



CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX

ATELIERS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES RECOURANT AUX MEILLEURES CONNAISSANCES

**MISE EN CONTEXTE ET DÉFINITION APPLIQUÉE
DU COURTAGE DE CONNAISSANCES (ATELIER 1)**

France Charles Fleury, M.Sc., coordonnateur

Mars 2020

AU SUJET DU PRÉSENTATEUR

France Charles Fleury, M. Sc. (francecharles_fleury@uqar.ca)

M. Fleury a assumé des fonctions comme courtier de connaissances dans diverses régions du Québec et contribué à l'optimisation des pratiques clinico-administratives en recourant aux meilleures connaissances. Bien que ses activités se soient principalement consacrées au réseau de la santé et des services sociaux, auprès d'établissements, d'ASSS et du MSSS, il a également accompagné des travaux au sein du MEES et d'organismes communautaires. En plus de fonctions cliniques comme ergothérapeute, il a assumé des fonctions d'encadrement, de gestion de projet et d'enseignement notamment pour la relève des cadres. Il coordonne le Consortium de transfert de connaissances.

Avec la collaboration de Emmanuelle Jean, inf, Ph. D.

Professeure à l'UQAR au département des sciences infirmières, Mme Jean a développé une spécialité en transfert des connaissances avec une préoccupation particulière pour les services de santé en région. Elle contribue au développement du Consortium et assume des fonctions de courtière de connaissances.

VOS ATTENTES INITIALES SUR LES ATELIERS ?

PLAN DE L'ATELIER 1

- Mise en contexte
 - La vision d'ensemble des ateliers et les objectifs de l'atelier 1
 - Le courtage en résumé
 - Le Consortium et son offre de services
- Courtage de connaissances
 - Des vignettes de courtage
 - Votre problème
 - Une définition et les objectifs du courtage
 - L'utilité et les avantages
 - Les principaux moyens : la démarche de base, les produits et le processus de sélection des sources
- Démarche de base, étape par étape
 - 1. La définition du besoin
 - 2. La détermination des sources et des produits
 - 3. La validation du mandat
- Trucs et astuces de recherche dans GOOGLE

1. Rédiger votre problème ou votre préoccupation et votre question
2. Identifier les sources les plus pertinentes pour y répondre et les produits les plus appropriés
3. Réfléchir aux processus, échéanciers et services puis partager la stratégie envisagée de validation du mandat

Tester les trucs et les astuces de recherche pour clarifier vos idées sur la question

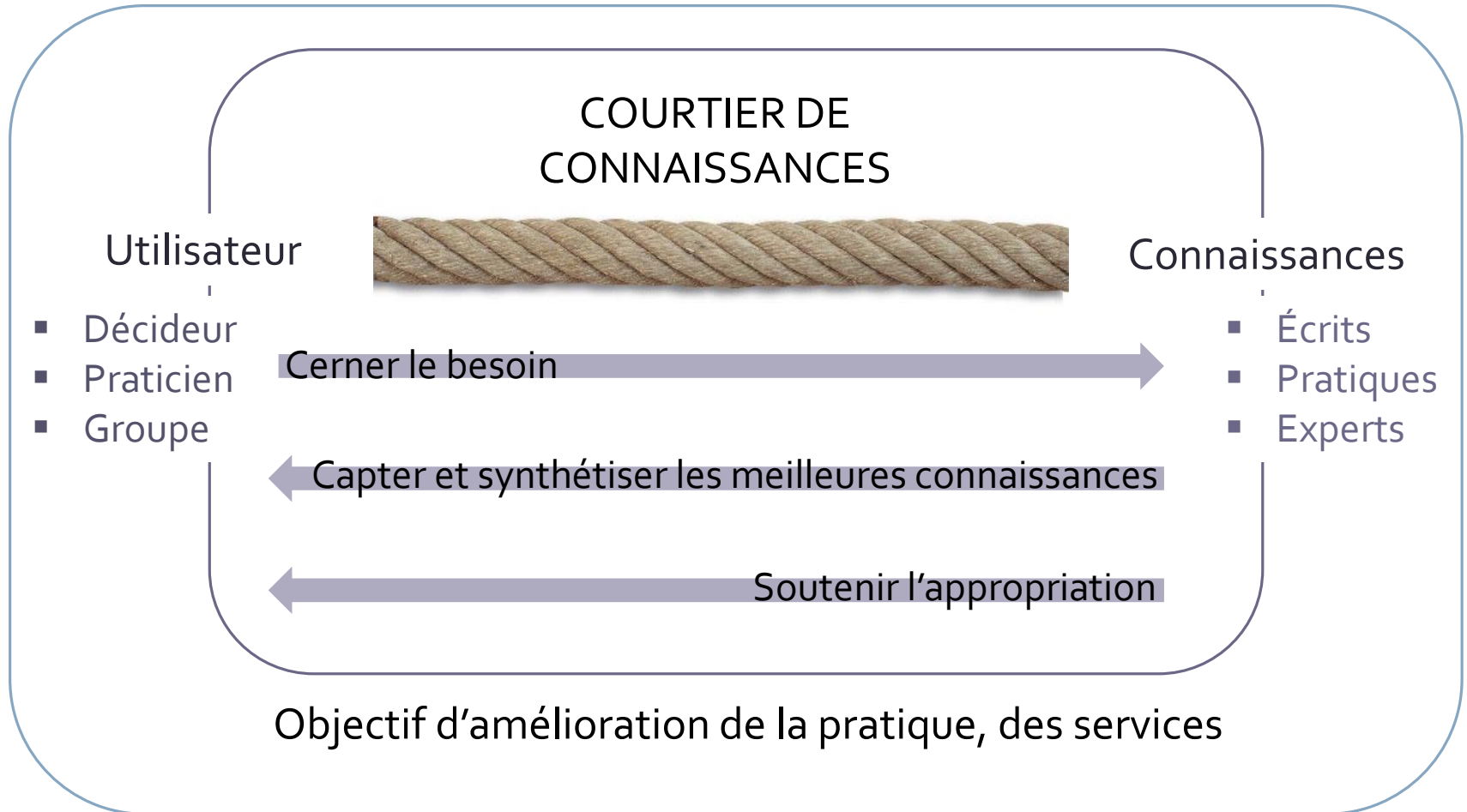
PLAN GÉNÉRAL DES QUATRE ATELIERS

ATELIER	SUJET
1	Mise en contexte et définition appliquée du courtage de connaissances
2	Captation et analyse efficaces des meilleures connaissances à partir des écrits – la recension des écrits scientifiques et gris
3	Recension des meilleures pratiques et exercices consensuels pour des groupes d'experts
4	Présentation et appropriation des meilleures connaissances Autres outils de courtage – veilles et alertes

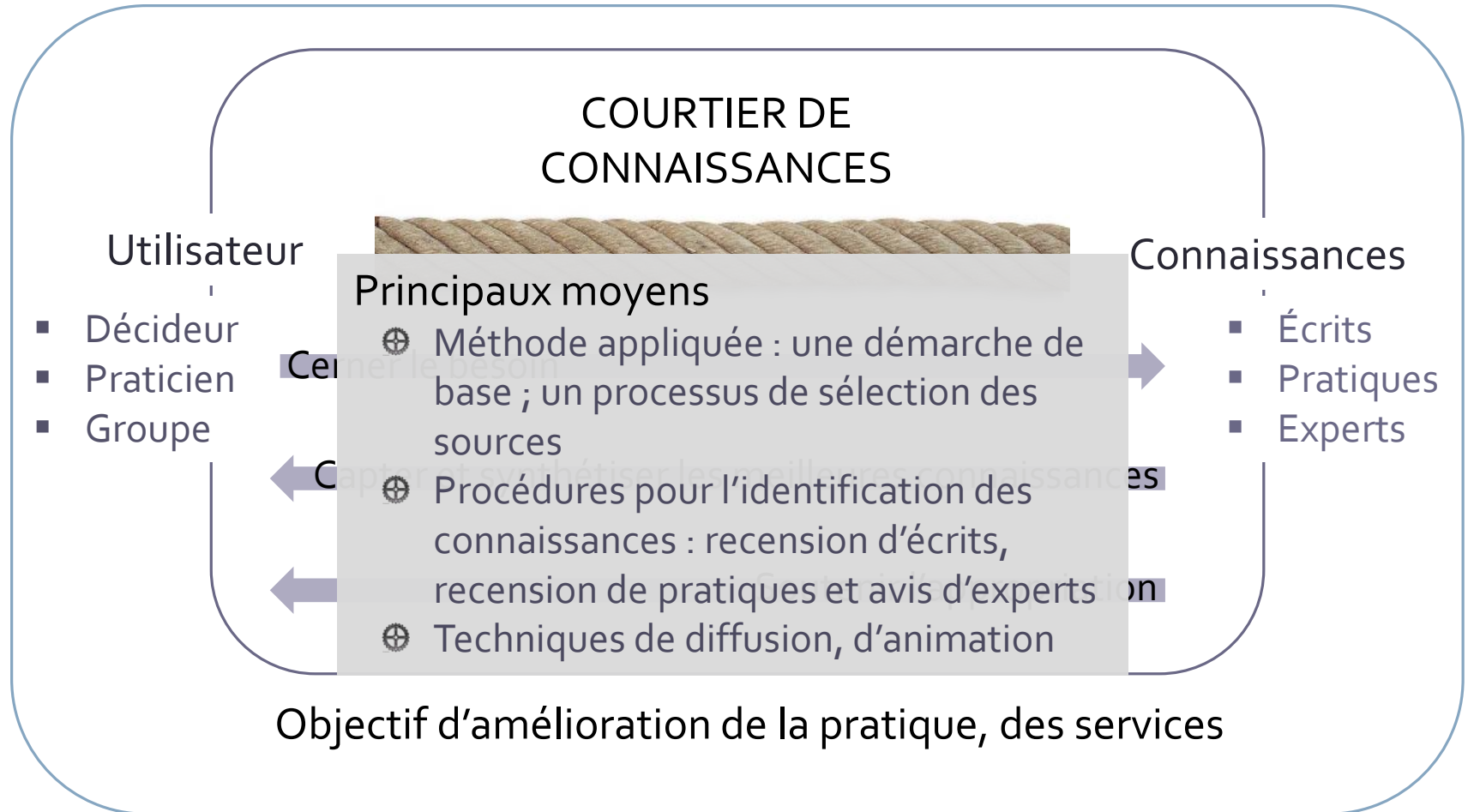
OBJECTIFS DE L'ATELIER 1

- Reconnaître les principales caractéristiques qui font du courtage un outil efficace de changement et d'amélioration
- Distinguer les avantages relatifs d'une recension d'écrits, d'une recension de pratiques et de consensus d'experts face à un problème clinico-administratif
- Examiner les sous-produits de la recension d'écrits, de la recension de pratiques et du consensus d'experts, en fonction du potentiel de changement et d'investissement
- Appliquer les premières étapes de la démarche de courtage pour répondre à un problème clinico-administratif concret
- Expérimenter des tactiques efficaces de recherche sur GOOGLE
- Expérimenter la démarche de courtage en identifiant la meilleure solution pour résoudre un problème

