre notre attention sur certains aspects de cette réalité d'une façon qui la rend cohérente. Autrement dit, les métaphores permettent de regarder une situation de manière différente, ce qui déclenche de nouvelles pensées et hypothèses (Baake, 2003).

#### ***Limites de l'utilisation de métaphores dans la méthodologie du PCAO***

Le présent projet de recherche n'est rendu qu'à mi-chemin et, malgré les réactions prometteuses obtenues lors des premiers groupes de discussion, il est encore trop tôt pour confirmer le véritable impact de l'utilisation d'une métaphore sur les stratégies et les actions qui seront mises en place dans chaque établissement participant. D'abord, si les métaphores ont suscité un intérêt lors des groupes de discussion, on peut se demander si elles sont ensuite récupérées dans l'organisation. Nous savons que la métaphore utilisée pour un établissement leur a inspiré le thème de leur gala reconnaissance. Au-delà de cette situation, nous ne savons pas encore si les métaphores ont permis de poursuivre le dialogue, la réflexion et, éventuellement, d'orienter de nouvelles actions. La deuxième boucle de PCAO de ce projet de recherche permettra de faire cette vérification.

En outre, on est en droit de se demander si, toujours dans le présent projet, le fait qu'il y ait peu de propositions de nouvelles métaphores ne relève pas du fait que les gens osent peu contredire ce qui est proposé par les historiens de l'apprentissage. Cette question mériterait aussi qu'on s'y attarde, peut-être en faisant un exercice inverse et en demandant d'abord aux participants de trouver une métaphore qui résume leur expérience, telle que décrite dans le document PCAO.

Finalement, la catégorisation des cinq types de réactions proposée dans cet article ne s'appuie actuellement que sur les groupes de discussion réalisés dans le cadre de la première boucle de PCAO du projet de recherche. La réalisation de la deuxième boucle permettra de raffiner cette catégorisation et de la lier à des impacts qui auront pu être validés.

### **Conclusion**

La méthodologie du PCAO enclenche un processus de réflexion au sein de l'organisation participante. En ce sens, cette méthodologie ne vise pas à fournir des réponses et des solutions toutes faites aux dirigeants et aux membres de l'organisation, mais leur offre plutôt des outils pour faire eux-mêmes cette réflexion et y donner suite. C'est notamment dans cette perspective qu'est produit le document PCAO, qui peut devenir un artefact de l'organisation, sur lequel se développera un nouveau dialogue. C'est au cœur de cet artefact que se situe la dimension symbolique du PCAO. Dans le cadre du projet de recherche présenté dans cet article, nous avons choisi de pousser un peu plus loin cette dimension en utilisant une métaphore au moment des groupes de discussion PCAO pour susciter la réflexion collective des participants et les amener à jouer un rôle actif dans la suggestion de pistes d'actions futures. Les résultats obtenus jusqu'à maintenant ont permis une catégorisation préliminaire des cinq types de réactions que suscite l'utilisation des métaphores dans le cadre de la méthodologie du PCAO : la validation, la correction, la bonification, la remise en question et l'adaptation. Pour vulgariser et illustrer ces résultats, nous situons à la Figure 2 les cinq types de réactions sur un continuum, passant d'une simple prise de connaissance des résultats jusqu'à une intégration beaucoup plus ancrée, se traduisant par des remises en question et l'élaboration de pistes d'action. Ainsi, nos résultats préliminaires démontrent que les métaphores constituent un outil de réflexion puissant permettant aux membres d'une organisation de s'approprier une réalité, de la commenter, d'en discuter et de chercher à l'améliorer. Les suites de nos travaux permettront de témoigner des véritables impacts dans l'action de ces réflexions.

### **Notes**

<sup>1</sup> Les auteurs tiennent à remercier les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et les cinq établissements participants à la recherche pour leur soutien financier et matériel dans le cadre de ce projet. De plus, les auteurs remercient les évaluateurs pour leurs judicieux commentaires, qui ont permis d'enrichir et de bonifier l'article.

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur le Réseau Planetree Québec et le modèle Planetree, vous pouvez consulter le site internet [reseauplanetree.org](http://reseauplanetree.org).

<sup>3</sup> Une cordée est un groupe d'alpinistes encordés qui font ensemble l'ascension ou la descente d'un sommet.

