



LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES AU CSSS-IUGS

Le point de vue des chercheurs réguliers du centre affilié universitaire

Marie-Hélène Martin

Daniel Payette

Étudiants au Département de psychologie
de l'Université de Sherbrooke
dans le cadre d'un stage au CSSS-IUGS



LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES AU CSSS–IUGS

Le point de vue des chercheurs réguliers du CAU

À la demande de
Ginette Boyer
Louis Voyer

Par
Marie–Hélène Martin
Daniel Payette

Sous la supervision de
Alexandre J.S. Morin, Ph. D.
Professeur au Département de psychologie,
Université de Sherbrooke

Août 2010

Rédaction

Marie-Hélène Martin, étudiante au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke
Daniel Payette, étudiant au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke

Sous la supervision d'Alexandre J.S. Morin, Université de Sherbrooke
En collaboration avec Ginette Boyer et Louis Voyer, Direction de la coordination et des affaires académiques

Révision linguistique

Lucie Roy, Direction de la coordination et des affaires académiques

Mise en pages

Marie-Ève Latulippe, Direction de la coordination et des affaires académiques

Centre de santé et de services sociaux –
Institut universitaire de gériatrie
de Sherbrooke



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Le CSSS-IUGS est un centre affilié universitaire (CAU) du secteur social et un institut universitaire de gériatrie (secteur santé)

Vous pouvez obtenir ce document à l'adresse suivante.

Guichet de la DCAA

Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke
Direction de la coordination et des affaires académiques
500, rue Murray, bureau 100
Sherbrooke (Québec) J1G 2K6
819 780-2220, poste 47200
sgrimard.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

Ce document est disponible à la section **documentation et médias**, sous la rubrique **publications** du site Web du Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke dont l'adresse est : **www.csss-iugs.ca**

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

Bibliothèque et Archives du Canada, 2010

ISBN : 978-2-923738-34-5 (Version pdf)

La reproduction des textes est autorisée et même encouragée, pourvu que la source soit mentionnée.

© Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, 2010

RÉSUMÉ

Le présent rapport fait état d'une enquête portant sur le point de vue des chercheurs réguliers du centre affilié universitaire (CAU) concernant le transfert des connaissances au CSSS-IUGS. Elle a été réalisée par deux étudiants, dans le cadre d'un stage effectué de janvier à avril 2010, auprès de l'Équipe diffusion et culture de recherche, une instance de la Direction et coordination des affaires académiques (DCAA). Par l'entremise d'entrevues individuelles, les stagiaires ont rencontré 14 chercheurs réguliers, les deux membres de la Direction de recherche du centre affilié universitaire (DRCAU) et la directrice de la DCAA.

Quatre dimensions ont été investiguées, soit la vision, les habiletés et connaissances requises au transfert des connaissances, les obstacles et les recommandations en lien avec le transfert des connaissances. La totalité des chercheurs interviewés semble accorder une grande importance au transfert des connaissances et souhaite que les recherches menées aient des retombées pratiques. Cela nécessite selon eux de planifier très tôt ce processus et de créer des partenariats avec les praticiens. Étant complexe, le transfert des connaissances nécessite plusieurs habiletés et connaissances spécifiques. Parmi celles-ci, les habiletés relationnelles jouent un rôle de premier plan. Le transfert des connaissances requiert aussi des habiletés d'animation et de travail d'équipe. De plus, le chercheur doit maîtriser autant le processus de recherche que celui du transfert des connaissances. Il est également préférable qu'il possède certaines qualités personnelles, telles que la patience, une attitude d'ouverture et un esprit de leadership.

Les chercheurs ont aussi nommé plusieurs obstacles susceptibles de nuire au transfert des connaissances. Au niveau organisationnel, les chercheurs mentionnent la complexité générale des structures du CSSS-IUGS, l'épuisement des praticiens lié aux changements successifs, la reddition de comptes et l'inaccessibilité des praticiens et des bénéficiaires. Selon eux, le transfert des connaissances n'est pas suffisamment valorisé par les gestionnaires, les universités et les organismes subventionnaires. Ils mentionnent finalement que le processus de recherche est parfois incompris des praticiens et qu'ils sont parfois victimes d'une stigmatisation liée à leur rôle.

Plusieurs pistes d'action tenant compte des éléments précédents sont suggérées à la DCAA, afin de favoriser le transfert des connaissances au sein de l'établissement. Il est notamment suggéré qu'elle publicise son existence, son rôle, sa vision et ses services, afin que les chercheurs puissent utiliser ses ressources de façon optimale. Aller rencontrer les chercheurs directement, afin d'établir avec eux un plan concret de transfert des connaissances et en établissant certains

livrables, pourrait aider à coordonner les divers projets présents et futurs. Multiplier les opportunités de contacts entre chercheurs et praticiens pourrait aussi favoriser ce processus, selon les répondants. Les auteurs suggèrent finalement que la DCAA continue ses efforts afin de faire valoir le transfert des connaissances et la recherche en général au sein de l'établissement. Pour arriver à une réelle intégration de la recherche et du transfert des connaissances, l'endossement de cette mission, par la haute direction et les gestionnaires de tous niveaux, est primordial. En effet, comme la recherche et le transfert des connaissances demandent temps et énergie, des structures organisationnelles de support doivent être mises en place.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
OBJECTIF DU MANDAT	1
CONTEXTE DU MANDAT.....	1
INTERVENTION EFFECTUÉE	2
RÉSULTATS.....	3
VISION DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES	3
1- <i>Importance accordée au transfert des connaissances</i>	3
2- <i>Planification du transfert des connaissances</i>	4
3- <i>Rôle de l'organisation</i>	4
4- <i>Recherche partenariale</i>	5
5- <i>Adaptation des connaissances et des moyens de transmission au milieu</i>	6
6- <i>Sensibilité aux opportunités de transfert des connaissances</i>	7
7- <i>Soutien à l'intégration des connaissances</i>	7
8- <i>Situation d'ÉRTA</i>	8
HABILITÉS ET CONNAISSANCES REQUISES AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES	9
1- <i>Habilités interpersonnelles</i>	9
Habilités communicationnelles	9
Habilités d'animation	10
Habilités stratégiques	11
Habilités de travail en équipe	12
2- <i>Les connaissances requises spécifiques au transfert des connaissances</i>	13
3- <i>Les connaissances technologiques</i>	14
4- <i>Qualités personnelles</i>	14
OBSTACLES AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES	15
1- <i>Obstacles organisationnels</i>	15
Complexité administrative	15
Réaction au changement	16
Disponibilité limitée des acteurs	17
Faible connaissance de la DCAA	18
Compétition entre les établissements.....	19
2- <i>Obstacles relationnels</i>	19
Divergences de point de vue	19
Perception négative des chercheurs et de la recherche	20
Conflits au sein des équipes	21
Participation des usagers.....	22
3- <i>Obstacles liés au manque de reconnaissance</i>	23
4- <i>Obstacles liés au financement</i>	23
5- <i>Obstacles liés à l'éthique</i>	24

RECOMMANDATIONS DES CHERCHEURS	26
1- <i>Soutien au transfert des connaissances</i>	26
2- <i>Soutien aux activités de formation</i>	27
3- <i>L'interface</i>	28
Mettre en contact les divers acteurs	28
Rencontrer les chercheurs	29
4- <i>Amélioration des activités déjà en place</i>	29
Utilisation accrue de la technologie	29
Augmenter le public ciblé par les activités	30
SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS DES STAGIAIRES	31
1- <i>Vision du transfert des connaissances</i>	31
2- <i>Habilités et connaissances requises au transfert des connaissances</i>	34
3- <i>Obstacles au transfert des connaissances</i>	35
SUIVI DE L'INTERVENTION.....	39
ANNEXE I <i>Figure présentée aux chercheurs lors des entrevues</i>	41
ANNEXE II <i>Canevas d'entrevue pour les chercheurs</i>	45

INTRODUCTION

Le présent rapport rappelle le mandat et son contexte, ainsi que l'intervention réalisée auprès des chercheurs réguliers du centre affilié universitaire (CAU). Il présente les résultats obtenus selon quatre thèmes, soit : la vision des chercheurs du transfert des connaissances, les habiletés et connaissances requises au transfert des connaissances, les obstacles au transfert des connaissances et les recommandations des chercheurs. Suivent une synthèse de ces résultats, augmentée de nos propres recommandations et une brève description du suivi à effectuer, selon nous. Afin d'alléger le texte, le masculin est employé indépendamment du sexe des participants.

OBJECTIF DU MANDAT

L'objectif du mandat est d'amorcer une réflexion avec les chercheurs identifiés dans la programmation de la recherche sociale du CAU et les membres de la Direction de la recherche du centre affilié universitaire (DRCAU). Cette réflexion concerne leur vision du transfert des connaissances et les implications que comportent leur rôle de chercheur dans un établissement de santé et services sociaux, désigné comme CAU. Ce mandat est considéré comme une première étape dans le processus plus global d'intégration d'une culture de recherche au sein du CSSS-IUGS.

