

Ce qu'est un Avis

L'Avis exprime opinion et conseil à propos des connaissances de pointe disponibles sur un sujet donné. Il est produit avec le souci de répondre rapidement et brièvement à une préoccupation clinico-administrative provenant d'un gestionnaire membre du Consortium pour soutenir les orientations de travaux d'amélioration. L'Avis alimente donc la réflexion mais une recension plus approfondie des meilleures connaissances sera généralement nécessaire pour le compléter, qu'elles proviennent d'écrits, de pratiques ou d'avis d'experts.

Niveau de fiabilité

- ☐ L'Avis reflète l'opinion de l'auteur et n'engage que lui.
- ☒ L'Avis reflète l'opinion de l'auteur et de la personne suivante qui en a validé le contenu : Mme Emmanuelle Jean

Provenance de la demande : CISSS du Bas-Saint-Laurent.

Légende des icônes
 Point important d'attention

Quelles sont les meilleures pratiques en transfert de connaissances (TC) sous l'angle organisationnel et sous l'angle des stratégies que les formateurs devraient préconiser pour optimiser l'appropriation au quotidien des connaissances acquises dans le cadre d'une formation de formateurs ?

Mise en contexte

Le demandeur souhaite que l'établissement profite au mieux des connaissances transmises dans le cadre d'une formation de formateurs. Pour ce faire, il prévoit présenter aux gestionnaires et aux agents de changement impliqués les meilleures pratiques de TC, appuyant son propos sur des concepts importants en gestion du changement.

Le formateur externe énoncera des pratiques organisationnelles favorables à l'implantation de nouvelles pratiques cliniques, soit :

- Valoriser auprès des équipes la vision qui sous-tend la formation, les contenus présentés et les nouveaux formateurs.
- Optimiser les rôles de chacun des membres dans une approche bonifiée de collaboration interprofessionnelle.
- Réviser conséquemment l'organisation du travail.

Postulat sur le TC et la formation



Le souhait d'améliorer la performance incite à recourir à une bonne gestion du changement. Le TC est un levier dans la gestion du changement et la formation représente une stratégie de TC. Par conséquent, la formation doit s'inscrire dans une réflexion et une démarche plus larges pour espérer les meilleurs effets au quotidien. L'Avis décrit ce processus.

Pour répondre à la demande dans le délai imparti, la recension d'écrits gris récents publiés au Québec par des groupes ou organisations réputés est apparue suffisante.

1. Légitimer le changement avant de se l'approprier

La réussite d'un changement dans un environnement complexe suscite des enjeux de légitimation, de réalisation et d'appropriation. La légitimation réfère à la vision, au diagnostic et aux orientations sur lesquels s'appuie le changement [1]. En s'y attardant au début du processus, la réalisation (pilotage, ressources et efforts) et l'appropriation y gagneraient en efficience.

L'appropriation, un « processus [individuel et organisationnel] d'adoption progressive du changement » [1, p.13], nécessite qu'il y ait [1]:

- Une reconnaissance de la valeur du changement.
- Des conditions incitatives à procéder au changement.
- L'anticipation de retombées valables.
- Des expérimentations des nouvelles pratiques.
- La mise en place d'une démarche d'amélioration continue associée à la mesure des résultats.

2. Concevoir le processus d'appropriation dans son ensemble

Une conception générale et appliquée de l'appropriation contribue au succès du projet. Les auteurs de la trousse ORAUC (Outil réflexif pour augmenter l'utilisation des connaissances dans les organisations en SSS) proposent un intéressant modèle sur la base de sept capacités organisationnelles à utiliser les connaissances (figure au verso [2, p.19, 3]).

 Bien qu'il soit utilisable à une large échelle, la réponse à chacune des actions dans les cases grisées au regard de la formation à venir ici tendra à accroître le potentiel d'un transfert réussi des nouvelles connaissances.