COURTAGE EN RÉSUMÉ



COURTAGE EN RÉSUMÉ

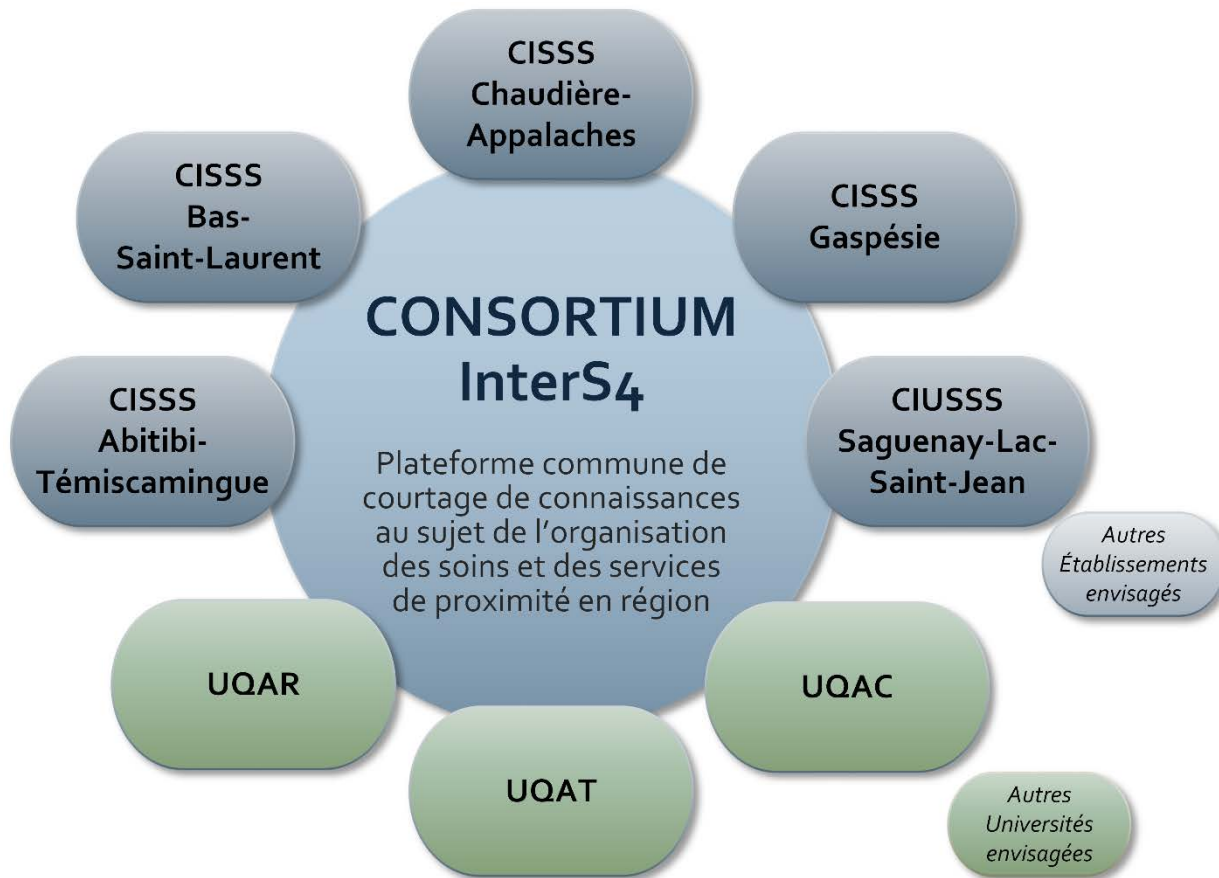


LE CONSORTIUM ET SON OFFRE DE SERVICES

Sur la base du protocole d'entente signé en 2017, la version 2.0 du Consortium se centre sur la consolidation de la plateforme de courtage de connaissances dont des effets concrets sur la performance des services devraient être observables à brève échéance.

Les activités de l'offre de services représentent un noyau de moyens autour duquel pourront se greffer d'autres moyens reconnus en transfert de connaissances.

MEMBRES ET OBJET CENTRAL DU CONSORTIUM



Des partenaires partageant la réalité de régions périphériques ou éloignées avec une proportion appréciable de leurs activités en milieu rural

MISSION

Un trait d'union entre connaissances de pointe et pratique clinique

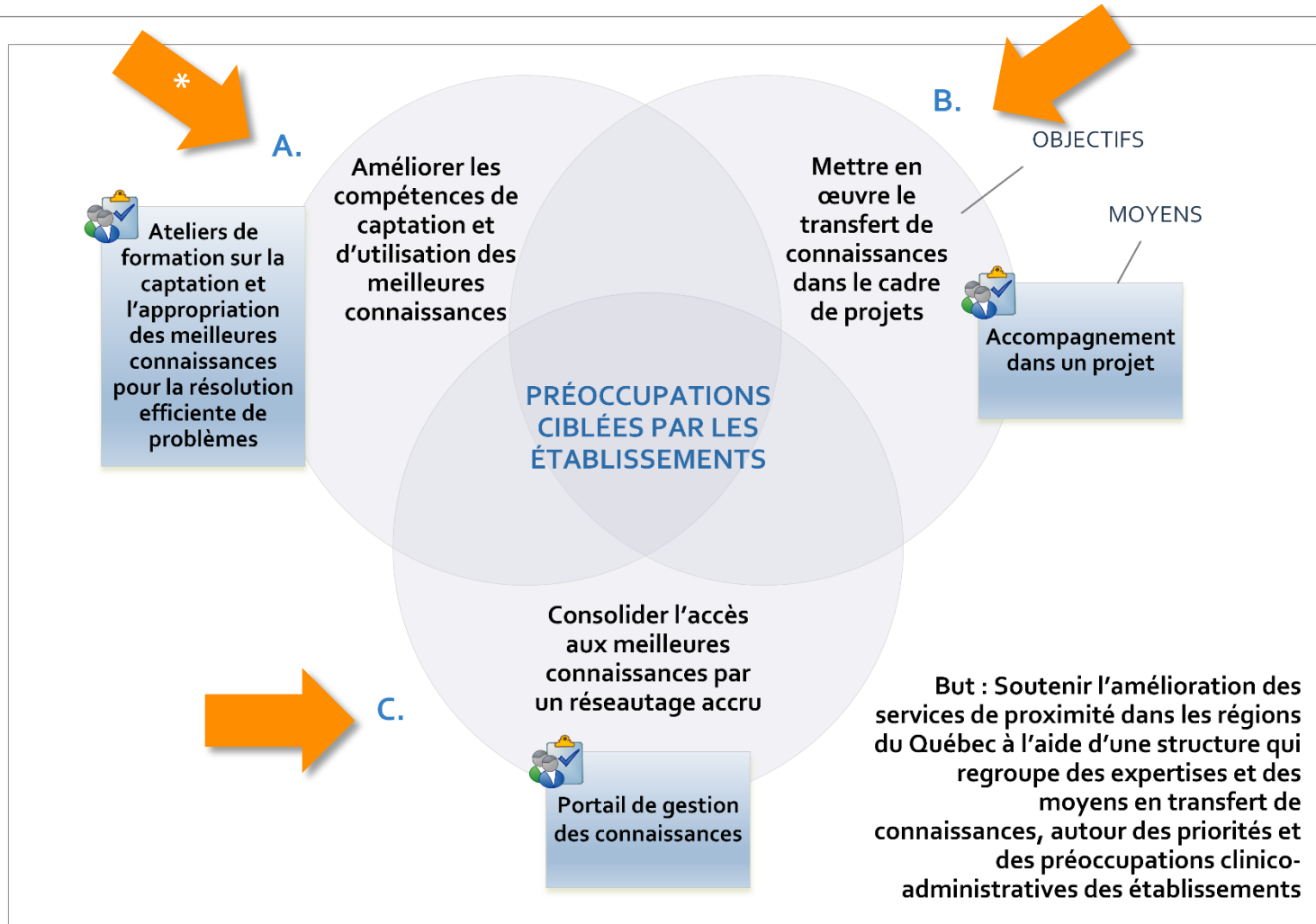
- **Soutenir l'amélioration de la performance** des établissements dans l'organisation des services de proximité offerts dans un contexte de régions périphériques ou éloignées ayant une proportion appréciable de leurs activités en milieu rural, grâce à l'appropriation stratégique des connaissances de pointe
- **Mobiliser des experts et des chercheurs autour d'enjeux d'actualité** propres aux établissements de santé et de services sociaux

MANDATS

- **Réunir des partenaires** qui partagent des intérêts et des besoins communs en matière d'organisation de services pour une identification plus efficiente de solutions probantes et applicables aux réalités des régions
- **Contribuer à l'élaboration de solutions** en réponse aux défis du RSSS à l'aide d'un modèle éprouvé, pragmatique et complémentaire de transfert de connaissances, en se centrant sur la réalité des territoires étendus de faible densité populationnelle
- **Soutenir l'implantation d'une culture** qui tire parti des connaissances de pointe dans la gestion du changement
- **Porter à l'attention des chercheurs des enjeux du RSSS** et susciter des rapprochements qui favorisent : l'élaboration de solutions mieux adaptées ; et l'accès à du financement de recherche

OFFRE DE SERVICES

Des moyens réputés et intégrés de transfert de connaissances



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2017-2020

ÉTAT GLOBAL D'AVANCEMENT (Fév. 2020) : 90%

OBJECTIF SUPRARÉGIONAL

Développer un instrument efficient et novateur pour l'utilisation stratégique des connaissances de pointe dans le contexte complexe des soins et services en région, capable de soutenir la prise de décision, la maximisation des processus cliniques, la valorisation du capital de connaissances et l'innovation, en optimisant l'utilisation des ressources investies pour ce faire

OBJECTIF INTER-CISS

Accéder à un corpus amélioré de connaissances efficaces et pertinentes sur des sujets clinico-administratifs jugés prioritaires, grâce à une mise en commun de ressources et au partage des expériences entre les partenaires

OBJECTIF INTRA-CISS

Améliorer la performance sur les cibles nationales et les priorités régionales en matière de santé des populations, à travers l'appropriation des pratiques optimales de transfert de connaissances, observable par des changements concrets dans les actions, les compréhensions, les perspectives ou les processus de gestion du changement



COURTAGE DE CONNAISSANCES

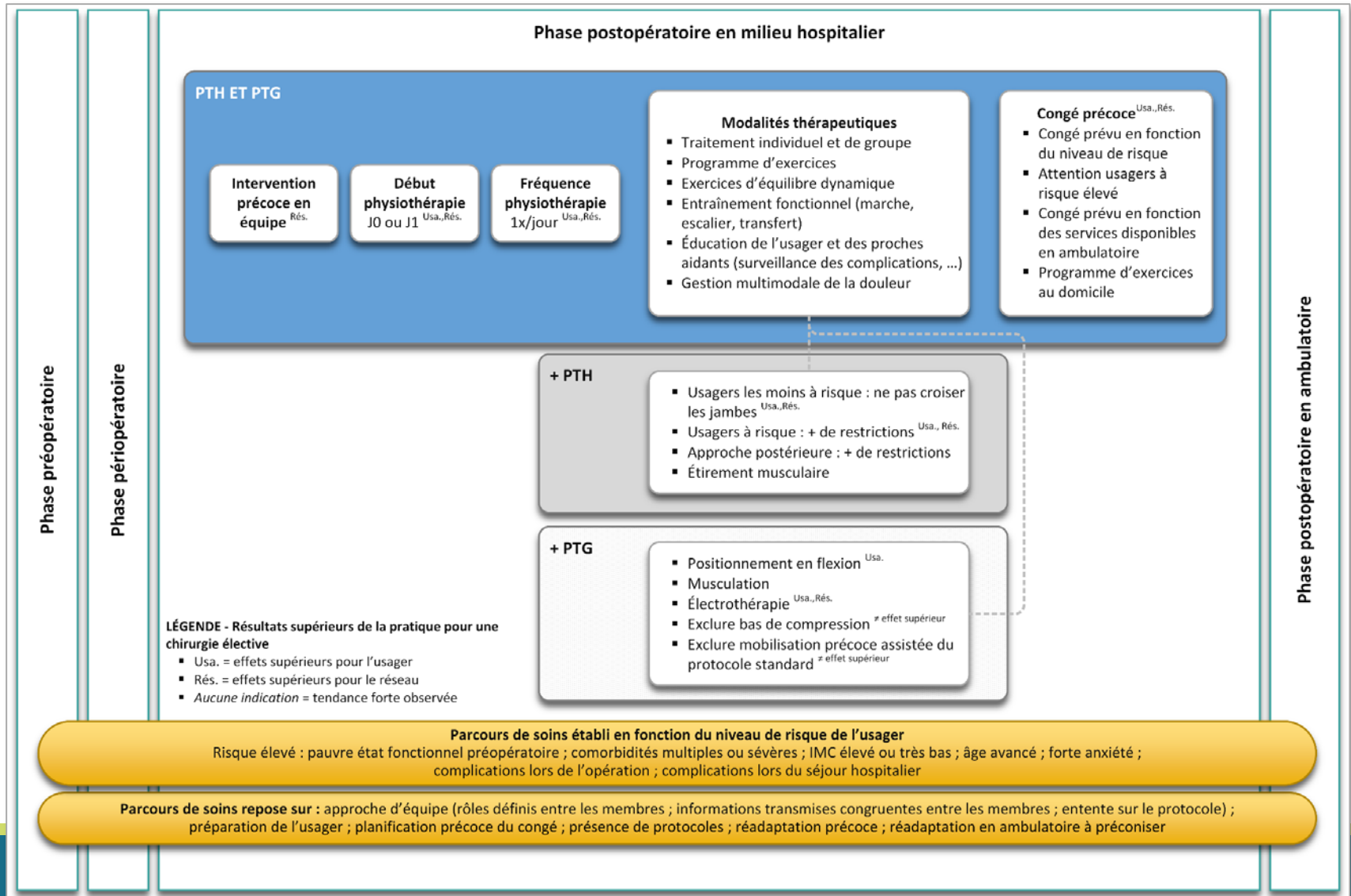
Un outil appliqué et efficient de transfert de connaissances

D'ABORD DES VIGNETTES ET DES EXEMPLES DE PRODUITS

À quoi ressemble le courtage de connaissances dans le quotidien de la gestion des soins et services en santé et services sociaux ?

