

# STRATÉGIES POUR FACILITER L'INTÉGRATION DE CONNAISSANCES ISSUES D'UNE RECHERCHE

8 octobre 2024

## Préambule

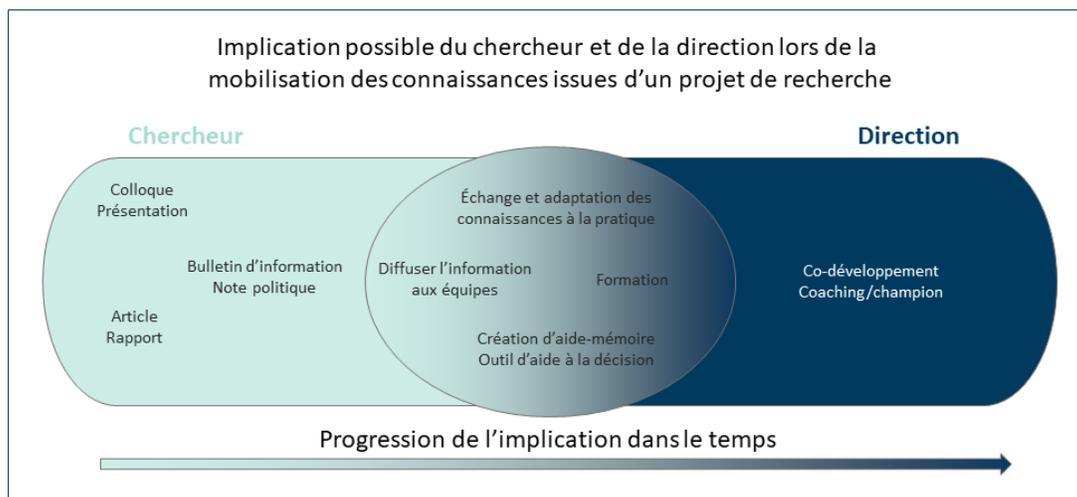
La réalisation d'un projet de recherche est une occasion d'améliorer nos connaissances et nos services. Toutefois, entre les connaissances produites et leur application dans la pratique, il y a un monde!

Ce document a pour objectif de vous offrir quelques pistes de réflexion dans l'élaboration et la réalisation de votre stratégie de mobilisation des connaissances. L'information qu'il comprend vous sera utile de l'étape de la diffusion des résultats jusqu'à celles de leur adaptation et de leur intégration à la pratique.

## Planification d'une stratégie de mobilisation des connaissances

Chaque contexte de projet de recherche est unique et les stratégies peuvent varier d'un projet à l'autre.

L'implication du chercheur ou de la chercheuse devrait être plus importante au début du processus de mobilisation des connaissances et diminuer dans le temps. Ainsi, lors des activités habituelles de diffusion des résultats, le chercheur ou la chercheuse sera en leadership. Son rôle dans des activités de vulgarisation des résultats et d'appropriation de ceux-ci en sera plutôt un d'accompagnement. À l'inverse, l'implication du gestionnaire et de son équipe augmentera avec le temps passant de l'accueil des résultats vers la structuration d'activités d'intégration et de suivi. Voici une représentation simplifiée d'activités de mobilisation des connaissances et du leadership possible de chacun et chacune dans la réalisation de ces activités :



Pour être pleinement efficace, la stratégie doit reposer sur un ensemble de mesures étalées dans le temps qu'il est possible de découper dans un plan d'action. Ce plan d'action devant répondre aux besoins des utilisatrices et utilisateurs de connaissances concernés, il est souhaitable que celui-ci soit élaboré conjointement par le chercheur ou la chercheuse et les gestionnaires.

Voici un modèle de plan d'action général et un autre adapté à la mobilisation des connaissances :

- [Document du BPOI](#);
- Exemple de plan d'action complété à consulter sur le [Site web du centre de recherche du CISSSS d Chaudière-Appalaches](#) /Recherche/Réalisation d'un projet de recherche/Étape1 Planification et conception

### Les volets d'une stratégie de mobilisation des connaissances

La stratégie comprend idéalement deux volets :

- a) Support écrit ou visuel
- b) Échange et accompagnement

Les écrits et les communications sont les activités minimales à réaliser dans un plan de mobilisation de connaissances. Si l'on vise l'intégration des connaissances dans la pratique, les stratégies les plus efficaces comprennent habituellement des activités d'accompagnement.