CONTEXTE DU MANDAT

Il y a dix ans, le CSSS de Sherbrooke a obtenu la désignation de « centre affilié universitaire » (CAU). L'obtention de ce titre implique que la recherche sociale doit être intégrée de façon importante dans les pratiques sur le terrain.

À la suite du processus de reconduction de cette désignation ayant eu lieu il y a trois ans, il a été suggéré que le CSSS renforce sa culture de recherche, notamment en favorisant le transfert des connaissances engendré par les travaux des chercheurs réguliers et praticiens-chercheurs affiliés. Le CSSS de Sherbrooke doit donc mettre sur pied un plan pour améliorer cet aspect et montrer certains progrès d'ici la réévaluation ayant lieu dans deux ans. Comme l'équipe de Diffusion et culture de la recherche (une équipe de la DCAA¹) est en partie mandatée pour veiller sur le processus de transfert des connaissances pour le CAU à Sherbrooke, elle est directement impliquée dans le dossier.

¹ *DCAA : Direction de la coordination et des affaires académiques.* Direction en soutien à la mission d'enseignement et de recherche du CSSS-IUGS.

Récemment, le CAU a subi une réorganisation importante. En effet, des nouvelles équipes ont vu le jour. Aussi, la programmation de recherche a été grandement révisée. En ce sens, le point de vue des chercheurs du CAU de Sherbrooke sur le plan du transfert des connaissances est méconnu. À l'heure actuelle, trois équipes de recherche différentes se penchant sur des axes distincts sont en place. Il s'agit de l'équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage (ÉRTA), le collectif de recherche en développement des communautés, ainsi que l'équipe de recherche en santé mentale. Afin de pouvoir favoriser les processus de transfert des connaissances du CAU, la possibilité d'entamer une réflexion concernant les chercheurs et praticiens-chercheurs ayant comme sujet la perception de leur rôle, leurs besoins, ainsi que leurs habiletés liées au transfert des connaissances a été soulevée.

INTERVENTION EFFECTUÉE

L'intervention effectuée consiste en une enquête réalisée de février à mars 2010 chez les chercheurs du CAU concernant la perception de leur rôle, leurs habiletés et leurs besoins en lien avec le transfert des connaissances. Cette enquête visait aussi à recueillir les suggestions des chercheurs concernant les moyens d'améliorer le processus de transfert des connaissances. Il est à noter que, à la suite d'une demande des clients, les praticiens-chercheurs n'ont pas été inclus dans la présente démarche². Le point de vue des chercheurs a été recueilli à l'aide d'entrevues individuelles compte tenu de la plus grande flexibilité de cette approche et de la richesse des données auxquelles elle donne accès. Sur les 22 chercheurs sollicités, 14 des chercheurs inscrits à la programmation de recherche du CAU ont été rencontrés (64 %) dont 1 représentant délégué de l'axe ÉRTA, 8 chercheurs de l'équipe de recherche en santé mentale et 5 chercheurs du collectif de recherche en développement des communautés. Le directeur et le coordonnateur de la DRCAU ainsi que la directrice de la DCAA ont aussi été rencontrés, pour un total de 18 entrevues. Cette enquête a été suivie d'une validation auprès des participants (c-à-d. enquête-feedback) en avril 2010. L'information recueillie à travers cette validation est intégrée au présent rapport et a été utilisée afin de dégager des pistes d'action.

² L'enquête présentée dans le présent rapport ne constitue qu'une première étape. D'autres démarches seront entreprises par le CSSS-IUGS pour y faire suite.

RÉSULTATS

Les résultats sont regroupés sous quatre thèmes, soit : la vision du transfert des connaissances des chercheurs, les habiletés et les connaissances requises au transfert des connaissances, les obstacles au transfert des connaissances et les recommandations des chercheurs.

VISION DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Le premier thème abordé en entrevue est la vision des chercheurs du transfert des connaissances. Nous rapportons ici une vision rassemblant les éléments mentionnés par les chercheurs interviewés représentant globalement leur point de vue. Il est cependant à noter que cette vision n'est pas garante du point de vue individuel de chaque chercheur. De plus, il est possible de croire que les chercheurs qui nous ont volontairement rencontrés présentaient d'emblée un intérêt plus prononcé pour le transfert des connaissances que ceux qui n'ont pas participé à l'enquête. Cette vision n'est donc possiblement pas représentative de celle de l'ensemble des chercheurs membres du CAU.

Les points abordés dans cette section sont : (i) l'importance accordée au transfert des connaissances, (ii) la planification du transfert des connaissances, (iii) le rôle de l'organisation, (iv) la recherche partenariale, (v) l'adaptation des connaissances et des moyens de transmission au milieu, (vi) la sensibilité aux opportunités de transfert des connaissances, (vii) le soutien à l'intégration des connaissances et (viii) la situation d'ÉRTA.

1- Importance accordée au transfert des connaissances

Tous les chercheurs ont rapporté accorder une grande importance au transfert des connaissances en lien avec le changement de pratiques. En effet, les chercheurs en parlent en termes d'une « *préoccupation importante* » ou d'un processus « *incontournable* », « *central* », « *fondamental* » ou « *vital* » pour avoir un impact sur les pratiques actuelles. Aussi, ils trouvent important de transférer les connaissances aux personnes à qui elles peuvent être utiles, comme par exemple aux intervenants.

Plusieurs chercheurs, majoritairement adeptes de la recherche partenariale, affirment explicitement qu'une recherche est inutile s'il n'y a pas de transfert des connaissances. De plus, la grande majorité des chercheurs interviewés affirme ou témoigne par des exemples d'expériences personnelles que le transfert des connaissances implique de faire plus que de la diffusion des connaissances.

2- Planification du transfert des connaissances

Il a été mentionné que le transfert des connaissances doit être prévu avant même d'entreprendre la recherche. Celui-ci doit faire partie des objectifs de départ et s'inscrire dans le protocole de recherche. En le pensant dès le départ, le processus de transfert des connaissances oriente la planification et le déroulement de la recherche.

Nécessairement, quand on travaille avec des équipes sur le terrain, je pense que techniquement il faut retourner les rejoindre là où ils sont. Non pas s'attendre à ce que ce soit eux qui fassent la démarche, parce que ces gens-là ont des milliers d'autres choses à faire que de lire des trucs et de consulter des sites Internet, etc. Je crois que la meilleure façon de rejoindre [les partenaires terrain] c'est d'aller vers eux. [...] Et donc ça peut vouloir dire de se déplacer à plusieurs reprises dans des milieux divers. Si c'est défini dès le départ, c'est moins contraignant pour le chercheur dans le sens où il l'a déjà prévu comme ça.

De plus, tous les chercheurs affirment que le transfert des connaissances nécessite des interactions continues avec les gens du milieu. C'est un processus cyclique d'allers-retours entre les chercheurs et les praticiens³. Cet échange constant a pour but de s'assurer que ce qui est fait à tous les niveaux du processus correspond aux intérêts de chacun. Il est donc nécessaire d'inclure des praticiens à différentes étapes du transfert des connaissances.

3- Rôle de l'organisation

Il a été nommé par plusieurs chercheurs que l'organisation joue un rôle clé dans tout processus de transfert des connaissances. L'organisation doit soutenir l'investissement des praticiens dans la recherche et fournir des conditions favorables pour les motiver à participer aux projets de recherche visant l'amélioration des pratiques. Tout d'abord, la direction doit s'engager à mener le projet de changement. Comme le transfert des connaissances nécessite une implication active des destinataires par des remises en question, des réflexions sur l'application des connaissances, des apprentissages portant sur des savoir-faire, etc., un grand investissement en temps et en énergie est requis. Selon les chercheurs, pour que les praticiens y consacrent les efforts nécessaires, l'organisation se doit donc de fournir un environnement de travail au sein duquel les praticiens ont accès à des bonnes conditions de santé psychologique et bénéficient de conditions de facilitation.

³ **Praticiens** : Ce terme est utilisé pour désigner à la fois les intervenants (toutes personnes interagissant directement avec les utilisateurs de services) et les gestionnaires.

Toujours selon la conception du transfert des connaissances des chercheurs, un réel changement de pratiques s'approche souvent d'un changement organisationnel. En ce sens, il est nécessaire de nommer dès le départ des responsables pour un projet donné dans l'organisation et que ces porteurs de dossier aient le pouvoir requis à l'implantation des changements organisationnels nécessaires aux modifications des pratiques. Ces porteurs du projet doivent aussi participer à la planification et à l'implantation des changements en tant qu'experts de la culture du milieu. Ils sont à cet égard des acteurs clés du processus de transfert des connaissances et leur implication au projet en est l'un des principaux facteurs de succès.