- Pratiques en unité de réadaptation pour les personnes ayant reçu une prothèse totale de hanche ou de genou (PTH-PTG)
- Maillage en santé mentale jeunesse
- Pratiques efficaces de gestion multisite
- Trajectoire de service pour le sevrage
- Formation et transfert de connaissances

EXEMPLE DE PRODUIT PTH-PTG : SYNTHÈSE D'ÉCRITS (2018)



LÉGENDE - Résultats supérieurs de la pratique pour une chirurgie élective

- Usa. = effets supérieurs pour l'utilisateur
- Rés. = effets supérieurs pour le réseau
- Aucune indication = tendance forte observée

Phase préopératoire

Phase périopératoire

Phase postopératoire en ambulatoire

Parcours de soins établi en fonction du niveau de risque de l'utilisateur

Risque élevé : pauvre état fonctionnel préopératoire ; comorbidités multiples ou sévères ; IMC élevé ou très bas ; âge avancé ; forte anxiété ; complications lors de l'opération ; complications lors du séjour hospitalier

Parcours de soins repose sur : approche d'équipe (rôles définis entre les membres ; informations transmises congruentes entre les membres ; entente sur le protocole) ; préparation de l'utilisateur ; planification précoce du congé ; présence de protocoles ; réadaptation précoce ; réadaptation en ambulatoire à préconiser

EXEMPLE 1 DE PRODUIT MAILLAGE SM : CONSENSUS SUR LA BASE D'ÉCRITS (2014)



Les Centres Jeunesse
de Lanaudière

Centre de santé et de services sociaux
du Nord de Lanaudière

Centre de santé et de services sociaux
du Sud de Lanaudière

3 TROUBLE RÉACTIONNEL DE L'ATTACHEMENT – LES PRATIQUES PROBANTES¹

Le trouble réactionnel d'attachement se manifeste avant l'âge de cinq ans. Il peut se confondre ou être concomitant avec des maladies comme le TDAH, des troubles de l'humeur, anxieux ou d'opposition avec provocation.

Il comprend deux formes distinctes : inhibée et désinhibée. La première reflète une incapacité ou difficulté importante à entrer en relation. La seconde évoque un lien diffus d'attachement qui s'exprime par une sociabilité indifférenciée et l'incapacité d'attachements sélectifs. Le DSM-V propose maintenant deux diagnostics différents pour chaque forme : trouble réactionnel de l'attachement et trouble de l'engagement social désinhibé (*traduction libre*). De toute manière, les deux formes sont le résultat d'une négligence sociale ou de situations qui ont limité les possibilités du jeune enfant à construire des liens sélectifs.

Le taux de prévalence semble inconnu. Cornell et Hamrin (2008) donnent une indication concernant les enfants en bas âge à haut risque vivant en famille d'accueil. Ils relatent une étude de 2004 qui note un taux d'environ 40 % chez ces enfants.



Bien que le lecteur trouve ici une description des troubles de santé mentale, il demeure que le diagnostic représente un acte réservé balisé par le projet de Loi 21. Seuls les médecins ont le droit de diagnostiquer une « déficience de la santé ». Quant aux professionnels attestés par un diplôme universitaire, ils peuvent évaluer la personne à partir ou non d'un diagnostic selon les prérogatives propres à chaque profession. De plus, « la détection, le dépistage et l'appréciation ne sont pas réservés, non plus que la contribution à un diagnostic ». (Office des professions du Québec, Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines - Guide explicatif, déc. 2013.)

ÉVALUATION

1. Une évaluation approfondie comprend :
 - 1.1 Plusieurs observations directes de l'enfant avec ses parents et des adultes non familiaux à l'aide d'un outil d'observation structuré;
 - 1.2 Histoire des relations avec les proches pour recueillir des informations sur les comportements d'attachement et les expositions à des événements traumatiques dans les premières années;
 - 1.3 Évaluation de l'enfant dans ses environnements habituels (ex. : l'école) pour apprécier l'étendue des problématiques comportementales;
 - 1.4 Tests psychologiques pour évaluer le trouble primaire et les comorbidités à l'aide d'outils fiables et validés;
 - 1.5 Repérage des retards de développement : syndrome alcoolico-fœtal, retards de langage et du discours ou conditions médicales non traitées, des retards pour lesquels les enfants maltraités sont à haut risque;
 - 1.6 Identification des aspects culturels qui peuvent influencer les comportements relationnels;
 - 1.7 Considération des autres troubles psychiatriques.

INTERVENTION

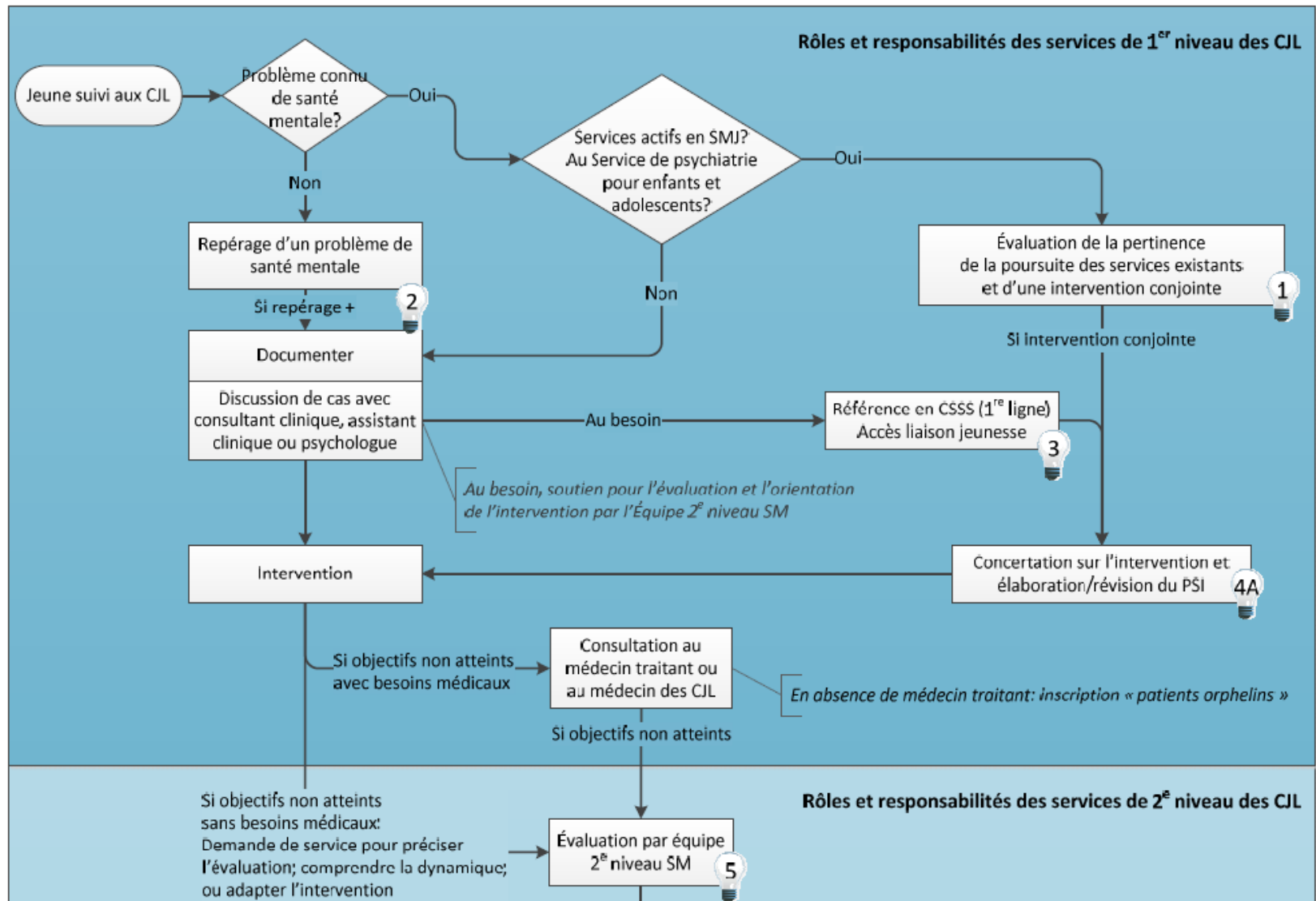
2. Les modalités de traitement psychothérapeutiques et psychoéducatives sont utiles pour l'amélioration de la situation des enfants souffrant de troubles de l'attachement.

3. Le traitement psychothérapeutique focalise sur la relation d'attachement et les représentations internes dysfonctionnelles.
4. Le traitement psychoéducatif se concentre sur l'éducation des parents au sujet du développement de l'enfant et sur la construction de la relation parent-enfant.
5. Les deux modèles, psychoéducatif et psychothérapeutique, partagent le souhait d'aider les parents à comprendre l'attachement et le développement normal de l'enfant.
6. L'utilisation des deux modèles en complémentarité s'avère efficace pour améliorer l'attachement, chez le parent comme chez l'enfant.
7. Le traitement combiné peut produire un bénéfice accru en ciblant les compétences parentales et les facteurs parentaux psychologiques qui influencent la relation parent-enfant.

INTERVENTIONS PSYCHOÉDUCATIVES

8. Le traitement peut impliquer le parent et l'enfant ou le parent seul.
9. Le thérapeute sert de coach au parent. Il lui enseigne des informations pratiques sur son rôle de parent et l'aide à les appliquer.
10. Les parents sont informés sur l'état de leur enfant, apprennent comment prendre soin physiquement de l'enfant, comment entrer en relation et reçoivent des outils pour gérer les problèmes de comportement.
11. Pour les enfants de deux ans et moins :
 - 11.1 L'intervention se déroule au domicile;
 - 11.2 On enseigne au parent à identifier puis répondre aux indications sociales qui viennent de l'enfant,

EXEMPLE 2 DE PRODUIT MAILLAGE SM : CONSENSUS OPÉRATIONNEL (2014)

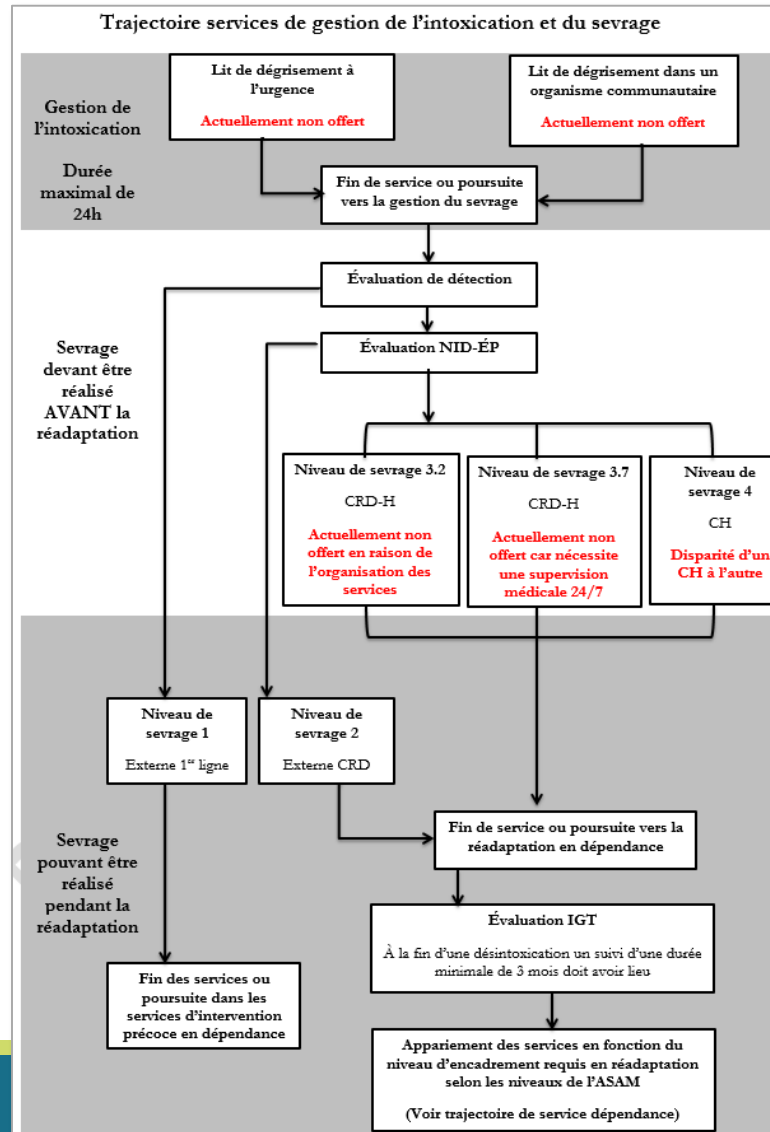


EXEMPLE DE PRODUIT GESTION MULTISITE : SYNTHÈSE DE PRATIQUES (EN COURS)