## Références

- Amidon, S. (2008). The learning history : analysing an emerging genre. *Journal of Business Communication*, 45(4), 451-482.
- Andriessen, D. (2011). Metaphors in knowledge management. *Systems Research and Behavioral Science*, 28, 133-137.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. Reading, MA : Addison Wesley.
- Baake, K. (2003). *Metaphor and knowledge : the challenges of writing science*. Albany, NY : State University of New York Press.
- Béliveau, J., Parent, R., & Roch, J. (2006). Parcours collectif d'apprentissage organisationnel : une stratégie de recherche qualitative porteuse pour l'étude du transfert de connaissances. *Recherches qualitatives*, 26(2), 40-65.
- Bradbury, H., & Mainemelis, C. (2001). Learning history and organizational praxis. *Journal of Management Inquiry*, 10(4), 340-357.
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare : metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751-764.
- Frampton, S. B., & Charmel, P. (2009). *Putting patients first : best practices in patient-centered care* (2<sup>e</sup> éd.). San Fransisco, CA : Jossey-Bass.
- Jacques, M. L. (1997). Learning histories : the S in PDSA of learning. *The TQM Magazine*, 9(1), 6-9.
- Johnson-Sheehan, R. D. (1999). Metaphor as hermeneutic. *Rhetoric Society Quarterly*, 29(2), 47-64.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : DeBoeck Université.
- Kleiner, A., & Roth, G. L. (1996). *Field manual for a learning historian, version 4.0*. Cambridge, MA : MIT Center for Organizational Learning.
- Kleiner, A., & Roth, G. L. (1997). How to make experience your company's best teacher. *Harvard Business Review*, 75(5), 172-177.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago : University of Chicago Press.
- Morgan, G. (1996). *Images of organization*. Beverly Hills, CA : Sage.

- Grant, D., & Osrick, C. (1996). *Metaphor and organizations*. London : Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Roth, G., & Bradbury, H. (2008). Learning history : an action research practice in support of actionable learning. Dans P. Reason, & H. Bradbury (Éds), *Handbook of action research : participative inquiry and practice* (pp. 350-365). London : Sage.
- Schein, E. H. (1987). *Process consultation, Vol. II*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. (Trad. par M.-H. Soulet). Fribourg, Suisse : Academic Press Fribourg.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field, on writing ethnography*. Chicago, IL : The University of Chicago Press.

*Julie Béliveau* est professeure au Département de management et gestion des ressources humaines à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et chercheuse à la Chaire d'étude en organisation du travail. Ses travaux de recherche portent sur le transfert de connaissances, les cadres intermédiaires, l'exemplarité comportementale en gestion, les méthodes de recherche qualitative et les approches de gestion et de soins centrées sur la personne dans les établissements de santé et de services sociaux.

*Anne-Marie Corriveau* est consultante en recherche à la Chaire d'étude en organisation du travail de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Ses champs d'intérêt professionnel sont : le management stratégique, la collaboration interorganisationnelle, le transfert de connaissances, les méthodes de recherche qualitative, les approches de gestion et de soins centrées sur la personne dans les établissements de santé et de services sociaux et la gouvernance.

*Louise Leclerc* est professionnelle de recherche à la Chaire d'étude en organisation du travail de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Ses champs d'intérêt professionnel sont le transfert de connaissances, la santé et la sécurité au travail, les méthodes de recherche qualitative et les approches de gestion et de soins centrées sur la personne dans les établissements de santé et de services sociaux.

**Serge Gagnon** est directeur associé et chercheur principal du CRISO (Conseil, recherche et innovation en santé des organisations), un organisme rattaché à l'Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill. Ses travaux de recherche portent sur les relations entre la qualité de l'environnement psychosocial de travail, les comportements organisationnels et la qualité des services. Ses champs d'intérêt professionnel sont liés au renouvellement des pratiques de développement organisationnel (DO) et à la santé organisationnelle.

**Marie-Claude Giroux** est auxiliaire de recherche à la Chaire d'étude en organisation du travail et étudiante à la maîtrise en intervention et changement organisationnel (ICO) à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Son mémoire de maîtrise porte sur le rôle de l'équipe permanente du Réseau Planetree Québec dans le transfert du modèle Planetree au sein de ses établissements membres.