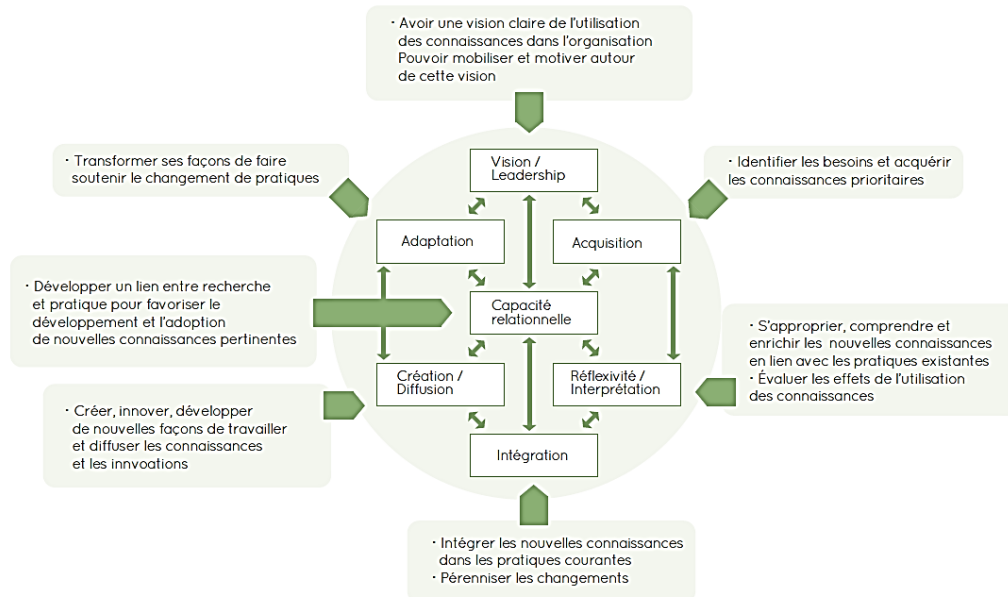


Figure 1 : *Sept capacités organisationnelles, tiré de Chagnon et coll., 2012, p.19*

3. Établir les conditions favorables à l'appropriation

 Les écrits consultés relatent des conditions particulièrement gagnantes pour l'implantation réussie de nouvelles pratiques [3, 4], à considérer dans la planification de l'appropriation. Les voici représentées sous quatre catégories.

Contexte

- ☐ Changement valorisé par l'organisation.
- ☐ Changement inscrit dans les orientations.
- ☐ Culture organisationnelle favorable à l'application des nouvelles pratiques.
- ☐ Climat organisationnel d'ouverture au changement.
- ☐ Habitudes de collaboration entre les gens.
- ☐ Coordination dédiée et présence d'une équipe d'implantation des nouvelles pratiques.
- ☐ Soutien organisationnel de l'établissement.
- ☐ Présence d'une personne ressource en transfert des connaissances maillée avec les équipes.
- ☐ Disponibilité des ressources matérielles, humaines ou financières.

Processus

- ☐ Analyse des conditions inhérentes à l'implantation.
- ☐ Consultation initiale des cliniciens.
- ☐ Leadership des gestionnaires dans le projet.
- ☐ Préparation d'un plan détaillé d'implantation.

- ☐ Libération de professionnels pour des séances d'information ou de formation, incluant les trois quarts de travail.
- ☐ Adoption d'une diversité d'activités réflexives.

Caractéristiques des pratiques en soi à implanter

- ☐ Caractère fiable et valide des nouvelles pratiques, particulièrement lorsqu'elles sont en lien avec des préoccupations déjà identifiées par les équipes.
- ☐ Capacité de modifier certaines composantes des outils ou des composantes périphériques des interventions.
- ☐ Présentation d'un processus d'évaluation et d'intervention construit en étapes selon la présentation clinique.

Stratégies de TC

- ☐ Utilisation d'au moins deux stratégies d'implantation visant l'organisation du travail.
- ☐ Utilisation d'une grande variété de stratégies d'implantation adaptée au contexte de chaque site, visant les professionnels concernés.

4. Déterminer la stratégie et les activités de TC qui seront préconisées par les formateurs¹

Une stratégie d'appropriation des connaissances contient plusieurs activités intégrées en fonction d'une planification logique des actions [3]. La formation proposée dans le contexte du présent Avis représente

¹ Nous n'aborderons pas ici les bonnes méthodes d'enseignement ni les bonnes pratiques de communication bien qu'elles soient favorables au TC.

une part importante de la stratégie préconisée par l'organisation.