Gérer ses déplacements : Stratégies ↻

Quelles sont les pratiques que vous privilégiez concernant le déplacement en automobile par rapport au téléphone ou à la conférence à distance ?		
CONSENSUS	TENDANCES	DIFFÉRENCES
<ul style="list-style-type: none"> Planifier des rencontres téléphoniques pendant les déplacements et réaliser des communications téléphoniques ponctuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Gérer en fonction des forces de ses employés, bien déléguer et s'assurer de les soutenir, afin de limiter la nécessité de se déplacer (3/5). Avoir quelqu'un de confiance sur place, afin de limiter la nécessité de se déplacer(2/5). 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser les déplacements de manière à ne pas devoir retourner la voiture prêtée à partir du port d'attache et pour réduire les transactions liées aux réservations. Réaliser les déplacements en covoiturage lorsque possible. Bien connaître ses employés, permet de connaître leur lieu de résidence et de parfois les rencontrer avant leur départ vers le travail. Cela optimise les temps de déplacements de la gestionnaire et les frais associés. Bien connaître ses employés, permet de rendre la répartition des dossiers optimale pour les temps de déplacement des employés. Par exemple, sachant qu'une employée passe la fin de semaine à Mont-

EXEMPLE DE PRODUIT SEVRAGE : COMPARAISON LIGNES DIRECTRICES ET PORTRAIT LOCAL (CISSS AT, 2019)




EXEMPLE DE PRODUIT FORMATION : AVIS COURT (2017)

INTER S4 AVIS
CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX
Novembre 2017

APPROCHES FAVORABLES À OPTIMISER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

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 <input type="checkbox"/> L'Avis reflète l'opinion de l'auteur et n'engage que lui. <input checked="" type="checkbox"/> 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.

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 efficacité.
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.

VOTRE PROBLÈME

Quel est le problème, la préoccupation ou la question pour lequel vous devez identifier les meilleures connaissances afin de parvenir aux meilleures solutions* ?

* Meilleures solutions ? Des solutions applicables dans un contexte donné qui revêtent une forte probabilité d'améliorer la situation avec un investissement minimal

QU'EST-CE QUE LE COURTAGE DE CONNAISSANCES ?

Le courtage de connaissances représente un outil appliqué du transfert de connaissances. Il comporte un processus et des méthodes qui permettent d'accéder efficacement aux meilleures connaissances pour résoudre un problème que l'établissement souhaite résoudre.

COURTAGE ET GESTION DU CHANGEMENT

Gestion du changement

« Approche dynamique qui tient compte de la dimension humaine du changement ainsi que de la nature systémique du contexte organisationnel et de ses composantes », elle sera réussie en recourant à des processus, à des outils et à des techniques pour gérer de manière proactive les éléments « humains » du changement en vue d'atteindre les résultats opérationnels souhaités. « Le résultat final d'une gestion du changement efficace est un changement dans les comportements, les attitudes et les processus de travail pour atteindre les objectifs opérationnels » [1].

Transfert de connaissances

L'ensemble des efforts mis en place pour transformer des connaissances en gestes concrets pouvant informer les décisions, étayer les compréhensions et améliorer les pratiques. [2]

Courtage de connaissances

« Le courtage est un processus qui vise, via un intermédiaire, à favoriser les relations et les interactions entre les différents acteurs [...] (chercheurs, acteurs de terrain, décideurs) dans le but de produire et d'utiliser au mieux les connaissances basées sur les preuves. Les actions de cet intermédiaire peuvent être multiples et variées selon le contexte mais visent toutes à créer du lien et de la communication, à valoriser les connaissances et les compétences de chacun [...] et à améliorer les pratiques. [3] »

DÉFINITION PRÉFÉRÉE DU COURTAGE

« Le courtage est un processus qui vise, via un intermédiaire, à (△) **favoriser les relations et les interactions** entre les différents acteurs [...] (chercheurs, acteurs de terrain, décideurs) dans le but de (□) **produire et d'utiliser** au mieux les connaissances basées sur les preuves. Les actions de cet intermédiaire peuvent être multiples et variées selon le contexte mais visent toutes à créer du lien et de la communication, à valoriser les connaissances et les compétences de chacun [...] et à améliorer les pratiques. [1] »

△ Favoriser les liens

« Réfère à un travail de mise en relation, d'interaction, voire de ponts à établir entre des milieux de la recherche (producteurs) et différents publics cibles [2].»

□ Produire et utiliser

« Réfère à un travail 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 [3].»

APPLICATION DU COURTAGE

- Processus d'accompagnement et de production
- Utilisation des meilleures connaissances (les sources) au cœur du processus
 - Données probantes : des connaissances scientifiques ou contextualisées nées d'un processus rigoureux, disponibles par écrit
 - Meilleures pratiques : des modes d'organisation ou des interventions reconnus comme ayant une valeur ajoutée en contribuant à l'atteinte d'un résultat souhaité
 - Avis d'experts sur le sujet d'intérêt
- D'où vient cette application ?
 - Largement inspiré du modèle développé à l'ASSS de la Montérégie, tout particulièrement des travaux de M. Jacques Fortin, de Catherine Houtekier et moi-même
 - Modèle empirique et pragmatique
 - Développé pour répondre à un besoin spécifique
 - En captant une connaissance suffisante
 - Dans le temps requis

OBJECTIFS DU COURTAGE

- Faciliter la **prise de décision** en recourant aux meilleures connaissances
- Accroître par conséquent la **performance** de l'organisation
- Répondre à des questions et à des **problèmes jugés prioritaires** par les décideurs
- Encourager le développement d'une **culture** de recension des meilleures pratiques dans tout processus de changement qui vise l'amélioration plus que la correction
- Nos critères de qualité ?
 - Connaissance « suffisante » pour le demandeur qui répond à ses besoins
 - Connaissance livrée dans le temps requis
 - Production respecte une démarche formelle et séquencée
 - Démarche connue et acceptée par le demandeur
 - Introduction qui balise le mandat et les limites de l'ouvrage
 - Résumé ou synthèse dans toutes les productions

QUAND EST-CE UTILE ?

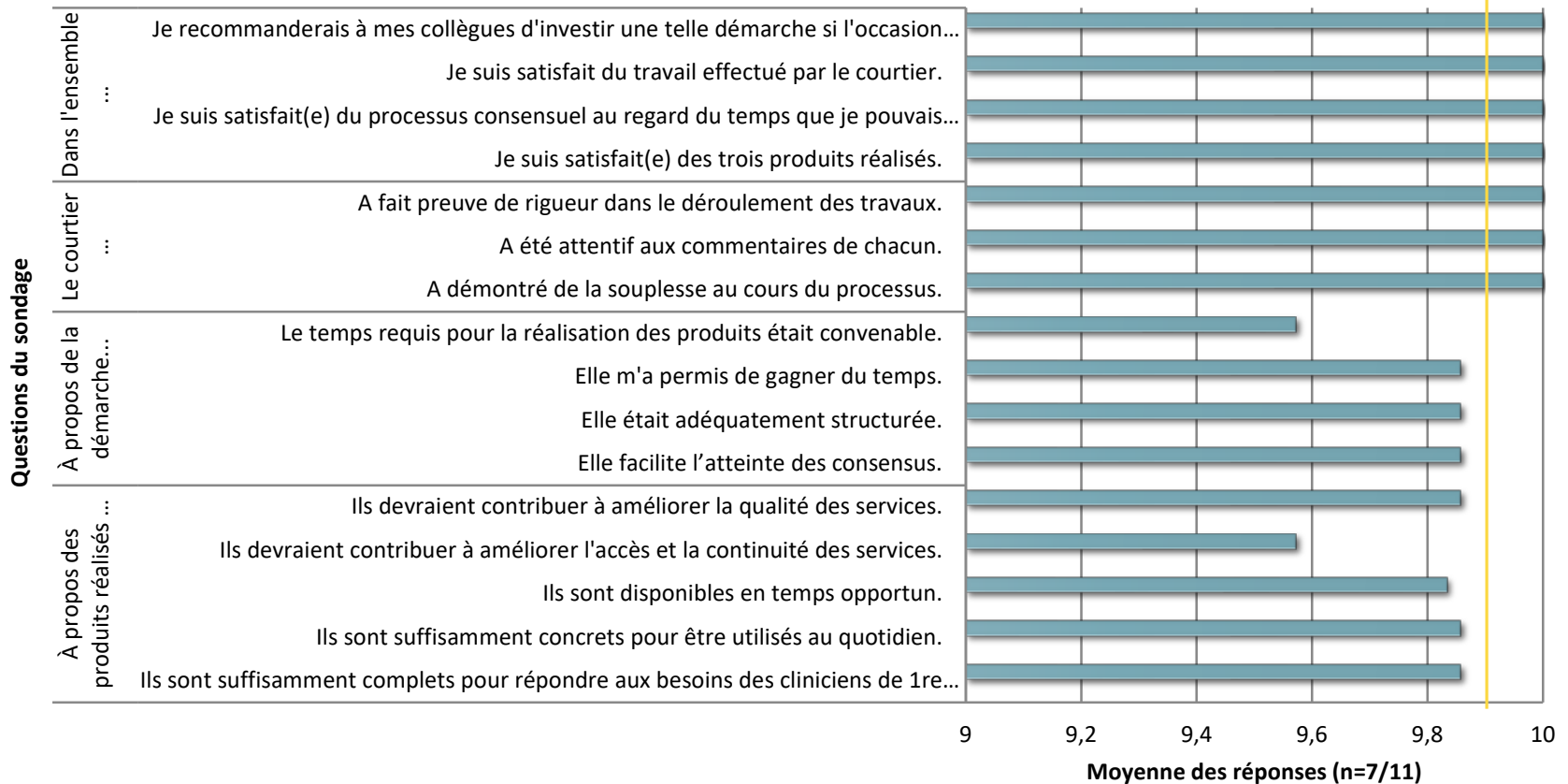
- Utile lorsque ...
 - Volume important d'informations
 - Connaissances complexes
 - Accessibilité non optimale aux connaissances
 - Interprétation des connaissances au cœur de la décision
 - Prise de décision difficile, liée par exemple à un changement d'habitudes
 - Impact possible direct et important sur les personnes et leurs fonctions
- Plutôt inutile lorsque ...
 - Réponse au problème nécessite une intervention de gestion et non de nouvelles connaissances
 - Changement de pratique imposé par la simple communication, une législation ou un changement structurel
 - Nouvelles connaissances limpides, peu nombreuses et sans divergence d'interprétation

AVANTAGES ET RETOMBÉES OBSERVÉS

- Processus
 - Accès relativement court aux connaissances
 - Optimisation du temps investi par les intervenants de premier niveau
 - Résultats des productions reconnus crédibles, valables avec une forte valeur probante et mieux transposables dans les contextes des demandeurs
- Effets sur les plans organisationnel et clinique
 - Amélioration observée plus qu'une correction
 - Accélération de l'intégration de cultures différentes
 - Bonification de la congruence entre les services dispensés
 - Facilitation de l'implantation du changement
 - Meilleure réponse aux besoins de la clientèle visée
 - Meilleure intégration de l'intervention : pour chaque intervention et lors des transitions d'un service à l'autre

EXEMPLE D'APPRÉCIATION DES EXPERTS

SCPD: Sondage sur l'appréciation des experts du groupe de travail



MEILLEURES POSITIONS DU COURTIER

Une personne dont les fonctions à titre d'agent de changement lui demandent régulièrement de trouver les meilleures solutions à des problèmes souvent complexes en recourant aux meilleures connaissances*