#### a) Volet support écrit ou visuel

- La création de textes ou d'outils permet de rassembler les connaissances, les adapter au contexte, les synthétiser dans un tout cohérent et de les rendre disponibles facilement à un moment ultérieur.
- S'il le désire, le chercheur ou la chercheuse peut conseiller et soutenir les directions dans l'adaptation et la création de leurs écrits ou de leur support visuel personnalisé.
- Les critères d'utilité auprès des utilisateurs et utilisatrices et de faisabilité déterminent le choix du support.

#### Degré d'adaptation des supports visuels au contexte

Types de supports visuels peu adaptés au contexte	Types de supports visuels moyennement adaptés au contexte	Types de supports visuels très adaptés au contexte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Article</li> <li>• Rapport</li> <li>• Livre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulletin d'information</li> <li>• Note politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide-mémoire</li> <li>• Outil de soutien à la décision</li> </ul>

Pour plus de détails sur les types d'écrit ou support visuel, consulter l'annexe 1.

#### b) Volet échanges et accompagnement

- Pour favoriser l'adhésion, les échanges avec les personnes visées par le changement ont avantage à être fréquents afin de favoriser :
  - La communication du sens et du contexte du changement;
  - La compréhension du changement et des étapes à venir;

- L'écoute des préoccupations des personnes ciblées par le changement;
- Un suivi des changements et une reconnaissance du travail accompli.
- Pour favoriser l'intégration de nouvelles pratiques, les mesures d'accompagnement des personnes visées par le changement ont avantage à :
  - Être portées et réalisées par une ou des personnes dûment identifiées;
  - Être diversifiées, combinées et étalées dans le temps;
  - Favoriser la réflexion des destinataires du changement et les mettre en action.
- Les formations magistrales traditionnelles sont souvent insuffisantes pour permettre l'application des connaissances dans la pratique. Il faut en général faire autrement.

**Activités favorisant le changement et leur impact sur l'intégration dans la pratique**

Activités ayant un <b>faible impact</b> sur l'intégration	Activités ayant un <b>impact moyen</b> sur l'intégration	Activités ayant un <b>fort impact</b> sur l'intégration
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Présentation du changement à venir</li> <li>● Colloque</li> <li>● Formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Échange sur le changement à venir</li> <li>● Audit et rétroaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Échange statutaire en équipe ou individuel</li> <li>● Groupe de codéveloppement</li> <li>● Coaching par des champions ou entre pairs</li> </ul>

Pour plus de détails sur les types d'accompagnement, consulter l'annexe 2.

Vous pouvez soumettre vos questions ou commentaires à l'adresse suivante :

[recherche.ciiss-ca@ssss.gouv.qc.ca](mailto:recherche.ciiss-ca@ssss.gouv.qc.ca)

Cet outil a été corédigé par :

Caroline Arsenault, APPR, Bureau de projets organisationnels et d'innovation;

Élise Roussel et Kathleen Gagné-Doyon, APPR, Direction de la recherche et de l'enseignement universitaire;

Dave Bergeron, chercheur, Centre de recherche du CISSS de Chaudière-Appalaches; professeur, Département des sciences de la santé, Université du Québec à Rimouski.

8 octobre 2024

## Annexe 1 : Types d'écrits ou supports visuels

Type de format	Description	Public cible	Avantages	Dans quel cas est-ce utile?
<b>Tableau comparatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Contenus résumés présentés sous forme de tableau</li> <li>◦ Thèmes importants en têtes de rangées et de colonnes</li> <li>◦ Possibilité d'y inclure des aspects descriptifs, évaluatifs et appréciatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Comité de travail</li> <li>◦ Chargé de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ </li> <li>◦ \$\$\$\$</li> <li>◦ Facilite la comparaison</li> <li>◦ Permet de souligner des points forts ou faibles des contenus</li> <li>◦ Permet de faire ressortir des idées maîtresses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Efficacité globale : ◦◦◦◦◦</li> <li>◦ Délais restreints</li> <li>◦ Besoin d'une base de connaissances pour débiter un projet</li> </ul>
<b>Messages clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Synthèse qui résume en quelques messages une ou des publications</li> <li>◦ Tient sur une page (idéalement moins de 10 messages clés)</li> <li>◦ Présentation sous forme de numéros ou de puces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Clientèle</li> <li>◦ Gestionnaires</li> <li>◦ Professionnels et professionnelles</li> <li>◦ Intervenants et intervenantes</li> <li>◦ Décideurs et décideuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ </li> <li>◦ \$\$\$\$</li> <li>◦ Peut être jumelé à d'autres types de format</li> <li>◦ Permet un accès rapide aux connaissances</li> <li>◦ Facilite la compréhension</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Efficacité globale : ◦◦◦◦◦</li> <li>◦ Très utile pour appuyer un autre format</li> <li>◦ Format idéal pour les directeurs et directrices</li> <li>◦ Délais restreints</li> </ul>