Quand on est dans la recherche qui touche aux pratiques ça implique bien, bien des affaires. Il ne faut pas juste que ce soit des chercheurs qui donnent de l'information, il faut que ce soit du monde [à l'interne]. Aussitôt qu'on touche à des pratiques qui impliquent des changements de quelque ordre que ce soit il faut le planifier [avec des collaborations à l'interne qui vont voir au bon déroulement] et qui vont être en soutien au chercheur. On est dans des stratégies de changement.

4- Recherche partenariale

La majorité des chercheurs met de l'avant l'importance d'avoir des partenaires dans le milieu pour poursuivre avec succès un processus de transfert des connaissances. Plusieurs nomment l'importance d'établir des alliances avant d'entreprendre un projet de recherche. Il est important que ces employés, qui deviendront les partenaires du chercheur, aient de l'intérêt envers le projet de recherche ainsi que le pouvoir de prendre les décisions qui s'imposent. L'établissement de bonnes relations avec des personnes ressources dans le milieu prend du temps. De plus, pour construire un projet de recherche partenarial, dont les objectifs rejoignent les intérêts du milieu, il faut au préalable avoir rencontré les praticiens et évalué leurs besoins. Ainsi, les partenaires et le chercheur travaillent à définir conjointement le projet de recherche.

Dans la même perspective, le transfert des connaissances doit inclure la formation de personnes à l'identité hybride, c'est-à-dire des praticiens qui ont de l'expérience en recherche (praticiens-chercheurs) et des chercheurs qui ont de l'expérience en intervention (chercheurs-praticiens). Ces individus deviendront les agents principaux du transfert des connaissances, sans que leur tâche ne se limite qu'au transfert. Ces personnes à l'identité hybride facilitent la compréhension mutuelle entre le monde de la recherche et celui de la pratique.

Quelques chercheurs nomment de façon explicite que les projets dits de « recherche partenariale », « recherche collaborative » ou « recherche-action », sont la manière la plus efficace de mettre en place un processus efficace de transfert des connaissances, bien que ce

transfert demeure limité, du moins dans un premier temps, aux praticiens directement impliqués dans le projet. « *Je pense que [la recherche collaborative] est la plus payante, pas en termes de rentabilité économique, mais en termes de véritable transfert des connaissances.* »

Lorsque le transfert des connaissances se fait en continu, c'est-à-dire lorsqu'il y a des praticiens impliqués tout au long du projet à titre de coconstructeurs, le chercheur peut alors en retirer certains bénéfices particuliers. De l'interaction entre le chercheur et les praticiens, le chercheur pourra investiguer de meilleurs sujets de recherche, des questions qui visent à expliquer des problématiques réelles et vécues ou à combler un manque dans l'application des connaissances. Ainsi, les connaissances développées seront réellement adaptées au milieu. De plus, lorsque le chercheur tente de faire émerger des connaissances qui répondent à un intérêt du milieu où il exécute sa recherche, ces connaissances sont plus susceptibles d'avoir des retombées directes. Les retombées sont d'autant plus grandes que les praticiens sont impliqués dans le processus de recherche et acquièrent les connaissances tout au long de celui-ci.

Comme on travaille directement avec les partenaires, en fait le transfert des connaissances il se fait constamment, avec un groupe restreint on s'entend. Mais en même temps, comme ils sont des piliers, ils sont des leaders d'opinions dans leur milieu, on peut croire que ce transfert des connaissances a une répercussion réelle et pratique et se poursuit même quand c'est sorti de nos mains.

5- Adaptation des connaissances et des moyens de transmission au milieu

Une des conditions facilitant le transfert des connaissances est d'utiliser simultanément ou en séquence plusieurs moyens de transmission des connaissances et plusieurs modalités de communication afin de joindre les destinataires. Pour le faire plus efficacement, il est nécessaire d'être au fait des différents besoins et des particularités de ces derniers. Ainsi, on peut adapter la présentation des connaissances différemment selon les groupes.

[Le processus de transfert des connaissances, c'est être] conscient du public cible à qui l'on s'adresse et de la pertinence pour les participants de ce que l'on veut amener et de réfléchir à la façon dont on la transmet pour être le plus collé à la façon dont l'auditoire va l'utiliser. C'est de nous efforcer d'avoir la meilleure rencontre possible entre les besoins des gens qui viennent chercher les savoirs et nous, comment on les adapte.

Selon les chercheurs, le transfert des connaissances nécessite à la fois l'adaptation du matériel, des activités et des canaux de transfert des connaissances. Le matériel inclut les différents types de support matériel (guide pratique, présentation « PowerPoint », page web, etc.), le choix des connaissances ainsi que la manière de les exprimer. Les activités peuvent prendre plusieurs formes allant de la lecture de texte de vulgarisation aux ateliers de formation en passant par la conférence et le coaching. Le choix des activités doit être adapté aux besoins des destinataires et à leur niveau de maîtrise des connaissances. Par exemple, la lecture d'un texte de vulgarisation peut aider à comprendre les connaissances et à intéresser un praticien à celles-ci. Cependant, la lecture n'est que rarement suffisante à l'application efficace des connaissances acquises. À cette fin, la formation et le coaching sont plus appropriés. Il s'agit d'utiliser des méthodes qui permettent d'être le plus près possible de la réalité et des besoins des destinataires.

Quand on lit les livres c'est assez simple! Mais après ça quand tu rencontres [un client] tu trouves ça difficile. Puis il y a [une personne en soutien à l'apprentissage] qui te pose des questions, elle t'aide, puis tu finis par arriver quelque part. Mais, ça ne se fait pas parce que tu lis ça comme il faut dans les livres. Il y a un accompagnement là-dedans, plus une connaissance touche au savoir-être et savoir-faire.

6- Sensibilité aux opportunités de transfert des connaissances

Le chercheur peut prendre un rôle proactif dans l'identification de groupes cibles à qui peuvent profiter les connaissances élaborées, c'est-à-dire augmenter le nombre de destinataires ciblés par le transfert des connaissances. Il s'agit alors d'être proactif à la fois dans l'identification de destinataires potentiels et dans la création d'événements de transfert. Par exemple, un chercheur conduisant un processus de transfert des connaissances avec une équipe de travail particulière peut demeurer sensible à l'utilité potentielle de ces connaissances et les transférer à de nouveaux groupes. Bref, un processus de transfert des connaissances n'est pas nécessairement terminé lorsque les activités planifiées ont été réalisées.

7- Soutien à l'intégration des connaissances

Plusieurs chercheurs décrivent le transfert des connaissances comme un processus unique qui se construit avec les participants. En effet, ce processus nécessite une réflexion sur les connaissances et sur la pratique actuelle. Il est important de soutenir les praticiens dans leur processus de compréhension des nouvelles connaissances et d'intégration de celles-ci à leur bagage de connaissances et d'expériences pratiques. Il faut aussi aider les praticiens à voir comment ils peuvent arriver à appliquer ces nouvelles connaissances dans la pratique. La réflexion des praticiens sur leur pratique est nécessaire pour permettre les prises de conscience par rapport aux

méthodes actuelles, aux conséquences de celles-ci, aux modifications qu'ils voudraient y apporter et aux moyens d'y arriver.

Selon les chercheurs, il est faux de penser que le transfert des connaissances est un processus qui ne demande aucun effort aux destinataires. En effet, même si le praticien comprend comment et perçoit les occasions d'utiliser les nouvelles connaissances, le changement d'habitudes est éprouvant et les difficultés rencontrées dans l'application des nouvelles façons de faire sont nombreuses. Souvent, l'utilisation des nouvelles connaissances nécessite le développement de nouvelles compétences.

Ce n'est pas parce que [les praticiens] sont méchants [qu'ils n'appliquent pas les connaissances]. Parce que ça veut dire qu'il faut qu'ils fassent des affaires qu'ils n'ont jamais faites avant, parce que c'est difficile, parce que c'est exigeant. Ils ne veulent pas blesser, ils veulent prendre soin du monde. Il y a toute sorte de facteurs, mais c'est pas parce qu'ils n'ont pas l'information. Des fois, ça demande que pour appliquer l'information, ils développent des compétences relationnelles qu'[ils] n'ont pas.

Un soutien logistique et matériel, voire émotif constant est alors nécessaire pour que les praticiens développent un nouveau savoir-faire. En effet, les connaissances transférées évoluent avec le milieu au fur et à mesure qu'elles sont intégrées et appliquées. Le processus de transfert des connaissances est donc à recommencer chaque fois que l'on change de destinataires, c'est un processus longitudinal qui prend du temps.