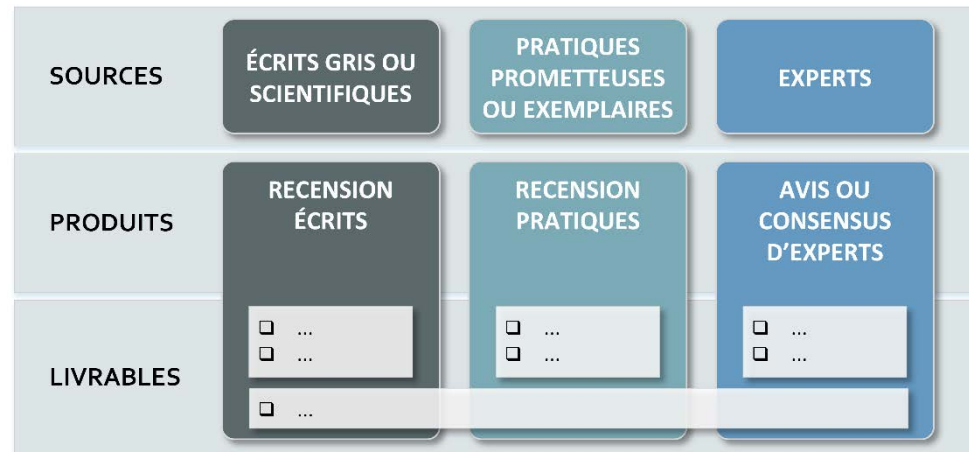


- Une personne qui se retrouve **près d'un gestionnaire** pour répondre à ses questions sur des sujets prioritaires et ainsi alimenter ses réflexions en vue d'une prise de décision aux meilleurs effets possibles
- Une personne qui se retrouve **au sein d'un groupe de travail** pour alimenter les membres en meilleures connaissances sur des questions prioritaires, deux options
 - Rôle exclusif d'apport et d'aide à l'appropriation des connaissances
 - Rôle de courtage combiné à un rôle de gestion de projet

PRINCIPAUX MOYENS

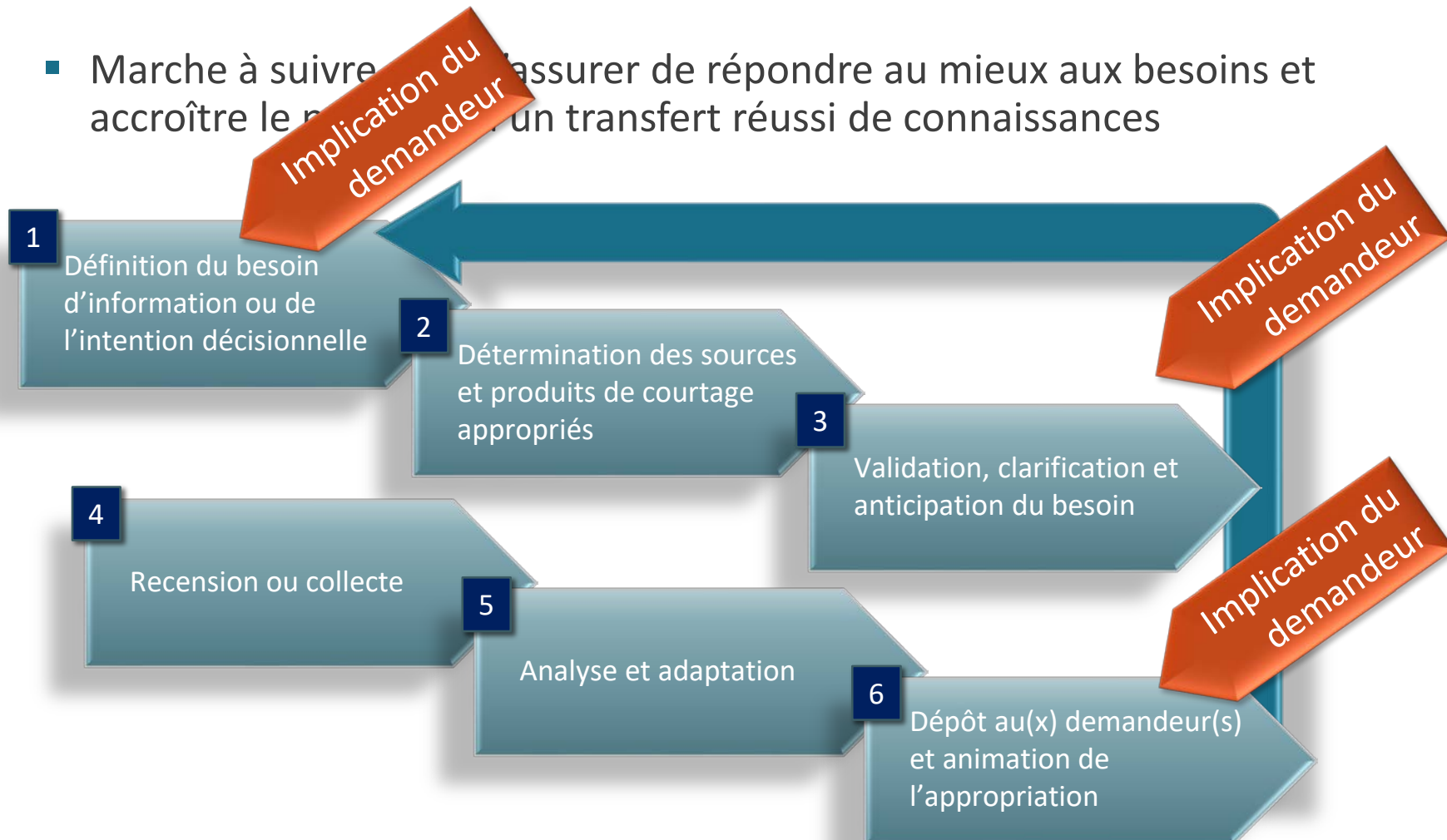
- Une **manière de faire formalisée** : la Méthode appliquée
 - Une démarche de base pour bien répondre aux besoins
 - Un processus de sélection des sources
 - Des procédures structurées pour l'identification des connaissances
- Trois **sources de connaissances** à partir desquelles peuvent être réalisés trois **types de produits** et **différents livrables**

- Un **lien étroit** avec le milieu de la recherche
- Des **techniques** d'animation et de diffusion



DÉMARCHE DE BASE

- Marche à suivre pour assurer de répondre au mieux aux besoins et accroître le nombre de transferts réussis de connaissances



TROIS PRINCIPALES SOURCES (1)

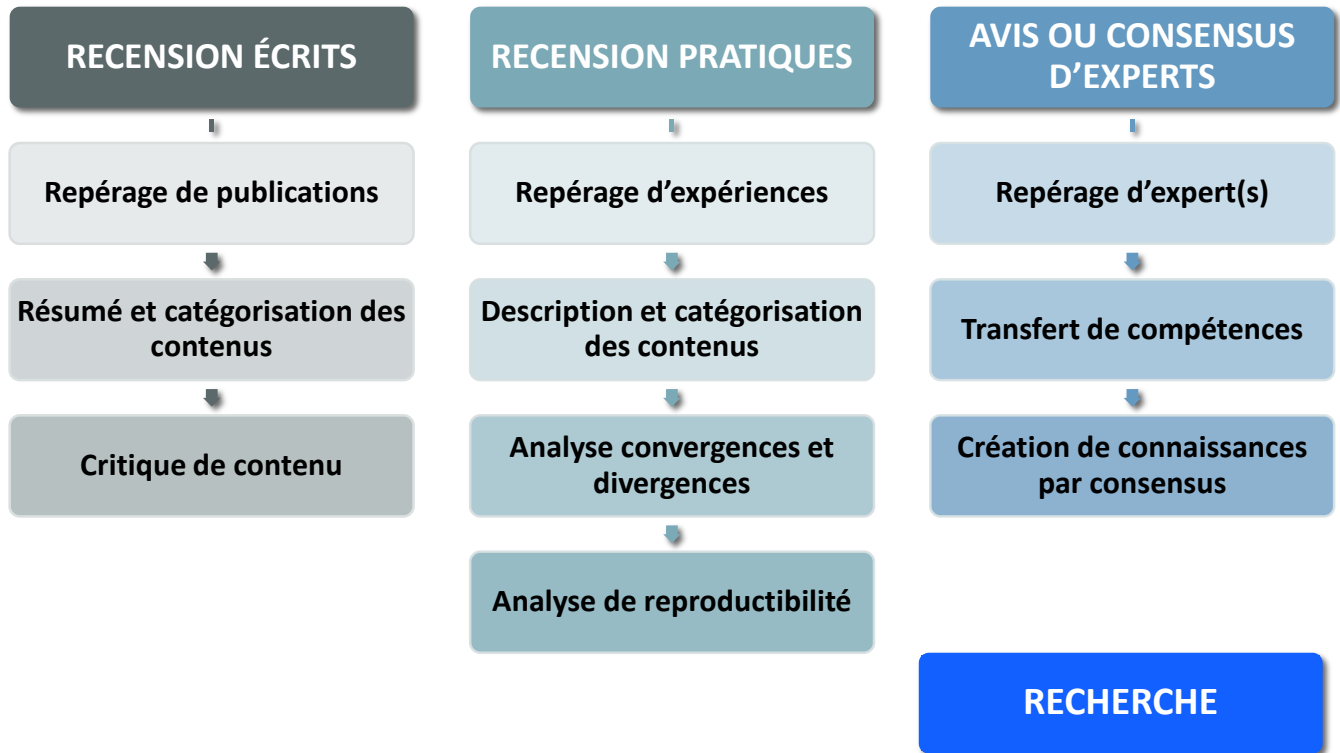
SOURCE	UTILE POUR SAISIR...
1.1 Écrit scientifique	<ul style="list-style-type: none">▪ Des connaissances les plus exemptes de biais▪ Des conclusions qui s'avèrent les plus probantes▪ Une connaissance qui pourra servir d'assise ferme▪ Lorsque l'objet de recherche est minimalement influencé par le contexte▪ Et lorsque l'objet de recherche a été bel et bien couvert
1.2 Publication grise	<ul style="list-style-type: none">▪ Des connaissances où le contexte d'application revêt de l'importance▪ Lorsqu'il s'avère requis d'identifier les manières actuelles de faire ou de penser

TROIS PRINCIPALES SOURCES (2)

SOURCE	UTILE POUR SAISIR...
2. Pratique prometteuse ou exemplaire	<ul style="list-style-type: none">▪ Une connaissance fine d'une pratique, clinique ou administrative, proche de votre réalité▪ Les façons concrètes de réaliser une pratique donnée▪ Lorsque des pratiques exemplaires existent ou, à défaut, des pratiques prometteuses
3. Expert	<ul style="list-style-type: none">▪ L'avis d'un ou de plusieurs experts▪ Les tendances fortes dans un domaine donné▪ Un consensus parmi plusieurs experts▪ Lorsque les données disponibles sont complexes ou contradictoires, ne permettant pas de tirer aisément des conclusions par soi-même▪ Ou lorsque le consensus facilitera l'implantation de nouvelles pratiques