Type de format	Description	Public cible	Avantages	Dans quel cas est-ce utile?
<b>Synthèse graphique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Résumé des contenus essentiels en une image</li> <li>◦ Transforme les connaissances en un contenu imagé accessible et facilement utilisable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gestionnaires</li> <li>◦ Professionnels et professionnelles</li> <li>◦ Intervenants et intervenantes</li> <li>◦ Décideurs et décideuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ \$\$\$\$</li> <li>◦ Très rentable pour l'appropriation des connaissances</li> <li>◦ Permet de vulgariser, de rendre un sujet complexe plus accessible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Efficacité globale : ◦◦◦◦◦</li> <li>◦ Informer / sensibiliser</li> <li>◦ Pour résumer un document unique ou pour résumer les contenus de plusieurs ouvrages</li> <li>◦ Outil de travail</li> <li>◦ Aide à la décision</li> </ul>
<b>1-3-25 Rapport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ouvrage écrit pour transmettre des informations plus complètes relativement à un sujet.</li> <li>◦ Devrait être composé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>› 1 page messages clés (directeurs)</li> <li>› 3 pages messages clés et informations complémentaires (gestionnaires)</li> <li>› 25 pages informations complètes sur les travaux réalisés (comité de travail)</li> </ul> </li> <li>◦ Rend accessible l'ensemble des connaissances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Comité de travail</li> <li>◦ Chargé et chargée de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Rend disponible l'ensemble des informations pertinentes</li> <li>◦ La composition 1-3-25 permet de répondre aux besoins des différents publics cibles</li> <li>◦ Le fait de commencer par les messages clés permet au lecteur ou à la lectrice de saisir l'essentiel des propos et de pouvoir approfondir certains volets au besoin</li> <li>◦ Format qui peut regrouper plusieurs autres types de format (messages clés, synthèse graphique, tableau résumé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Efficacité globale : ◦◦◦◦◦</li> <li>◦ Informer/ sensibiliser</li> <li>◦ Base de référence</li> <li>◦ Complément à d'autres types de format</li> </ul>

Type de format	Description	Public cible	Avantages	Dans quel cas est-ce utile?
<b>Guide de pratique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document écrit qui présente des recommandations sur les pratiques à préconiser</li> <li>Intègre les meilleures connaissances en vue de soutenir une prise de décision ou des activités cliniques</li> <li>Sa réalisation implique un processus rigoureux et méthodologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionnels et professionnelles</li> <li>Intervenants et intervenantes</li> <li>Gestionnaires</li> <li>Directeurs et directrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$\$\$\$</li> <li>Rend disponible l'ensemble des informations pertinentes sur une pratique</li> <li>Reconnu comme étant une référence crédible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité globale : ○○○○</li> <li>Améliorer les pratiques/Soutenir le changement de pratiques</li> <li>Uniformiser les pratiques</li> <li>Efficacité plus grande lorsque jumelée à d'autres activités de transfert de connaissances ( ex : formation, webinaire)</li> </ul>
<b>Présentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La présentation est habituellement faite sous forme orale, en présentiel ou non, avec un support visuel ainsi qu'une période de discussion autour des éléments clés ainsi que des étapes à venir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionnels et professionnelles</li> <li>Gestionnaires</li> <li>Directeurs et directrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$\$\$\$</li> <li>Facilite l'appropriation des connaissances</li> <li>Favorise la mise en action d'un projet</li> <li>Permet de mettre l'emphase sur les éléments importants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité globale : ○○○○</li> <li>Informé/ sensibiliser</li> <li>Faciliter la gestion du changement</li> <li>Amorcer une réflexion autour d'un sujet délicat</li> <li>Vulgariser des connaissances</li> </ul>
<b>Note de breffage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document succinct basé sur des données de qualité qui présente un argumentaire convaincant</li> <li>Souligne la pertinence d'agir tout en préservant la rigueur scientifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientèle/usagers</li> <li>Gestionnaires</li> <li>Professionnels</li> <li>Décideurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$\$\$\$</li> <li>Suscite l'attention</li> <li>Permet de centrer l'information sur les solutions</li> <li>Est accessible et propose des mesures concrètes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité globale : ○○○○</li> <li>Informé / sensibiliser</li> <li>Capter l'attention</li> <li>Convaincre</li> </ul>