Les résultats sur l'efficacité des stratégies en TC sont très variables dans les écrits. Il existe toutefois un consensus sur l'importance de choisir la stratégie en fonction du contexte organisationnel [3].

Plusieurs activités contribuent efficacement à favoriser la transposition des savoirs dans la réalité. En corollaire, les seules activités de diffusion « ne permettent pas de favoriser une réelle appropriation des connaissances par les praticiens » [5, p.3]. Bien qu'il

ne soit pas possible d'affirmer formellement l'efficacité relative de chacune d'elle, certaines semblent plus favorables.



Le tableau qui suit, non exhaustif, permettra à l'organisation de voir les possibilités qui s'offrent et d'en faciliter la sélection (consulter tout spécialement <http://www.saco.uqam.ca/repertoire> pour plus d'informations).

ACTIVITÉ DE TC		DÉFINITION	EFFICACITÉ ²
IMPLICATION D'AGENTS DE CHANGEMENT	Agent multiplicateur ³	Personne ayant une connaissance approfondie du projet de changement, de la connaissance à transférer et du contexte d'implantation, qui facilite l'acquisition et l'application des connaissances [6]	+++
	Champion	Personne qui adhère aux connaissances à implanter, qui les maîtrise et qui soutient ses collègues dans l'implantation [6]	+++
	Courtier de connaissances	Personne qui soutient le processus de transfert des connaissances notamment en produisant des connaissances utiles qui s'ajoutent à celles livrées en formation (ex. : algorithme, <i>mapping</i> de connaissances, résumé d'une pratique) [6]	++
RECOURS À DES MÉTHODES SPÉCIFIQUES	Apprentissage en action	Rencontres où les personnes impliquées partagent leurs expériences pour résoudre un problème concret et complexe [6]	++
	Audit et rétroaction	Évaluation par une personnes reconnue pour ses compétences à partir d'une liste objective de critères, suivie d'une rétroaction aux personnes impliquées qui souligne les écarts avec les pratiques attendues [6]	+
	Coaching	Personne d'expérience qui accompagne la personne coaché dans l'atteinte d'objectifs qui font du sens pour cette dernière [6]	+++
	Coaching entre pairs	Relation volontaire entre pairs rendus au même niveau de développement qui partagent leurs expériences et leurs réflexions pour améliorer l'intégration des connaissances nouvellement acquises [6]	++
	Communauté de pratiques	Regroupement de personnes qui forment un espace collaboratif sur un temps prolongé pour interagir, penser ensemble et produire des connaissances utiles à la résolution de préoccupations communes [6, 7]	++
	Groupe de co-développement	Regroupement où les participants apprennent les uns des autres en se centrant sur des problématiques concrètes, guidé par un animateur [6]	++
	Mesures de suivi	Définition d'objectifs séquencés pour l'implantation des nouvelles connaissances, dont les résultats des suivis servent à établir la prochaine phase d'objectifs	+++
UTILISATION DE SUPPORTS À LA DIFFUSION	Aide-mémoire	Rappel généralement écrit d'un processus ou de connaissances tirés des nouvelles connaissances à utiliser [6]	+
	Guide de pratique	Document écrit qui résume les meilleures pratiques à appliquer dans un contexte donné, fruit d'une méthode systématique de recension d'écrits ou de pratiques [6]	+
	Mise en valeur des bons coups	Résumé en quelques lignes des expériences de succès, versé dans une publication interne	+
	Outil de soutien à la décision	Sous la forme généralement d'un arbre ou d'un algorithme décisionnel, outil qui regroupe les informations essentielles pour éclairer une décision dans un contexte donné [6]	++

² Appréciation personnelle sur l'efficacité relative des activités pour une implantation réussie des nouvelles connaissances.

³ Le choix de former des formateurs correspond à cette activité d'implication d'un agent de changement.