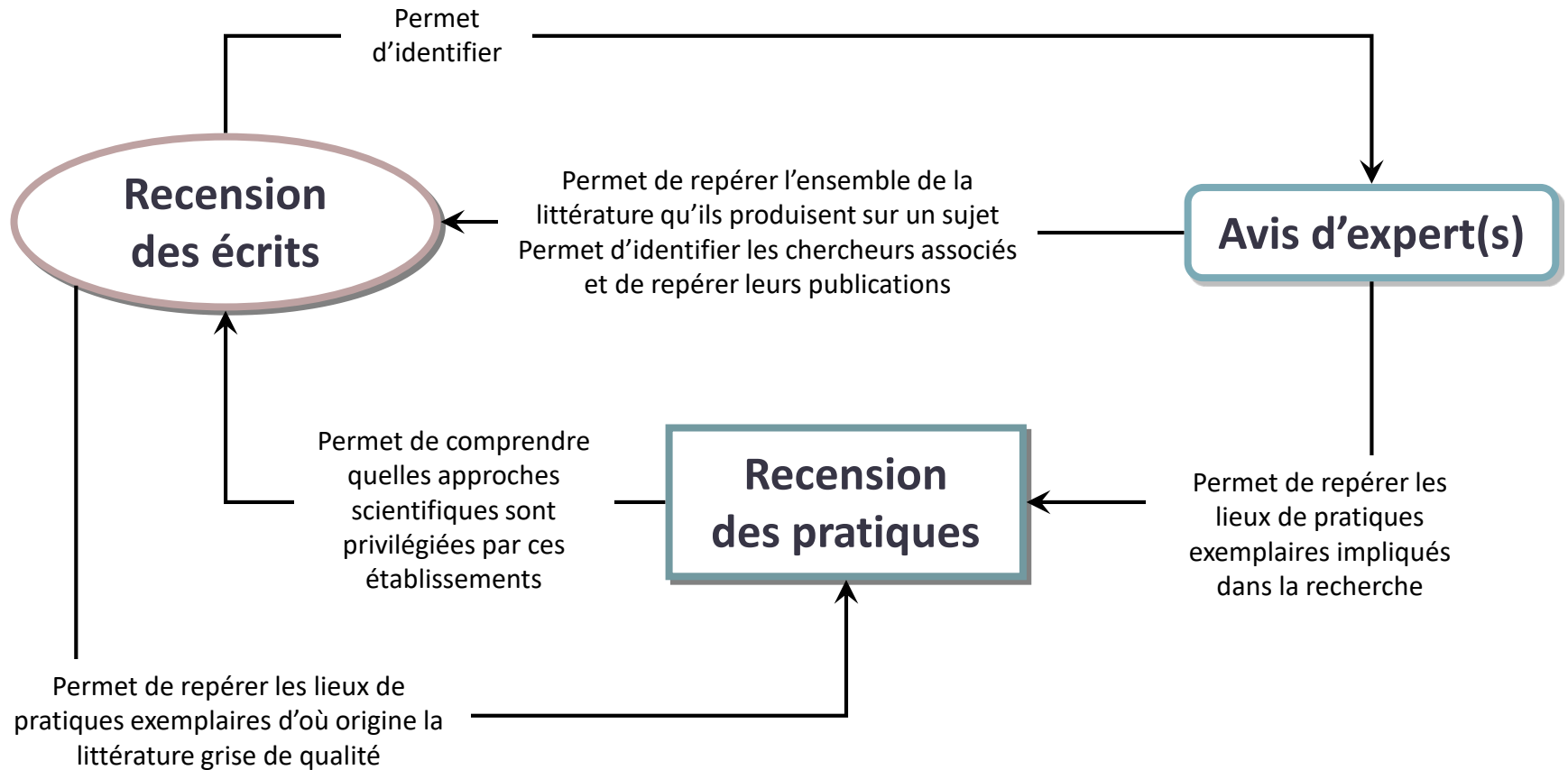
TROIS PRINCIPAUX PRODUITS

Potentiel d'influence
Ampleur de l'investissement



Potentiel d'innovation

INTERRELATIONS ENTRE LES PRODUITS



PRINCIPAUX LIVRABLES

RECENSION ÉCRITS

- Rassemblement d'articles scientifiques à fort niveau de preuve
- Rassemblement des publications grises pertinentes
- Résumé d'une publication importante en fonction du besoin
- Avis exploratoire
- Tableau comparatif résumant plusieurs publications pertinentes
- Tableau comparatif résumant des publications pertinentes sur la base d'orientations ministérielles
- Tableau comparatif résumant des publications pertinentes en ajoutant votre appréciation pour chaque publication
- Résumé sur les manières de décrire un sujet produit suite à un survol des publications (recension satellite ou exploratoire)
- Synthèse de plusieurs publications sous forme de messages clés
- Synthèse graphique de plusieurs publications (image, trajectoire, ...)
- Sommaire décisionnel
- Rapport intégrant résumé des publications, une synthèse et une appréciation

RECENSION PRATIQUES

- Repérage de pratiques prometteuses ou exemplaires
- Description d'une pratique québécoise prometteuse ou exemplaire
- Résumé de pratiques prometteuses ou exemplaires
- Résumé de pratiques en comparaison avec votre propre pratique
- Tableau des similarités et différences entre plusieurs pratiques
- Recommandations sur les pratiques à adopter en fonction de votre réalité

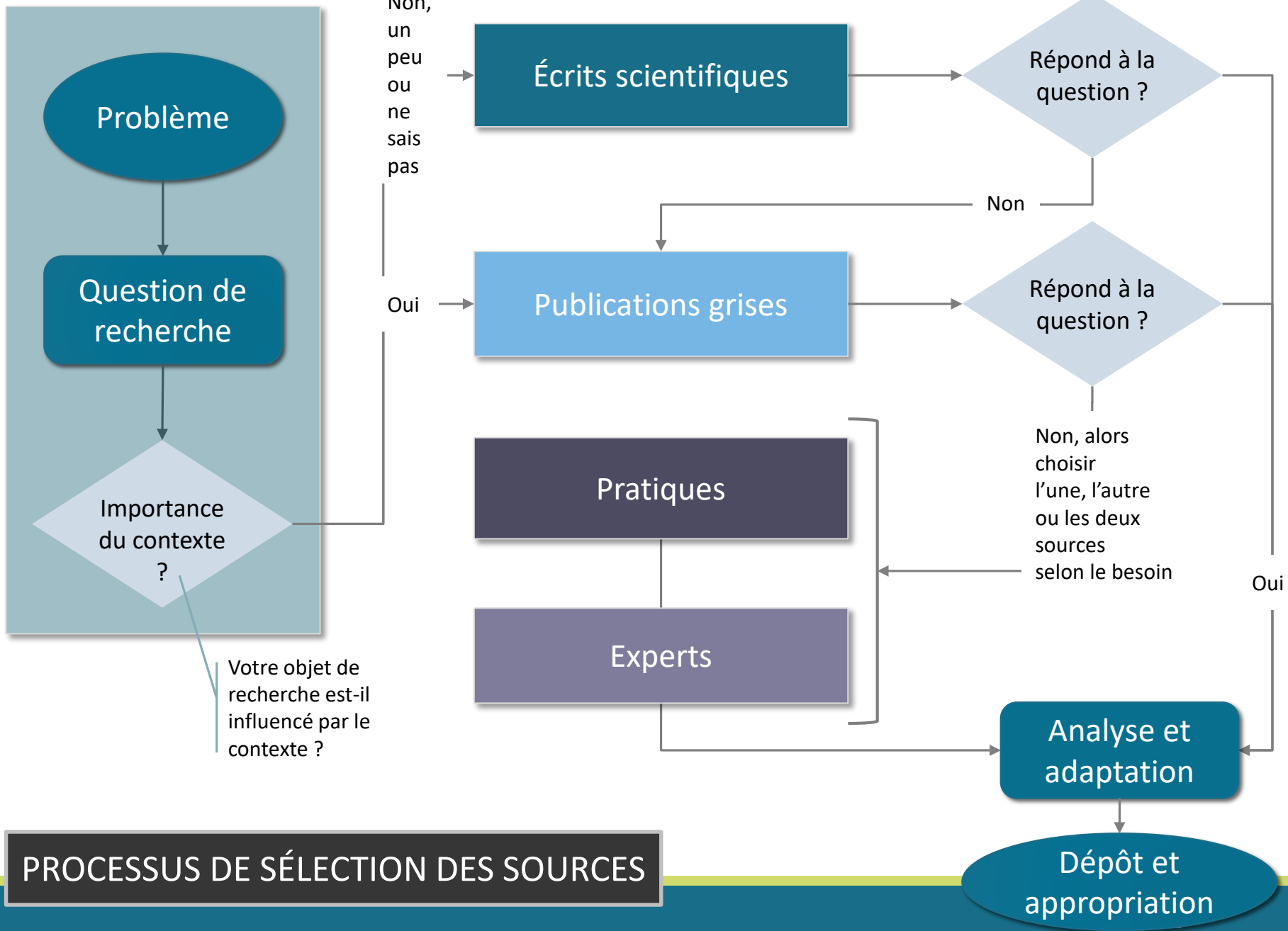
AVIS OU CONSENSUS D'EXPERTS

- Repérage d'expert(s)
- Organisation d'une rencontre entre les experts et un comité de travail
- Résumé d'entrevue d'un groupe d'experts sur un sujet donné

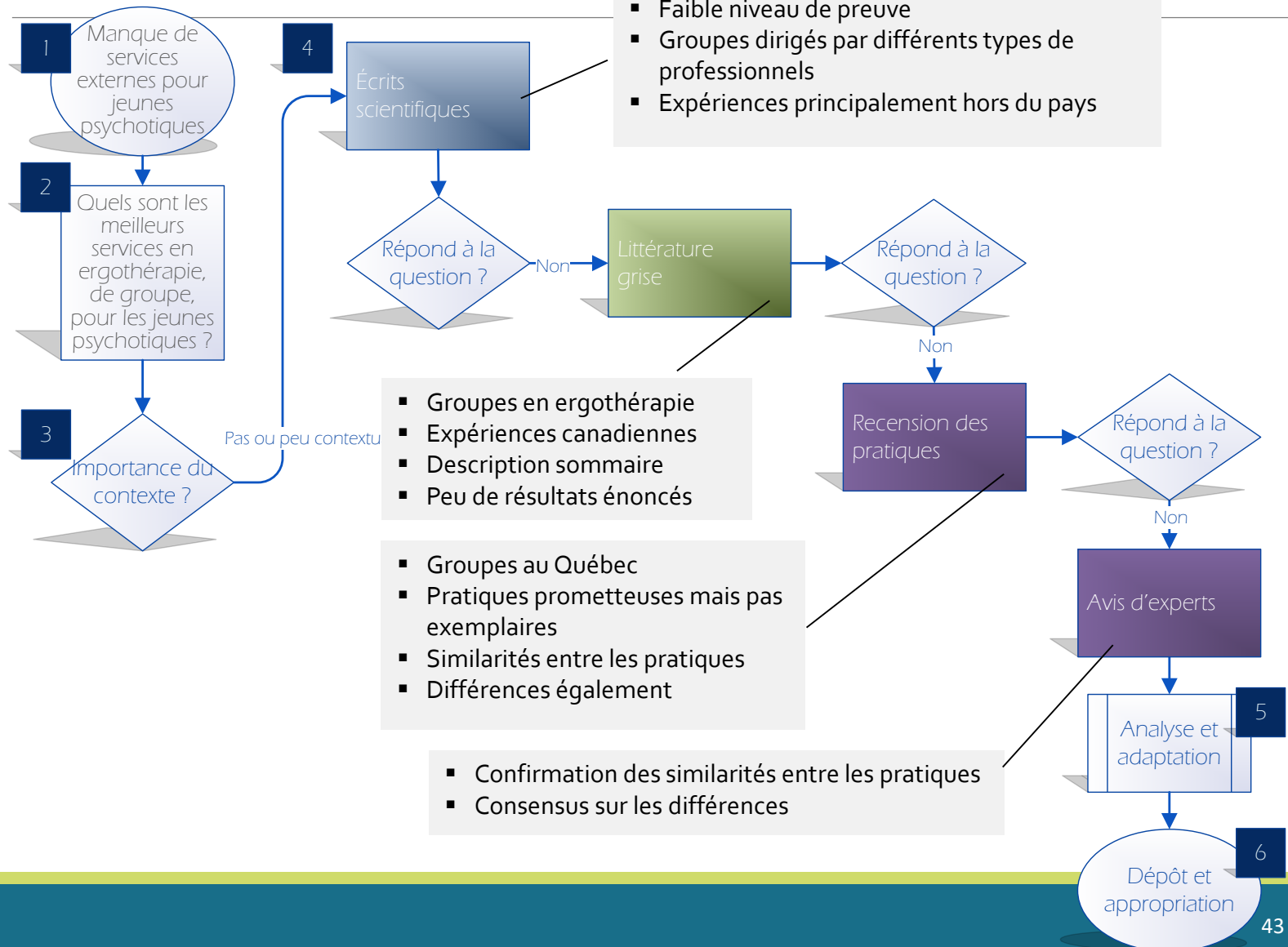
- Questionnement d'acteurs clés sur l'efficacité et le potentiel d'applicabilité de pratiques captées dans les écrits ou les pratiques
- Démarche consensuelle avec un groupe d'experts à partir d'une recension d'écrits
- Démarche consensuelle avec un groupe d'experts à partir d'une recension de pratiques

PROCESSUS DE SÉLECTION DES SOURCES

- Marche à suivre pour sélectionner efficacement et de manière séquentielle les sources, par conséquent les produits à réaliser
 - Pour s'assurer de fortes assises probantes
 - Pour éviter de consacrer inutilement du temps dans le contexte d'une livraison généralement à court terme
- Processus entendu au préalable avec le demandeur ou les membres du groupe de travail