Type de format	Description	Public cible	Avantages	Dans quel cas est-ce utile?
<b>Infographie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Support visuel permettant de présenter l'information d'une façon « digeste » en mettant l'emphase sur les éléments clés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Clientèle/usagers et usagères</li> <li>◦ Gestionnaires</li> <li>◦ Professionnels et professionnelles</li> <li>◦ Intervenants et intervenantes</li> <li>◦ Décideurs ou décideuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ \$\$\$\$</li> <li>◦ Format très versatile</li> <li>◦ Permet de capter l'attention et de sortir du lot</li> <li>◦ Format propice au partage et à la visibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Efficacité globale : ◦◦◦◦◦</li> <li>◦ Informer/sensibiliser</li> <li>◦ Capter l'attention</li> <li>◦ Rendre attrayant</li> </ul>
<b>Avis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Document court tenant sur 3 pages maximum</li> <li>◦ Permet de répondre brièvement et rapidement à une préoccupation</li> <li>◦ Reflète l'opinion de l'auteur ou de l'autrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Comité de travail</li> <li>◦ Chargé de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 🕒</li> <li>◦ \$\$\$\$</li> <li>◦ Alimente la réflexion</li> <li>◦ Permet de soutenir les orientations des travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Efficacité globale : ◦◦◦◦◦</li> <li>◦ Soutenir un comité de travail</li> <li>◦ Fournir une base d'informations pour amorcer une réflexion</li> </ul>
<b>Outil d'aide à la décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ L'outil d'aide à la décision peut prendre diverses formes : grille, arbre décisionnel</li> <li>◦ Permet de rassembler et de hiérarchiser les informations essentielles à la prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gestionnaires</li> <li>◦ Directeurs et directrices</li> <li>◦ Professionnels et professionnelles</li> <li>◦ Intervenants et intervenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Permet la prise de décision appuyée et éclairée</li> <li>◦ Favorise l'appropriation des connaissances et facilite l'utilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Efficacité globale : ◦◦◦◦◦</li> <li>◦ Soutien aux activités</li> </ul>

Type de format	Description	Public cible	Avantages	Dans quel cas est-ce utile?
<b>Synthèse de pratique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document synthèse qui doit contenir une section descriptive, une section appréciative et une section liée aux stratégies d'implantation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionnels et professionnelles</li> <li>Comité de travail</li> <li>Chargé de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet de capter rapidement l'essentiel de la pratique</li> <li>Présente des clés pour l'implantation du processus ou des activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité globale : ○○○○</li> <li>Très utile pour comprendre les tenants et aboutissants d'un projet</li> <li>Transposer dans son établissement</li> </ul>

Adaptation de l'outil du Consortium InterS4 *TABLEAU SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX FORMATS DE PRÉSENTATION* : Apprendre à mettre en valeur les résultats issus de la démarche de courtage de connaissances. Réalisé par Emmanuelle Jean et Isabel Bastille, à partir de la formation en courtage de connaissances ainsi que des travaux de Renard et SACO

Document : [Synthese-principaux-formats-de-presentation-des-resultats-2.pdf \(uqar.ca\)](https://consortiuminters4.uqar.ca/le-courtage-de-connaissances/Synthese-principaux-formats-de-presentation-des-resultats-2.pdf)

Pour accéder au document original et consulter l'ensemble des outils du Consortium InterS4 : <https://consortiuminters4.uqar.ca/le-courtage-de-connaissances/>

Connectez-vous en vous créant un profil en utilisant votre adresse courriel du CISSS).

#### Références

Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et de familles en difficulté (2015). "Introduction". SACO - Stratégies de transfert et d'utilisation des connaissances. Montréal : Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté. En ligne : <http://www.saco.uqam.ca/demarche/introduction>.

Équipe RENARD Recherche sur le transfert de connaissances (2019). Matériel de diffusion des connaissances. Montréal. En ligne : [Équipe RENARD - Diffusion des connaissances \(equiperenard.org\)](http://equiperenard.org).

F.C. Fleury, E. Jean et I. Bastille. Ateliers de résolution de problèmes recourant aux meilleures connaissances – Une formation à distance en courtage de connaissance, Consortium InterS4, <https://consortiuminters4.uqar.ca/le-courtage-de-connaissances/>.