[Un interne] faisait une intervention sur un stage. [...] Il rencontrait la personne, il y avait un problème, il travaillait une année et quand c'était fini, le monde disait : merci beaucoup, on a changé quelque chose, on a réglé un problème. Le monde est content, on a réussi quelque chose. Ce que je voyais, [c'est que les gens responsables dans le milieu] prenaient ce qui avait été fait là et ils allaient l'appliquer dans l'autre endroit comme une recette. Je disais : ça ne marchera pas. La raison pour laquelle ça ne marchera pas c'est parce qu'il y a eu un processus ici dans lequel les gens ont fait des choix, ils ont été impliqués, on a évalué au fur et à mesure, on a pris des décisions.

8- Situation d'ÉRTA

Le membre délégué par les membres de l'axe ÉRTA, nous a informés que son axe a mis sur pied un plan de valorisation des connaissances. Il différencie la valorisation des connaissances de la diffusion des connaissances, en ce sens que la valorisation représente une transformation des connaissances en un moyen d'utilisation concret.

Le plan de valorisation des connaissances n'étant pas de nature publique, nous n'avons pu y avoir accès. Il est important de mentionner que ce plan a été suspendu pour une période prévue d'un an à un an et demi. Cette situation est due au fait que les nombreux projets de recherche en cours occupent amplement le temps des chercheurs membres de l'équipe. En effet, l'équipe avait fait plusieurs demandes de subventions en prévoyant que seulement 15 % à 30 % de celles-ci seraient accordées. Cependant, chaque projet a été accepté. Pour le moment, l'équipe se situe plutôt dans une période de production des connaissances.

HABILETÉS ET CONNAISSANCES REQUISES AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Puisque le transfert des connaissances est un processus complexe et non linéaire, les personnes souhaitant l'effectuer sont appelées à gérer une multitude de situations difficiles, demandant un grand nombre d'habiletés et de connaissances précises. Dans le cadre de l'enquête, les chercheurs ont été amenés à se prononcer sur les habiletés et les savoirs qu'ils croyaient nécessaires au transfert efficace des connaissances. De leurs réponses, il est possible de dégager quatre grands types d'habiletés ou de connaissances requises au transfert efficace des connaissances : (i) les habiletés interpersonnelles; (ii) les connaissances nécessaires au transfert des connaissances; (iii) les connaissances technologiques; (iv) certaines qualités personnelles facilitant le processus de transfert des connaissances.

1- Habiletés interpersonnelles

De toutes les habiletés mentionnées dans les entrevues, ce sont définitivement les habiletés relationnelles qui sont les plus importantes, selon les chercheurs. En fait, elles ont été mentionnées par la totalité des participants. Cela est cohérent avec la nature du processus de transfert des connaissances qui se fait principalement en collaboration avec d'autres individus. On retrouve dans cette catégorie toutes les habiletés pouvant favoriser l'interaction avec d'autres acteurs, qu'il s'agisse d'intervenants, de gestionnaires, de bénéficiaires ou d'autres chercheurs.

Habiletés communicationnelles

Les habiletés communicationnelles sont incontournables lorsqu'il s'agit de créer ou de maintenir de bonnes relations. Au cœur de ces habiletés communicationnelles, les chercheurs interrogés notent la capacité d'écoute et d'empathie, c'est-à-dire la capacité de se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son vécu. Une bonne utilisation de ces habiletés aide le chercheur à reconnaître les intérêts de ses interlocuteurs et de les distinguer des siens. Le chercheur doit alors faire un choix plus judicieux de ce qu'il transmet comme connaissances. Par exemple, le

chercheur, lors d'une conférence, peut passer très rapidement sur la méthodologie qui n'intéresse pas les praticiens, bien que cela représente un élément important pour lui.

L'écoute et l'empathie vont aussi de pair avec la vulgarisation. En effet, en se mettant à la place de l'autre et en recueillant ses commentaires, le chercheur peut mieux adapter ses connaissances aux destinataires. Une bonne capacité de vulgarisation, soit de rendre accessible son propos à ses interlocuteurs, est clairement central à un transfert réussi des connaissances.

La communication s'effectuant beaucoup par voie orale, il est aussi utile de posséder de bonnes habiletés oratoires. Ces qualités aident le chercheur à obtenir l'attention des praticiens tout au long du processus de transfert des connaissances. Les qualités d'andragogue⁴ et l'utilisation de soutien matériel diversifié, lors des interactions, aident aussi à intéresser les praticiens aux activités de transfert des connaissances. Ce soutien matériel peut prendre la forme de présentations « PowerPoint » attrayantes, de guides pratiques concrets ou de toute autre création de documentation utile. Encore une fois, le chercheur doit être en mesure de s'adapter, autant en fonction du type de connaissances qu'il a développées et de son public cible.

Habiletés d'animation

Parmi les habiletés relationnelles mentionnées, on retrouve aussi les habiletés d'animation. Pour effectuer un transfert des connaissances de façon complète et efficace, une interaction avec les intervenants est primordiale. Or, comme il serait laborieux de rencontrer individuellement chacun des intervenants et gestionnaires, les chercheurs souhaitant effectuer un transfert de connaissances doivent fréquemment interagir avec des groupes plutôt qu'avec des individus. C'est alors que les habiletés d'animation entrent en jeu.

Selon les chercheurs interviewés, les habiletés d'animation peuvent s'exprimer de plusieurs façons. Certains présentent le côté technique de l'animation de groupe. Selon eux, les chercheurs doivent être en mesure de préparer une réunion de façon efficace, de gérer le temps et être capable de créer une équipe ou un événement. Cependant, ces habiletés techniques demeurent subordonnées aux habiletés interactionnelles. En effet, d'autres chercheurs insistent sur les aspects plus dynamiques de la gestion des relations dans le groupe.

⁴ **Andragogie** : formation des adultes.

Pour gérer ces processus, un chercheur ayant vécu plusieurs expériences de transfert des connaissances à l'extérieur du CSSS de Sherbrooke affirme qu'une connaissance des processus de groupe est réellement aidante.

Les notions sur les étapes d'un processus de groupe, la dynamique de groupe, c'est super important. Ça aide. Tu vas être conscient quand dans le cheminement d'un groupe, il y a une phase de lune de miel et à un moment donné, la motivation tombe et tu vas avoir un petit peu de résistance, des conflits. Il faut toujours que tu sois attentif à ça, que tu ne sois pas préoccupé uniquement par le contenu de ta démarche, mais le processus aussi.

La connaissance des étapes de développement d'un groupe semble donc réellement aider le chercheur à investir son énergie en fonction des besoins du groupe.

Habiletés stratégiques

Les habiletés stratégiques regroupent toutes les habiletés visant à faire valoir le projet de recherche et de transfert des connaissances.

Un chercheur intéressé au transfert des connaissances doit être en mesure d'en faire voir la valeur ajoutée à ses interlocuteurs présents dans le milieu pratique, afin de pouvoir les intéresser au projet et les amener à y participer. À cette fin, il faut qu'au départ les praticiens trouvent des avantages à participer au projet. Le chercheur doit donc aussi être capable de créer des alliances dans le milieu avec des gens qui ont, à la fois, l'intérêt d'investir temps et énergie au sein du projet et l'influence nécessaire (par sa position hiérarchique, son leadership, etc.) pour ouvrir les portes de l'organisation.

[L'organisation] a nommé la bonne personne, c'est ça qui est important. [...] Elle peut être bien, bien fine, bien enthousiaste et tout ça, mais si elle n'a pas une position dans l'organisation qui va lui donner un levier sur le changement voulu... ça va être plus difficile. Puis en même temps, si elle a une bonne position dans l'organisation, mais qu'elle est moins réceptive à la recherche, ça ne l'intéresse pas, on n'ira pas loin non plus!

Au fur et à mesure que le chercheur affine sa connaissance du milieu, il devient aussi plus à même de saisir les opportunités de transfert des connaissances. En effet, il est davantage au courant des événements qui peuvent être des occasions de transfert des connaissances et des responsables de l'organisation susceptibles de l'aider à organiser de tels événements.

Habiletés de travail en équipe

Les habiletés de travail en équipe se distinguent des habiletés d'animation, au sens où elles sont utiles pour toute participation au travail de groupe, en tant que membre de ce groupe.

Les chercheurs ont insisté sur l'importance d'entretenir de bonnes relations de travail. Pour y arriver, il est primordial d'établir des rapports égaux où les savoirs et l'expertise de chacun sont reconnus et respectés. Le partage du travail doit se faire en tenant compte des compétences de chacun et de l'intérêt des participants. Déléguer une partie du travail de recherche permet aux praticiens de s'impliquer dans le projet et de faire des apprentissages. De plus, le fait de partager le travail démontre une confiance en ses collaborateurs.

Dans le même ordre d'idées, un chercheur doit être capable de concilier les besoins et intérêts de ses collaborateurs avec les siens. Plus particulièrement, tout en adoptant son rôle de gardien de la rigueur scientifique, le chercheur ne doit pas perdre de vue l'utilité sociale de sa recherche.