EXEMPLE DE SÉLECTION

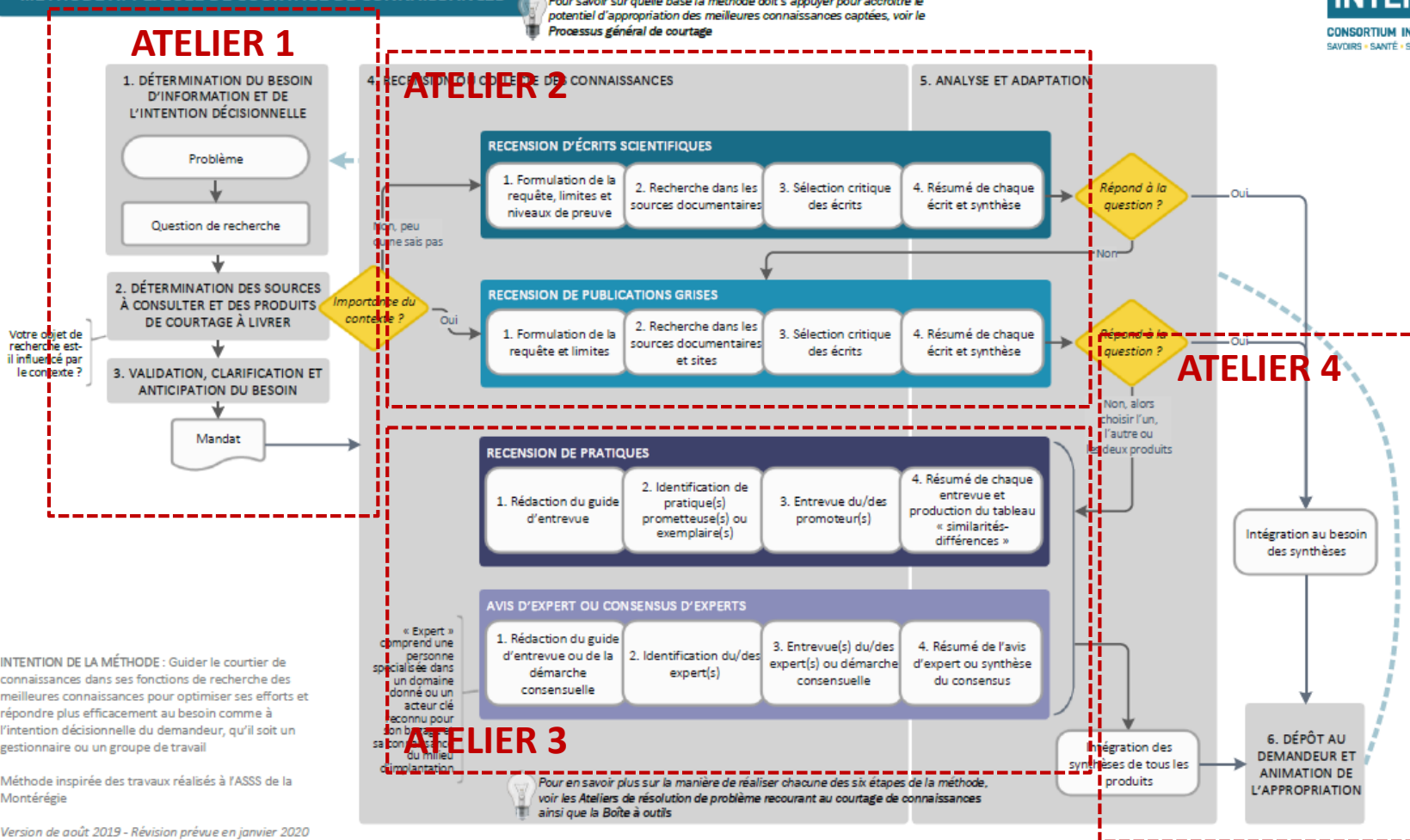


POUR TOUT INTÉGRER : LA MÉTHODE APPLIQUÉE

MÉTHODE APPLIQUÉE DE COURTAGE DE CONNAISSANCES



Pour savoir sur quelle base la méthode doit s'appuyer pour accroître le potentiel d'appropriation des meilleures connaissances captées, voir le Processus général de courtage



LA DÉMARCHE DE BASE, ÉTAPE PAR ÉTAPE

Pour s'assurer de répondre au mieux aux besoins du demandeur et accroître le potentiel d'un transfert réussi de connaissances

1. DÉFINITION DU BESOIN – LES OBJECTIFS

- Posséder une compréhension claire de la demande du client au regard de ses souhaits de changement et des enjeux décisionnels
 - Client ? Un décideur, un groupe de travail
- Anticiper la nature des difficultés décisionnelles avec lesquelles le demandeur conjuguera
- S'assurer que les connaissances apportent une valeur ajoutée pour répondre à la demande, donc que l'implication du courtier est requise

1. DÉFINITION ... – LES DÉFIS

- Prévoir une rencontre de 30 à 45 minutes
- Cerner le besoin
 - Au regard de l'utilisation que compte en faire le demandeur
 - En captant la question à laquelle il faut répondre et les sous-questions
 - En vérifiant si le demandeur veut revoir l'entièreté de sa pratique à la lumière des données probantes ou quelques aspects seulement
 - En séquençant au besoin les différents aspects de la question
- Aider le demandeur
 - À organiser sa pensée
 - À simplifier parfois sa demande
 - À distinguer si le problème nécessite des connaissances ou de bonnes pratiques de gestion
 - À comprendre, si tel est le cas, qu'il dispose de suffisamment d'informations pour prendre une décision sans avoir besoin de connaissances nouvelles

1. PRINCIPALES QUESTIONS DU MANDAT

1. Quel est le **motif** qui vous incite à nous soumettre ce mandat ? Le problème à résoudre ?
2. Quelles sont les conclusions/**hypothèses**/avis auxquels vous croyez que nous arriverons ?
3. Quelle est la **clientèle** la plus concernée (touchée) par le besoin ou le problème?
4. Quels sont les **milieux** visés ?
5. Quels sont les **programmes**, interventions ou activités visés ?
6. Qui sont les principaux **acteurs** du réseau qui interviennent ou sont en lien avec ce sujet ?
7. Quels sont les **impératifs** qui doivent être pris en compte dans le changement que vous envisagez ?
8. Qu'avez-vous l'**intention** de faire avec les connaissances que nous trouverons?
9. Y a-t-il des auteurs ou des **références**, des pratiques, ou des experts que vous connaissez et que vous croyez que nous devrions consulter ?
10. Quelles questions sont **prioritaires**?
11. Pour **quand** aimeriez-vous idéalement recevoir le 1^{er} livrable ?
12. En plus de vous fournir des connaissances, avez-vous d'**autres attentes** envers le courtier ?

1. DÉFINITION... – PRISE DE MANDAT

INTER S4

CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
MARS, AVRIL, MAI 2019

MANDAT DE COURTAGE DE CONNAISSANCES

Date de prise de mandat :

Date de validation :

Membres du comité de travail Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Mandat formulé par Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

TITRE DU PROJET

Quel est le motif qui vous incite à nous soumettre ce mandat ?

Quel est le problème ? Ou quel est le besoin ?

Quelles sont les conclusions/hypothèses/avis auxquels vous croyez que nous arriverons ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Quelle est la clientèle la plus concernée (touchée) par le besoin ou le problème ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Quels sont les milieux visés ?

Département, à domicile, etc.

Quels sont les programmes, interventions ou activités ou visées ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Qui sont les principaux acteurs du réseau qui interviennent ou sont en lien avec ce sujet ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Quels sont les impératifs qui doivent être pris en compte dans le changement que vous envisagez ?

une publication officielle ; un changement de culture ; des contraintes financières ; des pressions politiques ; démarches déjà en cours en lien avec le sujet ou s'il y a déjà des démarches qui ont été effectuées.)

INTENTION DÉCISIONNELLE

Qu'avez-vous l'intention de faire avec les connaissances que nous trouverons ?

- Mieux comprendre une situation ou un problème
 Susciter un changement de pratique de gestion.
 Susciter un changement de pratique de clinique.
 Autre

Précisez au besoin : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

SOURCES À CONSIDÉRER

Y a-t-il des auteurs ou des références, des pratiques, ou des experts que vous connaissez et que vous croyez que nous devrions consulter ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

AUTRES PRÉCISIONS

Quelles questions sont prioritaires ?

Pour quand aimeriez-vous idéalement recevoir le 1^{er} livrable ?

Ne sait pas

Précisions :

En plus de vous fournir des connaissances, avez-vous d'autres attentes envers le courtier ?

Aucune
 Présentation des produits, gestion du projet, etc.

Utilité du document : La fiche de mandat soutient la première rencontre entre le demandeur et le courtier, afin de bien comprendre le besoin de connaissances. La section du produit proposé permet de négocier une première entente concernant les travaux à réaliser Citation suggérée : Fleury, F., Jean, E., Fiche de prise de mandat, 30 avril 2019

PRODUIT PROPOSÉ

Ce qui sera consulté. Avis du courtier Recension d'écrits Recension de pratique Avis d'experts Autre

Le format du produit.

Sujets en ordre de priorité

Échéanciers

Précisez au besoin : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Autre implication offerte

2. DÉTERMINATION DES SOURCES ET PRODUITS

- Livrable auquel le client peut s'attendre au regard de sa demande et du temps imparti pour y répondre ?
- Identification du ou des produits les plus appropriés
 - À l'aide du Processus de sélection des sources
 - En étant attentif à cibler et à débiter par le produit le plus simple, le moins exigeant et le plus efficace pour répondre au besoin
- Idées pour faciliter le processus décisionnel du demandeur
 - Proposer une « recension satellite » des écrits pour aider à clarifier sa pensée
 - Favoriser le séquençage des livrables
 - Centrer le plus possible ses recherches sur des connaissances produites dans des contextes comparables à celui où se fera le changement
- Une demande de recension d'écrits pour un besoin décisionnel très contextualisé = rarement utile



3. VALIDATION - LES OBJECTIFS

- Reformuler au demandeur le travail à réaliser, idéalement dans un formulaire en Word, au plus tard 2 jours après la rencontre d'identification du besoin
- Valider auprès de lui deux choses : l'objet de travail ; et le processus pour la réalisation du mandat
- Pourquoi valider ?
 - S'assurer d'avoir bien saisi la demande pour éviter les dérives
 - Vérifier que le demandeur et le courtier soient synchronisés
 - Confirmer la valeur de la demande en lui donnant un caractère plus officiel, une meilleure légitimité, une meilleure reconnaissance
- En l'absence d'une telle validation, le demandeur
 - Au mieux, prend sa décision comme il l'avait anticipée, sans appui des données probantes
 - Au pire, ne sait pas prendre de décision sous l'effet d'une appréhension nouvelle suscitée par les travaux de courtage qui ouvrent des options non considérées ou non souhaitées par le décideur

3. VALIDATION - LE MANDAT (VOIR PRISE DE MANDAT EN 1.)

- La validation de l'objet de travail devient le « contrat » qui lie le courtier et le demandeur
- Le mandat comprend
 - Un résumé de la demande
 - Problème
 - Souhait de changement
 - Demande en courtage
 - Un résumé du produit que nous prévoyons livrer
 - Recension d'écrits ou de pratiques ou avis d'experts, ou combinaison
 - Peut aller jusqu'à énoncer les grandes lignes d'une table des matières ou les « têtes de colonne et têtes de rangées » du tableau comparatif
 - Les délais de livraison
 - Et s'il y a lieu
 - La séquence de livraison
 - Les moments de présentation d'étapes importantes dans la recension
 - Les coûts inhérents à la demande

EXERCICE 3

- Réfléchissez aux processus, échéanciers et services qui compléteront le mandat qui vous est confié
 - Partagez la stratégie que vous envisagez pour la validation du mandat
-
- Revenons-y ensuite ensemble