## Annexe 2 : Activités d'accompagnement visant à mobiliser les connaissances issues de la recherche

Les activités les plus efficaces d'intégration des nouvelles pratiques permettent aux parties prenantes de réfléchir et d'échanger sur les pratiques à intégrer. C'est pourquoi le contact humain est important. Dans le tableau qui suit, vous y retrouverez une liste de mesures d'accompagnements possibles.

Les activités d'accompagnement visant à mobiliser les connaissances issues de la recherche		
Catégories	Activités	Définitions
Accompagnement	Audit et rétroaction	L'audit offre un portrait systématique du « comment les choses sont faites » (ex. : l'occurrence de certaines pratiques). La rétroaction consiste par la suite à offrir au public cible un résumé des résultats de l'audit. Idéalement, les éléments à améliorer soulevés par l'audit sont intégrés aux processus d'amélioration continue tels que les salles de pilotage.
	Coaching	Relation collaborative formée entre un coach et un « coaché ou une coachée » qui vise à développer des habiletés cliniques. Celles-ci peuvent être de nature plus technique ou interpersonnelle.
	Coaching entre pairs	Relation volontaire, non évaluative et mutuellement bénéfique entre deux professionnels ou professionnelles qui ont un niveau d'expérience similaire. Les pairs s'entraident pour intégrer les mêmes compétences dans leur pratique professionnelle.
Agents de changement	Agent multiplicateur	Membre de l'organisation ayant une connaissance approfondie d'un sujet ou qui a été formé et « coaché » sur un sujet et qui, par la suite, soutient formellement ses collègues dans l'appropriation de nouvelles pratiques.
	Champion	Membre de l'organisation qui adhère aux connaissances à transférer, qui les applique dans sa pratique quotidienne et les fait connaître à ses collègues. Il agit comme soutien auprès de ses collègues pour faciliter et favoriser le transfert des connaissances (TC) en participant, entre autres, à une activité d'apprentissage par les pairs.
Communauté de pratique	Communauté de pratique	Groupe de personnes qui interagissent régulièrement pendant une période prolongée afin de partager des préoccupations communes, consolider leur expertise et développer de nouveaux savoirs.
Formation interactive	Formation croisée	Stratégie d'apprentissage qui permet aux participants et participantes d'acquérir une meilleure connaissance de l'interdépendance des tâches dans leur équipe de travail, leur organisation ou entre différentes organisations. Les participants et participantes apprennent sur les contextes de travail, les tâches de leurs collègues ainsi que sur l'effet de leur propre travail sur celui des autres. Une forme très commune de formation croisée est le stage d'un jour dans une autre équipe ou direction.
	Formation	Stratégie d'apprentissage visant à exposer les éléments d'apprentissage devant un groupe d'apprenants et d'apprenantes et à les faire réfléchir sur comment intégrer les nouveaux éléments dans leur pratique.
Groupe de travail	Apprentissage en action	Série de rencontres, durant lesquelles les participants et participantes réfléchissent et mettent en commun leurs savoirs expérientiels afin d'arriver à une solution applicable à un problème concret et complexe de l'organisation. Forme

Les activités d'accompagnement visant à mobiliser les connaissances issues de la recherche		
Catégories	Activités	Définitions
		spécifique de groupe de travail qui se caractérise par sa nature démocratique, participative et collaborative.
	World Café	Activité de coopération qui offre un environnement unique d'échange de connaissances et qui permet aux participants et participantes de s'impliquer afin de fournir des pistes pour l'action à entreprendre. Lors d'une activité de World Café, plusieurs rondes de conversations de 20 minutes entre trois à quatre personnes sont orientées par des questions prédéfinies.
	Groupe de co-développement	Série de rencontres structurées, durant lesquelles un participant ou une participante présente une problématique qui le ou la concerne et pour laquelle les autres s'engagent à l'aider au mieux de leurs capacités et connaissances. Les participants et participantes développent du même coup des compétences de consultation et de résolution de problèmes.
<b>Échange et expertise-conseil</b>	Débat, séance de réseautage	Activité d'échange entre collègues ayant des expertises dans un domaine similaire ou complémentaire. Permet d'approfondir les connaissances et voir l'applicabilité de celles-ci dans différents contextes par une confrontation d'idées.
	Consultation et soutien scientifique	Activité où un expert ou une experte vient discuter et échanger sur les données probantes et les meilleures pratiques de son domaine d'expertise. Permet d'approfondir les connaissances, voir l'applicabilité de celles-ci dans différents contextes, d'identifier les pratiques ou tendances prometteuses.

Adaptation de : Chaire d'études sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté (2015)