Il faut que ce soit un partage d'expertise. Moi, je ne ferais pas une recherche qui ne respecterait pas les critères de rigueur parce que les intervenants ne veulent pas faire ci, ne veulent pas faire ça. Il faut tous les deux qu'on fasse des compromis.

Le rôle du chercheur est en partie de s'assurer que les connaissances soient développées selon des critères scientifiques. Cela fait aussi partie de son rôle d'en expliquer la nécessité et de rendre compréhensibles ces contraintes liées à la rigueur scientifique. Cependant, pour certains chercheurs cela peut être difficile, notamment au niveau de la communication des connaissances.

À force de trop s'adapter on finit un moment donné aussi par délaisser l'aspect scientifique de la chose. [...] De réussir à transférer une connaissance scientifique et qui est reconnue comme telle, pour moi c'est la plus grande habileté [...] mais [elle] n'est vraiment pas évidente. Je sais que parfois des excès de vulgarisation pour s'assurer d'aller bien chercher son public, en termes de scientificité ça fait mal aussi.

Les habiletés liées à la capacité de travailler en équipe jouent donc un rôle capital dans le transfert des connaissances.

2- Les connaissances requises spécifiques au transfert des connaissances

Les chercheurs ont nommé certains éléments primordiaux à connaître pour conduire un processus de transfert des connaissances efficace. D'abord, les chercheurs doivent maîtriser les compétences traditionnellement associées à leur rôle. En effet, comme les chercheurs impliqués dans un projet de transfert des connaissances seront les personnes responsables du processus de recherche, il est fondamental qu'ils maîtrisent ce processus. De même, les chercheurs doivent maintenir à jour leurs connaissances scientifiques liées à leur champ d'étude. Cela fait partie intégrante de leur rôle.

Les chercheurs doivent aussi connaître le processus de transfert des connaissances ou s'associer avec des personnes qui le connaissent. Connaître le processus de transfert des connaissances implique de savoir quelles étapes il comprend et comment les réaliser. Cette connaissance du transfert des connaissances permettra au chercheur d'expliquer aux praticiens les responsabilités et rôles de chacun. *« Avant même d'adapter et de vulgariser, il faut que tu vulgarises c'est quoi un transfert des connaissances, c'est quoi des données probantes. »*

Afin d'adapter le processus de transfert des connaissances aux besoins et particularités des groupes visés, le chercheur doit connaître et tenir compte de la culture du milieu. Cette connaissance s'acquiert à travers le temps, par l'entremise de contacts répétés avec des praticiens du groupe et la création, encore une fois, d'alliances avec des membres clés. Ces experts du milieu connaissant la structure, les membres et la dynamique du groupe, peuvent, par la suite, aider le chercheur à tenir compte des enjeux qui pourraient contrecarrer le projet de transfert des connaissances initié.

Il faut être aussi stratégique. Connaître le contexte, la culture du milieu où tu vas, où tu es impliqué. Ça, c'est important. [...] Ça fait une bonne différence, surtout quand tu as un projet qui vise le transfert des connaissances, donc une appropriation. [...] Il faut que tu jauges ton groupe, à qui tu as affaire, mais il faut que tu jauges aussi le contexte où ils œuvrent. De faire ça pour stratégiquement savoir c'est avec qui que je dois faire alliance dans ma démarche, à qui je dois parler.

3- Les connaissances technologiques

Les chercheurs ont démontré un intérêt à acquérir des habiletés ou des connaissances en lien avec les nouvelles technologies. Plusieurs y voient évidemment de nouveaux canaux de diffusion qui peuvent joindre plus de gens, être plus facilement accessibles ou plus attrayants. Ils y voient aussi des possibilités de multiplication des contacts et des nouveaux outils plus accrocheurs ou plus adaptés à certains publics qui sont à l'aise avec la technologie de pointe.

Il y a des gens qui travaillent à développer et adapter une logique de visioconférence à partir d'un poste de travail ordinaire. Ça, quand on arrive à l'étape d'adoption et d'utilisation-appropriation des connaissances, avouez à quel point c'est génial! [...] [Cette technologie permettrait] d'augmenter la fréquence et la proximité des contacts. On ne se rencontre pas juste deux fois par année parce que c'est à ce moment-là que je me déplace. À la limite [...] on peut se parler une fois par mois pendant trois heures!

Les visées des chercheurs par rapport aux technologies se présentent de deux façons. Certains veulent acquérir les habiletés pour en maîtriser l'utilisation, comme apprendre à se servir de nouveaux logiciels. D'autres aimeraient seulement connaître l'utilisation potentielle des technologies et reconnaître les occasions d'en faire usage dans le processus de transfert des connaissances. Ils pourraient par la suite avoir accès à une personne adaptant leur matériel à cette technologie, tel qu'à un professionnel en graphisme.

4- Qualités personnelles

Les chercheurs ont fait part de nombreuses qualités personnelles qu'ils jugent essentielles pour mener à terme un processus de transfert des connaissances.

Qualités personnelles		
• Respect	• Tolérance des différents points de vue	• Passion pour son sujet de recherche
• Authenticité	• Patience	• Connaissance de ses forces et faiblesses
• Leadership	• Persévérance	
• Attitude positive	• Ouverture aux autres	
• Tolérance au risque		

Bien que les chercheurs interviewés considèrent avoir les qualités mentionnées, ce ne sont pas tous les chercheurs qui les possèdent. Imposer au chercheur d'être le principal responsable du processus de transfert des connaissances pourrait être une erreur, surtout dans le cas où ce dernier n'aurait pas les qualités ou l'intérêt pour assumer ce rôle.

OBSTACLES AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Lorsqu'on leur demande l'importance qu'ils accordent au transfert des connaissances, les chercheurs interrogés sont généralement d'accord pour dire qu'ils le trouvent important. Pour plusieurs d'entre eux, cela constitue même la raison d'être de la recherche. Les chercheurs entrevoyent cependant plusieurs obstacles susceptibles de nuire à la réussite d'un processus de transfert des connaissances au sein du CSSS-IUGS. Ces obstacles sont principalement liés à : (i) l'organisation, (ii) aux relations, (iii) au manque de reconnaissance, (iv) aux difficultés de financement, (v) aux difficultés éthiques.

1- Obstacles organisationnels

Les obstacles organisationnels sont des obstacles qui sont reliés à la structure et à la culture du CSSS-IUGS. Les chercheurs affirment s'être buttés à des obstacles organisationnels de plusieurs ordres, qui sont décortiqués dans les paragraphes suivant.

Complexité administrative

Comme établissement universitaire, le CSSS est investi d'une triple mission (soins, enseignement et recherche). Dans ce contexte : « *Le transfert des connaissances est la responsabilité de tous* ». Or, les chercheurs mentionnent qu'il est difficile de naviguer à travers le système complexe qu'est le CSSS-IUGS et qu'y entamer un projet de recherche peut s'avérer très laborieux. En effet, avant de débiter une recherche visant un transfert des connaissances, des autorisations doivent être données au chercheur. En fait, dès que la recherche implique la participation d'êtres humains (bénéficiaires, employés, cadres), les instances décisionnelles du CSSS-IUGS doivent être informées et donner leur aval. Or, selon plusieurs chercheurs et les membres de la DRCAU, ce processus peut être difficile. Un participant illustre cette réalité en relatant les difficultés rencontrées par un chercheur voulant mener à bien un processus de transfert des connaissances.

[Son projet] sera probablement accepté, mais c'est vraiment tout un parcours! Il faut que ça monte à la directrice même du programme-clientèle. Ce n'est même pas le cadre intermédiaire qui peut prendre la décision. Juste la mise sur pied d'un petit groupe [d'employés] [...] demande de gérer des impératifs qui ne sont pas facilitants.

La complexité des démarches à effectuer fait même douter ce membre de la DRCAU de la portée actuelle de la culture de recherche. En effet, si la culture de recherche était réellement intégrée dans les instances du CSSS-IUGS, les procédures administratives ne seraient-elles pas facilitées pour débiter un projet de recherche? Selon lui, les récentes fusions, des CLSC dans un premier temps et du CSSS avec l'IUGS par la suite, sont venues alimenter cette complexité

organisationnelle déjà présente. De plus, la plupart des membres de la programmation de recherche du CAU sont issus du monde universitaire et par conséquent, ne sont pas toujours familiers avec la nouvelle structure du CSSS-IUGS. Les barrières bureaucratiques du CSSS-IUGS sont donc susceptibles de décourager un chercheur qui souhaite entamer un projet de recherche visant le transfert des connaissances, en voyant ses efforts frustrés ou ralentis.

Réaction au changement

Un processus de transfert des connaissances vise à changer les pratiques des intervenants en fonction de nouvelles connaissances scientifiques. Ces changements peuvent modifier l'organisation du travail et faire émerger des réactions négatives de la part des intervenants ou des gestionnaires. Certains chercheurs, dans leurs expériences de transfert de connaissances, ont rencontré des résistances de la part des praticiens. Un des chercheurs relate l'incertitude qu'un processus de transfert des connaissances peut faire vivre aux praticiens.