4. RECENSION OU COLLECTE

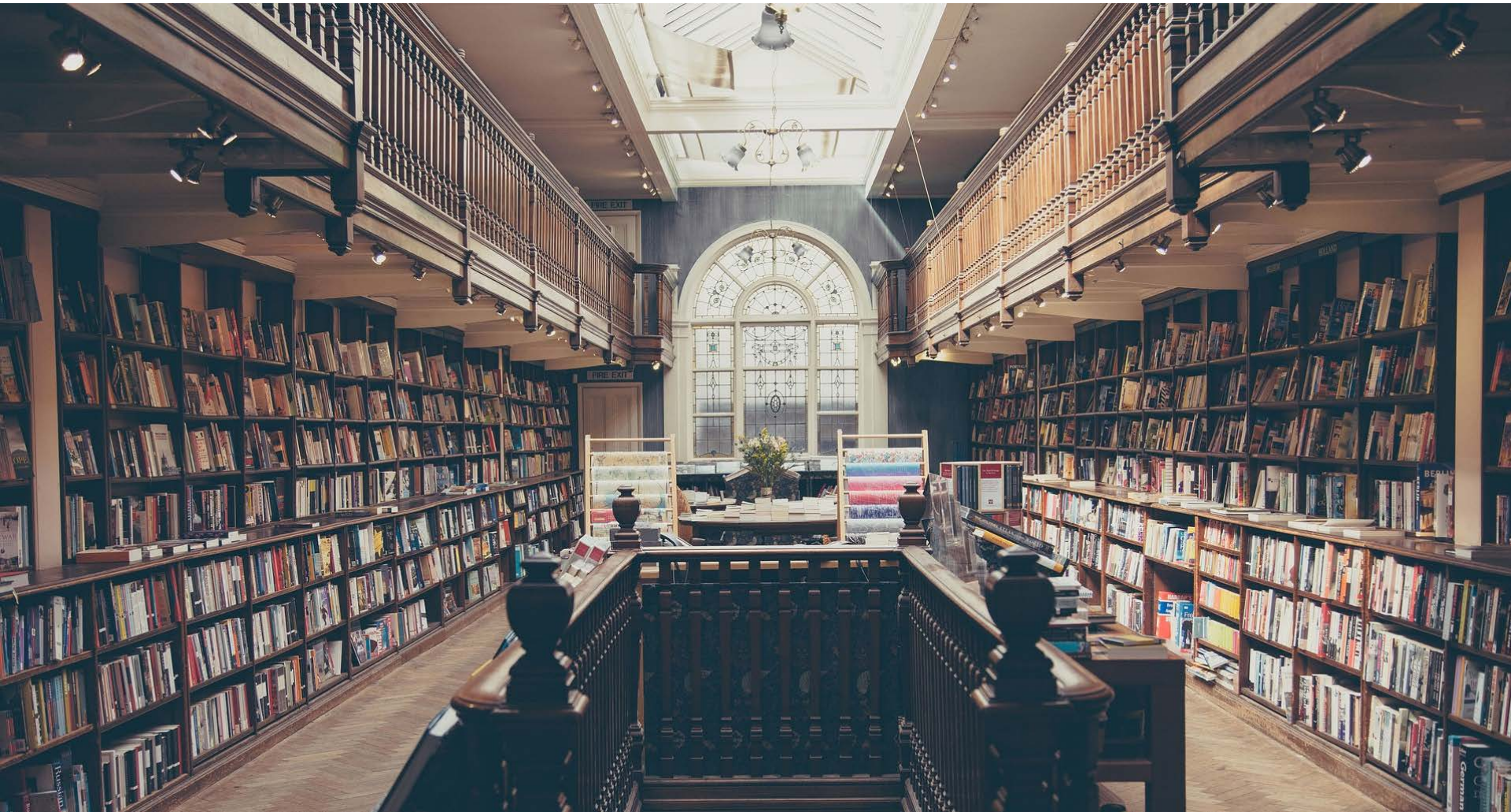
- Réaliser les recensions ou les entrevues
- Planifier au départ la recension ou l'entrevue pour
 - Éviter de s'égarer
 - S'assurer d'avoir bien couvert ce qui était prévu
 - Optimiser son temps
- Amorcer la rédaction en organisant les matériaux identifiés, en les regroupant logiquement
- Préserver une note sur la source de chaque contenu
- Étape du « travail dans l'ombre »

5. ANALYSE ET ADAPTATION

- Produire un ouvrage en mettant en valeur les matériaux issus de la recension (analyse) et en les présentant pour qu'ils fassent sens (adaptation)
- Faire sens ? Concevoir l'organisation des matériaux selon l'objectif décisionnel du client
- Nécessite des habiletés spécifiques
 - Capacité d'évaluation des convergences et des divergences entre les connaissances recensées
 - Capacité de traduire clairement cette analyse dans un ouvrage
 - Capacité d'anticiper la manière de le présenter au demandeur pour l'aider dans son cheminement décisionnel

6. DÉPÔT ET APPROPRIATION

- Étape intellectuelle d'appropriation requise pour que les connaissances se transforment en décisions puis en actions
- Remise animée au client du fruit des recherches en lui donnant du sens
 - Facilite l'intégration des connaissances chez les décideurs
 - Facilite l'utilisation par les décideurs
 - Consolide la confiance pour la prise de décision en l'absence de données informationnelles parfaites et complètes
 - Souligne les zones d'imprécision pour en accroître la tolérance et aider la prise conséquente de décision
 - Complète les informations fournies à l'aide de ses expériences partagées en groupe
- Occasion pour le courtier de saisir des besoins complémentaires et de proposer une offre de service = *retour à l'étape 1 de la Démarche*



CAPTATION ET ANALYSE EFFICACES DES MEILLEURES CONNAISSANCES À PARTIR DES ÉCRITS

Une brève immersion dans l'atelier 2 : La recherche dans GOOGLE

RECHERCHE DANS GOOGLE - SIMPLE

- Moteur de recherche
 - Le plus utilisé au Canada
 - Plus intéressant selon moi
- Quelques trucs directement dans le champ de recherche:
 - Mettez vos expressions exactes entre parenthèses
 - Ajoutez un – devant les mots que vous voulez exclure, sans espace
 - Utilisez les limites proposées dans les « Outils de recherche » : pays, langues et dates surtout
 - Autres trucs : <https://outilsgg.com/2015/01/10-syntaxes-pour-des-recherches-efficaces-sur-google/>



RECHERCHE DANS GOOGLE - AVANCÉE

- Paramètres de recherche
- Langues (Languages)
- Activer SafeSearch
- Recherche avancée
- Historique
- Aide sur la recherche

Trouvez des pages avec...

tous les mots suivants :

Entrez les mots importants : terrier tricolore

ce mot ou groupe de mots exact :

Mettez les mots exacts entre guillemets : "terrier écossais"

l'un des mots suivants :

Entrez « OR » entre tous les mots à inclure : miniature OR standard

aucun des mots suivants :

Placez un signe - (moins) devant les mots à exclure :
- rongeur, - "Jack Russell"

nombre compris entre :

 à

Placez deux points entre les nombres et ajoutez une unité de mesure :
1000 à 2011

Affinez ensuite la recherche par...

langue :

toutes les langues

région :

tous les pays/territoires

dernière mise à jour :

à une date indéfinie

Site ou domaine :

termes apparaissant :

n'importe où dans la page

- tous les formats
- Adobe Acrobat (.pdf)
- Adobe PostScript (.ps)
- DWF Autodesk (.dwf)
- KML Google Earth (.kml)
- KMZ Google Earth (.kmz)
- Excel (.xls)
- PowerPoint (.ppt)
- tous les formats

SafeSearch :

Afficher les résultats les plus pertinents

Configurez [SafeSearch](#) de manière à filtrer ou non les contenus à caractère sexuel explicite.

type de fichier :

tous les formats

Rechercher des pages dans le format que vous préférez.

droits d'usage :

non filtré par une licence

Rechercher des pages que vous êtes libre d'utiliser.

EXERCICE

- Testez les trucs et les astuces de recherche dans Google en fonction de votre problème ou de votre préoccupation
- Essayez de clarifier et de vous faire une meilleure idée sur le sujet auquel vous devez répondre

COMPLÉMENTS D'INFORMATIONS ET RÉFÉRENCES

Données, informations et connaissances

Connaissances tacites et explicites

Différences entre expert et courtier

Références pertinentes

DONNÉES, INFORMATIONS ET CONNAISSANCES

- L'information ne devient connaissance que lorsqu'elle est comprise par le receveur qui lui donne un sens.
- Connaissance: relier des informations en leur donnant un sens
- Par quelles stratégies donne-t-on du sens? Exemples :
 - Résumer un article en identifiant les passages congruents avec les questions posées par le client
 - Ordonner les articles résumés selon les niveaux de preuve
 - Identifier les résultats de pratiques recensées selon qu'elles ajoutent à la compréhension de certains aspects du problème étudié
 - Identifier dans un ensemble de propositions issues d'études ou d'analyse de pratiques celles qui sont soutenues par un expert choisi

CONNAISSANCES TACITES ET EXPLICITES

- Connaissances tacites : davantage personnelles, expérientielles, liées au contexte et sont ainsi plus difficiles à exprimer, codifier et formaliser*
- Connaissances explicites : connaissances qui peuvent être codifiées et exprimées*

Connaissances explicites**
15% de la connaissance globale



Savoirs formalisés, écrits,
transmissibles sous forme de
documents, chiffrables, directement
compréhensibles

Connaissances tacites
75-85% de la connaissance globale



Techniques : savoir-faire, compétences,
expériences

Cognitives : croyances, valeurs,
intuitions

DIFFÉRENCES ENTRE EXPERT ET COURTIER

CRITÈRES	EXPERT	COURTIER
Connaissances	Spécifiques et approfondies sur un sujet	Générales mais peuvent être axées sur des sujets liés à l'organisation des services
Jugement	Témoigne d'une expertise de contenu Référence en son domaine	Témoigne d'une expertise de méthode Juge le contenu à partir d'une expertise méthodologique
Profondeur du repérage documentaire	Maîtrise une somme très importante de littérature, convergente et divergente sur certains sujets	Rassemble une somme adéquate de littérature, principalement axée sur les convergences pour un nombre étendu de sujets
Accroissement des connaissances par la recherche	Un des rôles importants et attendus de l'expert	N'est pas un rôle attendu du courtier
Utilité professionnelle	Être à la fine pointe d'un sujet et en avoir la meilleure connaissance	Permettre aux décideurs de prendre une décision éclairée et garante de succès
Capacité d'animation	N'est pas un rôle attendu de l'expert	Rôle important : animer la prise de décision en recourant à une technique ou par le choix de l'argumentaire

RÉFÉRENCES PERTINENTES

- Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie (ASSS), Différents outils publiés de 2008 à 2013 disponibles au <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/performance-innovation/gestion-connaissances/courtage-connaissances/index.fr.html>
- Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie (ASSS), Recension des écrits: formation aux établissements, janvier 2012.
- Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie (ASSS), Visage : bulletin de veille informationnelle, <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/documentation/visage/index.fr.html>
- Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et de familles en difficulté. (2015). Courtier de connaissances. Repéré le 14 juin, à <http://www.saco.uqam.ca/activite/courtier-de-connaissances>
- Fleury, F.C., Capsule 1 - Stratégie appliquée de recension des écrits scientifiques ; Capsule 2 – Sélection et analyse de la littérature grise, Programmes de 2e cycle en pratiques de la réadaptation, REA 324 Thématique spéciale, Université de Sherbrooke, août 2015
- Fleury, F.C., avec la collaboration de C. Arsenault, Recension de pratiques et avis d'experts - Formation pour les courtiers locaux de Chaudière-Appalaches, 28 mai 2014
- Fortin, J., & Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. (2014). Le courtage de connaissances : outil et processus régional pour soutenir la prise de décision clinico-administrative éclairée par des données probantes. Dans Pôle santé HEC (Éd.). Montréal: Pôle santé HEC,. Repéré à <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2014/10/S%C3%A9minaire-du-P%C3%B4le-sant%C3%A9-HEC-Montr%C3%A9al-14-octobre-2014-Jacques-Fortin.pdf>
- Goldblatt D. Introduction. In: Goldblatt D, editor. Knowledge and the social sciences: theory, method and practice. Routledge, London; 2000
- Grimshaw, J. M., Eccles, M. P., Lavis, J. N., Hill, S. J., & Squires, J. E. (2012). Knowledge translation of research findings. *Implementation Science*, 7(1), 50. doi: 10.1186/1748-5908-7-50
- INSPQ, <http://pag.inspq.qc.ca/litterature-grise-definition.aspx>, accédé le 9 janvier 2012
- Lane, J.P., (2012). The “Need to Knowledge” Model: An operational framework for knowledge translation and technology transfer, *Technology and Disability*, 24,187–192. Retrieved February 1, 2016 from: <http://content.iospress.com/download/technology-and-disability/tad00346?id=technology-and-disability%2Ftad00346>
- Leclerc, M. et coll., La communauté d'apprentissage professionnelle comme dispositif favorisant la réussite scolaire d'élèves provenant de milieux défavorisés, Rapport de recherche, Programme actions concertées, FRSC-Québec, 2012, 125 p.
- Munerol, L., Cambon, L., & Alla, F. (2013). Knowledge Brokering: Definition and Application Based on a Review of the Literature. *Santé Publique*, 25(5), 587-597.
- Polanyi M. The tacit dimension. London, UK: Routledge & Kegan Paul; 1966
- Polanyi M. Knowing and being, essays by Michael Polanyi. London: Routledge; 1969
- Raymond, L., et coll., Coffre à outils sur le transfert de connaissances, une approche proactive, Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances, 2009, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 46 p.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2015) La gestion du changement - Cadre de référence, 21 p.