ACTIVITÉ DE TC	DÉFINITION	EFFICACITÉ ²
Tiré à part	Extrait tiré des matériaux reçus en formation pour centrer l'attention et les efforts des personnes impliquées	+

5. Renforcer le rôle des gestionnaires

L'implication et l'intérêt des gestionnaires s'avèrent nécessaires à la réussite du TC. Roussel leur suggère dix actions en guise d'aide-mémoire pour optimiser le transfert des connaissances reçues en formation [8, p.153].



L'application de ces actions contribuera encore à accroître l'appropriation des nouvelles pratiques dont les effets devraient se traduire par une meilleure performance du service de même que par une satisfaction accrue des usagers comme des professionnels.

Avant la formation, le gestionnaire...

1. Clarifie avec l'employé ses attentes en matière de transfert: nouvelles façons de faire, amélioration de la performance actuelle, ...
2. Discute avec l'employé de la pertinence de la formation et de ses liens avec son plan de développement.

Après la formation, le gestionnaire...

3. Identifie, de concert avec l'employé, des occasions propices à l'utilisation des apprentissages réalisés en formation.
4. Fixe, de concert avec l'employé, des objectifs dits proximaux de transfert (défi modéré atteignable à court terme).
5. Réduit ou revoit au besoin la charge de travail de l'employé.
6. Fournit à l'employé une rétroaction constructive et respectueuse.
7. Met en place des mécanismes qui permettent d'aider les membres de l'équipe à se donner de la rétroaction.
8. Met en place des mécanismes pour aider les membres de l'équipe à échanger afin d'anticiper les obstacles potentiels au transfert et élaborer des stratégies.
9. Reconnaît les améliorations et succès.
10. Favorise l'autonomie de l'employé en l'amenant à identifier des pistes de développement

Le Consortium de transfert de connaissances InterS4

regroupe les Centres intégrés de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de Chaudière-Appalaches et de la Gaspésie, animé par l'UQAR en collaboration avec l'UQAT. Il a pour mission de répondre aux besoins spécifiques des CISSS en région grâce à un partenariat appuyé sur l'utilisation stratégique des connaissances de pointe. Pour ce faire, les membres du Consortium partagent une plateforme de courtage de connaissances.

Le courtage de connaissances est un outil appliqué du transfert de connaissances, efficace pour répondre à des problèmes prioritaires en soutenant la prise de décision ou le changement de pratiques. Il emploie pour ce faire des connaissances de pointe provenant d'écrits, de pratiques ou d'avis d'experts.

Références bibliographiques

1. Litvak, E., et al., *Des connaissances en action : le Laboratoire d'innovation en gestion et en gouvernance des services de santé et des services sociaux - Rapport final*. 2013, Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé: Ottawa (Ontario). p. 28.
2. Chagnon, F., et al., *Outil réflexif pour améliorer l'utilisation des connaissances dans les organisations de services sociaux et de santé*. . 2012, Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté: Montréal. p. 56.
3. Chaire CJM-IU-UQAM, *Projet SACO - Stratégies pour l'application des connaissances dans les organisations*. 2014. p. 15.
4. Kairy, D., et al., *Évaluation multi-sites de projets d'implantation d'une pratique clinique fondée sur des données probantes dans le cadre du plan d'action en transfert des connaissances du comité directeur de la recherche en traumatologie aerdpq-aqesss 2012-2014*. 2015. p. 45.
5. Service de courtage et de transfert des connaissances et des pratiques de pointe du CIUSSS de l'Estrie-CHUS, *Guide pour accompagner l'implantation de bonnes pratiques*. 2015, CIUSSS de l'Estrie-CHUS. p. 46.
6. SACO. *Répertoire des activités de transfert et d'utilisation des connaissances*. 2017 14 novembre 2017]; Available from: <http://www.saco.uqam.ca/repertoire>.
7. Fleury, F.C., *Description, facteurs de succès et effets d'une communauté de pratique (CoP) - Synthèse pragmatique des écrits*. 2017, Consortium de transfert de connaissances. p. 38.
8. Roussel, J.-F., *Gérer la formation - Viser le transfert*. 2011, Montréal. 176.