[Dans un processus de transfert des connaissances], il y a beaucoup d'incertitudes. En fait, c'est pour faire face à des incertitudes et [les intervenants] ont beaucoup de difficulté avec les zones grises. Eux, ils souhaitent avoir des paramètres précis, ils veulent gérer ça de façon très cartésienne. [...] C'est la première embuche, d'ordre affectif et cognitif.

Un autre répondant parle aussi des réactions au changement, mais en abordant plutôt les remises en question et le sentiment d'incompétence qu'il fait vivre : « *Souvent, les réactions viennent [de personnes] qui se sentaient menacées de se faire dire que ce qu'elles faisaient n'était pas correct. C'était ça, souvent, leur réaction plus défensive.* » Les résistances peuvent aussi prendre d'autres formes : « *souvent, la réaction initiale, c'est : Ça fait 25 ans que je suis dans mes affaires, pis ça marche, pourquoi je changerais?* » Le chercheur qui collabore à un projet de transfert des connaissances est donc susceptible de rencontrer plusieurs résistances et les répondants considèrent qu'elles constituent un obstacle important à ce processus.

Un second obstacle lié à la réaction au changement proposé par le transfert des connaissances touche la reddition de comptes. Le financement des CSSS est dorénavant directement lié à la dispensation de service, auprès d'un nombre prédéfini d'utilisateurs, et à la réalisation d'une quantité précise d'interventions pour chaque intervenant. Ceci met plus de pression sur ces derniers afin qu'ils rencontrent ces objectifs. Selon plusieurs chercheurs, cette réalité du CSSS-IUGS limite sérieusement les opportunités de changement au sein des diverses équipes de travail. Les gestionnaires sont, en effet, souvent réticents à modifier les pratiques, conscients qu'un temps

d'adaptation sera requis de la part des intervenants et que les quotas risquent alors de ne plus être atteints, du moins temporairement.

Finalement, certains chercheurs font l'hypothèse que les praticiens sont parfois saturés par les changements successifs et qu'ils sont donc réticents à s'engager dans un projet de transfert des connaissances. En effet, le gouvernement a instauré plusieurs projets modifiant profondément le travail des praticiens et a négligé certains aspects liés à leur implantation. Ainsi, les intervenants et les gestionnaires œuvrant au sein du CSSS-IUGS ont récemment fait face à plusieurs changements de grande ampleur, dont la fusion des CLSC dans un premier temps et avec l'IUGS dans un deuxième temps; l'application plus stricte de la reddition de comptes, sans compter les déménagements (ex. : Argyll) qui ont amené certaines équipes à revoir leur façon de faire. Les praticiens ont donc été déjà largement sollicités pour modifier leur façon de faire habituelle. Pour cette raison, certains participants à l'enquête croient que les praticiens seront moins enclins à s'engager dans un processus de transfert des connaissances demandant un autre changement de pratiques.

Disponibilité limitée des acteurs

Pour amener un changement de pratiques réel, l'interaction entre le chercheur, l'intervenant et le gestionnaire est importante. Les intervenants doivent avoir le temps de discuter de leur pratique et de réfléchir sur la façon de réaliser leurs tâches. Un des obstacles au transfert des connaissances mentionné par les chercheurs est donc lié à la difficulté de rencontrer les intervenants. Le système actuel de reddition de comptes, en plus de limiter les *moyens* pour changer les pratiques, limite aussi le *temps* que les intervenants peuvent y accorder. Effectivement, comme ils ont un certain nombre de clients précis à rencontrer, les intervenants sont plus réticents à s'impliquer dans des projets de transfert des connaissances. De même, les gestionnaires ne valorisent pas toujours le transfert des connaissances et ne lui accordent parfois pas le temps nécessaire. « *Si l'organisation ne valorise pas ça, ne donne pas le temps au professionnel de se former, de l'essayer, d'en discuter et tout, ben là, ça ne marche pas. Parce que ça demande du temps.* » Selon plusieurs chercheurs, l'implication des gestionnaires est pourtant un élément clé au transfert des connaissances : « *Si les gestionnaires ne participent pas [au transfert des connaissances], on vient de créer un immense clivage et ça ne fonctionne pas.* »

Le taux de roulement élevé du personnel complexifie aussi le travail des chercheurs tentant de réaliser un transfert des connaissances. Les connaissances sont, d'abord et avant tout, transmises à des gens, non pas à des secteurs d'activité. Quand un employé quitte l'organisation ou qu'il est muté, il emporte avec lui des connaissances qui ne sont pas encore ancrées dans le milieu. Aussi, le taux de roulement affecte la disponibilité des praticiens pour rencontrer les chercheurs.

Souvent on installe quelque chose et ça part avec la personne. Parce qu'une nouvelle pratique, elle se développe. Tout ce que l'on peut offrir nous [les chercheurs], ce ne sont pas des instructions étape par étape, seconde par seconde, c'est un modèle. Il faut que la personne se l'approprie, puis quand elle commence à se l'approprier et qu'elle part, il faut recommencer. Et puis, ce qui va être le plus naturel pour recommencer c'est de retomber sur les veilles pratiques et non pas sur la pratique novatrice.

Un autre élément mentionné par les chercheurs, en lien avec l'organisation, touche à la communication entre les gestionnaires et les intervenants. Des chercheurs font l'hypothèse que certains gestionnaires connaissent peu les besoins des intervenants sous leur responsabilité. Cela ferait en sorte que des opportunités de transfert des connaissances seraient perdues, puisque ces gestionnaires sous-estimeraient l'apport des retombées potentielles des connaissances amenées par le chercheur pour les intervenants.

Je pense sincèrement qu'il y a un problème important de communication entre les professionnels et les paliers plus décisionnels et que les intervenants ne se sentent pas libres d'exprimer vraiment ce qu'ils ressentent et où se situent leurs besoins et leurs insatisfactions.[...] Il y a pour moi un danger de filtration de ce qui est produit comme connaissance.

Faible connaissance de la DCAA

Les chercheurs mentionnent que la DCAA est relativement peu connue. Par conséquent, certains d'entre eux ne savent pas comment ils pourraient utiliser l'aide qu'elle apporte. « *[Les membres de la DCAA] font déjà des choses. Mais est-ce que c'est assez connu? Est-ce qu'il y a assez de gens qui y vont [aux activités]?* » Cette méconnaissance transparaît aussi lorsqu'on demande aux chercheurs quels sont les moyens utilisés par la DCAA pour faire le transfert des connaissances. La majorité est incapable de donner des exemples concrets d'activités réalisées par la DCAA pour favoriser ce processus. Certains chercheurs semblent aussi avoir de la difficulté à distinguer le rôle de la DCAA de celui de la DRCAU. Comme le mandat de la DCAA vise en partie à faciliter l'intégration de la recherche au sein de l'établissement, le fait que son rôle soit méconnu pourrait l'empêcher de réaliser sa mission de façon optimale.

Compétition entre les établissements

Certains chercheurs mentionnent finalement que la compétition entre les divers établissements nuit au transfert des connaissances. Ils rapportent que cette compétition concerne non seulement les établissements de santé, mais aussi les organismes communautaires et les universités. Selon eux, plusieurs modèles intéressants sont développés ailleurs qu'au CSSS, mais ne sont pas considérés à cause de leur provenance.

Il y a tous les enjeux de la compétition interétablissements de santé et sociaux, mais aussi interétablissements universitaires. [...] On va essayer de prouver notre modèle et on va avoir de la difficulté à faire du transfert des connaissances avec le modèle d'un autre établissement.

Certains secteurs d'interventions perdent donc des opportunités d'améliorer leurs pratiques à partir des connaissances créées ailleurs. Par exemple, un chercheur ayant un bagage d'expérience dans le milieu communautaire pourrait se heurter à des réactions négatives s'il tente de les transférer au CSSS.

2- Obstacles relationnels

Parmi les autres obstacles ayant un impact négatif sur le transfert des connaissances, on peut aussi compter ceux de nature relationnelle. Ces obstacles touchent les divergences de point de vue, la perception des praticiens envers les chercheurs et la recherche, le lien avec les usagers et les divergences d'intérêts.

Divergences de point de vue

Les chercheurs et les praticiens, étant issus de réalités différentes, ont souvent des visions, des expériences et des opinions divergentes. Ces différences de points de vue sont parfois difficiles à rallier. Un participant illustre cette réalité dans les termes suivants :

Des fois, on pousse un peu fort [...] pour qu'il y ait une harmonie parfaite, une harmonie dans les intérêts, et elle n'est pas là. Moi, j'ai certainement une majeure en recherche et une mineure en intervention, alors que les intervenants, c'est exactement l'inverse.

La personne ajoute que c'est cette divergence de point de vue qui amène toute la richesse au partenariat praticiens-chercheurs, mais qu'elle apporte aussi son lot de défis et peut parfois devenir un obstacle au transfert des connaissances.

Selon d'autres chercheurs, le processus de recherche est, lui aussi, souvent mal compris par les praticiens. Cela fait en sorte que ces derniers ont parfois des attentes irréalistes envers eux. Par exemple, un chercheur relate un épisode où des intervenants à qui il allait diffuser ses résultats ont décidé de devancer subitement la date de la présentation :

Est-ce qu'on comprend bien ce que ça représente de faire ce genre de recherche-là? Je ne suis pas sûr de ça. [...] Tu ne peux pas décider : « Non, on change ça, ces dates là ». Y'a de la préparation qui est nécessaire quand on transfère ou qu'on présente à la communauté. [...] C'est un exemple où on comprend peut-être mal tout ce que ça représente.

Pour beaucoup d'interviewés, les praticiens ont une perspective temporelle différente de la leur. Les praticiens sont en effet souvent davantage préoccupés par le quotidien et la gestion des urgences.

La recherche, ça peut être long, parce qu'il faut que ça soit très méticuleux, dans le processus et dans l'étude, puis les problèmes cliniques demandent des urgences. Ils veulent avoir des solutions maintenant. Ce n'est pas le même type de solutions. C'est à réconcilier.

Aux dires des répondants, plusieurs praticiens souhaiteraient donc que le processus de recherche se déroule rapidement, afin de trouver une solution aux problèmes qu'ils rencontrent. Cela n'est pas toujours possible et peut amener les praticiens à se désinvestir du processus de transfert des connaissances. Souvent, les praticiens ne voient pas l'utilité, lors du processus de recherche de, par exemple, recueillir des données plus largement, ou d'utiliser un processus longitudinal ou la pertinence des groupes-témoins. Pour le chercheur, ces éléments lui permettront de construire une base de données plus globale, plus valide, permettant de départager clairement les mécanismes causaux. Les données pourront être utilisées lors de projets ultérieurs et ainsi accélérer le processus de recherche future. Or, les praticiens, ayant une perspective quotidienne de soins et de services, peuvent ne pas saisir les avantages d'une collecte de données plus large.

Perception négative des chercheurs et de la recherche

Les chercheurs rapportent que certains praticiens ont une perception négative envers eux. En effet, ils sont parfois perçus comme des individus « dans leur tour d'ivoire », « déconnectés de la réalité et de l'intervention », qui ont un « langage hermétique » et qui viendront cueillir des données, sans ne rien redonner en retour.

Certains interviewés attribuent cette vision négative au fait que plusieurs praticiens ont vécu des expériences désagréables liées à la recherche par le passé.

Dans une grande démarche universitaire où on cherchait à établir des collaborations avec le milieu communautaire, on leur demandait comment l'université pourrait leur être utile. En fonction de leur réponse, nous, on essayait de voir comment l'on pouvait insérer ça dans nos activités. On s'est fait dire : venez juste pas dans notre milieu, venez juste pas nous déranger, venez juste pas vampiriser ce qu'on est. Cette image-là du chercheur qui vient sucer le sang des organismes communautaires et qui ne donne rien en retour, je pense que c'est malheureusement encore répandu.

Ces expériences font parfois en sorte que les milieux deviennent beaucoup plus rébarbatifs à s'engager dans des projets de transfert des connaissances. La directrice de la DCAA exprime les conséquences probables d'une telle expérience :

Ces gens-là, ils vont [adopter un langage totalement hermétique] une fois, et on va se faire dire : « Ne me faites plus jamais retravailler avec un chercheur ». Ce n'est pas un petit enjeu. On l'a vécu, ça. Quand les gens ont une expérience négative, ils sont échaudés et nous ne sommes plus capables de faire de projets dans cette équipe-là. [...] Ça laisse des marques.

La vision négative des praticiens envers les chercheurs provenant de contacts s'étant mal déroulés constitue donc un obstacle majeur face à la mise sur pied de nouveaux projets de transfert des connaissances. Bien entendu, cela reflète la réalité de certains chercheurs possédant moins d'habiletés liées au transfert des connaissances (voir section précédente sur les habiletés requises au transfert des connaissances), mais qui peuvent être tout de même, fort compétents dans leur domaine respectif. La décision de s'associer à de tels chercheurs peut alors se justifier, mais le milieu doit rester conscient que c'est à lui d'assurer la mise en place des mécanismes soutenant le transfert des connaissances.

Conflits au sein des équipes

Le transfert de connaissances se fait fréquemment en interaction avec des équipes de praticiens. La présence de conflits dans ces équipes peut grandement complexifier le travail des chercheurs qui tentent de transférer les connaissances qu'ils ont développées.

La réflexion amenée par le transfert des connaissances et les remises en question de certaines pratiques peuvent être l'occasion d'exprimer des conflits préexistants ou d'en créer de nouveaux :

Imaginez travailler avec des gens que vous côtoyez tous les jours [...] que vous n'avez pas choisis, [qui ont] des valeurs différentes. Là, vous leur demandez de réfléchir à des situations qui font appel à leurs valeurs et y'a des gens qui se sont déjà jugés entre eux et il y a des gens qui se détestent à mort.

Ces conflits sont difficilement prévisibles pour un chercheur qui connaît relativement peu le groupe avec lequel il interagit et peuvent ébranler la planification initiale du transfert.

Il y a aussi toute la question des enjeux interpersonnels, des dynamiques des équipes qui nous plongent dans des situations assez incroyables! [...] Des choses qu'on ne voit pas venir et des choses qu'on ne peut pas toujours régler de façon efficace. [...] on a des budgets et des calendriers à respecter.

Les chercheurs doivent donc parfois composer avec ces conflits complexes sans pouvoir y remédier directement.

Participation des usagers

Afin de réaliser leur étude, les chercheurs ont fréquemment besoin de recruter des usagers des services de santé, pour recueillir leurs données. Pour y arriver, ils doivent obtenir l'aide des praticiens, afin de pouvoir communiquer avec ceux qui ont accepté d'être contactés. Cela nécessite que le chercheur ait établi une relation de collaboration avec les praticiens concernés, que ces derniers accordent une certaine importance à la réalisation de la recherche et qu'ils aient simplement le temps d'y penser.

Juste faire du recrutement de patients, c'est pas évident! [...] Il y a toutes sortes d'enjeux. [...] Peut-être que les intervenants en ont plein leurs bottes et travaillent 20 heures par jour. Si on le sait, au moins, on peut essayer d'autres stratégies, on peut faire autre chose. On peut se dire « je vais changer d'établissement pour recruter des patients ». On ne peut pas savoir ça si on n'est pas sur place.

Un autre participant mentionne qu'il peut aussi être difficile de diffuser les résultats aux usagers qui ont participé à l'étude. Ces derniers ont souvent été transférés d'unités ou ne bénéficient simplement plus des soins qui leur étaient prodigués durant la recherche. À cause de ces difficultés, ce chercheur affirme que c'est souvent le retour aux usagers qui est escamoté dans un processus de transfert des connaissances.

3- Obstacles liés au manque de reconnaissance

Un autre obstacle majeur a trait au manque de reconnaissance du transfert des connaissances. La majorité des chercheurs interviewés est d'accord pour dire que le transfert des connaissances est peu reconnu et que cela est susceptible d'affecter leur capacité de le mener à terme.

Le transfert des connaissances, dans le format que le CSSS-IUGS le conçoit, est peu valorisé dans le CV de recherche. Effectivement, ce sont davantage les publications dans les grandes revues spécialisées ou encore la participation à des congrès scientifiques qui augmentent la « valeur » du chercheur et ainsi, sa capacité à obtenir les subventions dont il a besoin pour créer d'autres projets de recherche et de transfert des connaissances. La directrice de la DCAA résume bien la situation : « *Le chercheur est un être sous pression constante et est évalué sur sa performance en terme de nombre de subventions [obtenues] et de publications dans l'univers scientifique. Tout le système du financement et du support à la recherche est basé là-dessus.* »

Cette réalité peut affecter un chercheur, particulièrement au niveau du développement de sa carrière. Les chercheurs mentionnent que le transfert des connaissances n'est pas toujours « valorisé » ou « pris au sérieux » par leurs collègues. Comme les promotions sont généralement attribuées par ces mêmes collègues, cette absence de valorisation de leur part peut avoir un impact sur l'avancement de leur carrière. Cette réalité est particulièrement présente pour les jeunes chercheurs, qui tentent d'obtenir leur permanence.

[Le transfert des connaissances] devient moins une priorité quand tu regardes ta demande de promotion et que tu vois que le rayonnement [publier dans des revues à haute cote d'impact], c'est intéressant, mais ça l'a des limites. [...] travailler dans un organisme communautaire, c'est généreux. Après ça, quand tu viens pour faire reconnaître ça, ça n'a pas de poids.

La non-valorisation du transfert des connaissances par le système universitaire et subventionnaire en général force donc fréquemment les chercheurs à faire des choix. Certains d'entre eux affirment qu'ils ne réalisent pas autant de projets de transfert des connaissances qu'ils le souhaiteraient ou encore qu'ils ne vont pas au bout de certains processus à cause de ce manque de valorisation.

4- Obstacles liés au financement

Le transfert des connaissances n'est pas toujours considéré par les organismes subventionnaires. Premièrement, les subventions sont souvent attribuées à des chercheurs « reconnus », c'est-à-dire ceux qui ont diffusé les connaissances qu'ils ont développées dans de nombreux congrès et revues scientifiques. Un chercheur qui favorise le transfert des connaissances et accorde moins

d'importance à la diffusion scientifique pourrait donc obtenir moins de subventions pour entamer de nouveaux projets. Si, selon plusieurs, la situation semble être sur le point de changer et les organismes de plus en plus favorables envers ce processus, il n'en demeure pas moins que le montant attribué pour la recherche est souvent insuffisant pour effectuer un processus de transfert des connaissances complet.

La recherche est un processus long et exigeant. Les chercheurs, pour mener à terme leurs projets, ont fréquemment besoin d'engager des étudiants pour les aider et ont à considérer les frais associés au « bureau » (impression, envoi postal de questionnaires, etc.), aux déplacements (voiture, avion) et aux inscriptions, notamment pour participer à des congrès. Tous ces éléments engendrent des frais qui grugent les subventions de recherche. Les chercheurs se retrouvent donc fréquemment à manquer de fonds et se voient dans l'obligation de laisser de côté leur plan de transfert des connaissances, avant que les intervenants n'aient pu s'approprier et utiliser les nouvelles connaissances. « *Les aspects financiers sont importants. Il faut soutenir ces programmes de transfert des connaissances, d'une façon ou d'une autre.* » Le fait qu'il n'y ait pratiquement aucune source de financement dédiée au processus de transfert des connaissances constitue donc un obstacle majeur.

5- Obstacles liés à l'éthique

Finalement, selon quelques chercheurs, certains obstacles sont liés à l'éthique. D'abord, certains chercheurs ont mentionné que le processus pour obtenir une autorisation des comités d'éthique est parfois laborieux, surtout lorsqu'il est question de transfert des connaissances. La situation est d'autant plus complexe lorsque l'on considère que des chercheurs doivent parfois obtenir l'autorisation de deux, même trois comités d'éthique différents, ayant des exigences parfois contradictoires.

[Le processus d'éthique] est compliqué. [...] On a à se rallier, d'une certaine manière et à simplifier le processus. Il faut absolument s'engager dans la protection du public. Est-ce que la protection du public doit nécessairement nous demander d'avoir des processus extrêmement complexes? [...] Ça crée des frustrations, de part et d'autre.

La complexité de l'obtention de certificat d'éthique des divers comités est donc susceptible de dissuader certains chercheurs de réaliser un projet de recherche. Le CSSS-IUGS, sous directive ministérielle, s'est doté d'un comité d'éthique qu'il partage avec tous les CSSS de l'Estrie. Un chercheur universitaire doit alors avoir l'approbation de son comité d'éthique universitaire et de celui des CSSS de l'Estrie avant de pouvoir débiter son projet de recherche. Certains chercheurs

peuvent préférer choisir un milieu qui reconnaît la juridiction éthique des comités de l'Université de Sherbrooke, surtout lorsque l'on considère que la conduite d'un projet de recherche est déjà un processus complexe en soi.

Au-delà de l'obtention des autorisations des comités, certains chercheurs rapportent aussi que le transfert des connaissances peut faire émerger certains enjeux d'éthique professionnelle importants. Quelques-uns se questionnent sur l'utilisation des connaissances, une fois qu'elles sont transférées. En effet, les connaissances issues de la recherche doivent souvent être généralisées avec prudence. Des conditions bien précises sont souvent à mettre en place afin que les résultats de la recherche puissent se reproduire. Certains chercheurs craignent donc que les connaissances qu'ils auront développées soient appliquées à des contextes inappropriés. Cela constitue, selon eux, un obstacle au transfert des connaissances. Dans le même ordre d'idées, pour que leurs résultats soient utilisés, les chercheurs doivent fréquemment « convaincre » le milieu que leur recherche peut réellement les aider. Or, les recherches contiennent plusieurs nuances et spécificités. Faire l'étalement de ces nuances aux intervenants pourrait sérieusement compromettre l'adhésion et l'utilisation ultérieure des connaissances. Les chercheurs se retrouvent donc dans une position inconfortable. D'un côté, ils doivent « vendre » leur projet et de l'autre, ils doivent assurer la rigueur du processus. Un chercheur illustre cette réalité : « *On n'est plus dans un domaine de recherche scientifique, ici. On est plus dans le marché, le marketing, la persuasion. [...] On n'a pas l'expertise pour ça, on n'est pas préparé pour ça.* » La perception de cet enjeu, de nature éthique, peut compromettre le transfert des connaissances ou du moins, diminuer le confort des chercheurs à s'y impliquer.

RECOMMANDATIONS DES CHERCHEURS

Lors de l'enquête, il a été demandé aux chercheurs d'émettre des suggestions d'actions à la DCAA, afin d'améliorer le transfert des connaissances au CSSS-IUGS. De plus, d'autres recommandations, lors de la rencontre de validation des résultats auprès des chercheurs et des membres de la DCAA, ont été recueillies. Ces recommandations touchent quatre grands thèmes, soit : (i) le soutien au transfert des connaissances, (ii) le soutien aux activités de formation, (iii) l'interface entre les chercheurs et le milieu et (iv) l'amélioration des activités en place.

1- Soutien au transfert des connaissances

Les chercheurs interrogés n'ont pas tous le même niveau de connaissance et d'expérience en lien avec le processus de transfert des connaissances. Certains chercheurs ont donc suggéré que la DCAA offre des formations sur le processus de transfert des connaissances. Par ces activités, la DCAA aurait aussi la chance de dédramatiser ce processus, c'est-à-dire de transmettre des informations réalistes et justes à son propos. La DCAA pourrait aussi s'assurer de cette façon que les chercheurs partagent une vision commune et réaliste de ce processus.

De plus, comme les chercheurs perçoivent les membres de la DCAA comme des experts du processus, ils proposent qu'une ou des personnes ressources soient disponibles pour les aider dans leurs projets de transfert des connaissances. Plus particulièrement, la personne ressource pourrait apporter son soutien tout au long de la planification et de la réalisation des activités. Elle serait alors partie prenante de l'équipe de recherche et de l'équipe de transfert des connaissances. Ensuite, elle pourrait participer à l'évaluation du processus en donnant un feedback au chercheur sur ce qui a été fait et discuter avec lui de ce qui pourrait être amélioré lors des prochains processus. En travaillant de pair avec le chercheur tout au long du processus, les membres de la DCAA auront aussi l'opportunité de communiquer leur intérêt ou même leur passion pour le transfert des connaissances.

2- Soutien aux activités de formation

Comme il a été mentionné plus haut, les chercheurs ont suggéré que la DCAA leur fournisse de l'assistance lors de la réalisation d'activités de transfert des connaissances. La formation est un type d'activité qui a été abondamment discuté par les chercheurs lors des entrevues. Le terme « formation » réfère à différentes activités, telles que des ateliers de mise en situation, du coaching, des séances de feedback à la suite d'une intervention, etc. En raison de l'importance qu'ils y accordent, nous en avons fait un thème à part entière, bien qu'il soit intimement lié à l'idée précédente.

Certains chercheurs ont mentionné qu'ils aimeraient avoir de l'assistance au niveau plus technique des activités de formation, par exemple en étant accompagnés lors de la confection d'ateliers. Ils ont aussi affirmé qu'une aide en ce qui concerne la création de matériel andragogique leur semble utile, leur expertise se limitant souvent à la formation d'étudiants. Selon les chercheurs, le matériel se doit d'être à la fois attrayant et durable pour être utile. Cela implique, par exemple, que la documentation développée doit demeurer utile pour les intervenants, même après l'étape de diffusion, afin qu'ils puissent s'y référer pendant longtemps.

Les chercheurs ont soulevé aussi certains éléments qui seraient susceptibles d'améliorer les retombées des formations dispensées. Premièrement, les besoins de formation des équipes de travail pourraient être évalués. Ainsi, il serait possible d'accorder les offres de formation avec les besoins du personnel. De plus, lorsqu'une formation est dispensée, l'évaluation des retombées de cette formation pourrait servir à la fois à améliorer la formation pour une prochaine fois et aussi à préparer un suivi afin de poser des gestes complémentaires pour modifier les pratiques.

Également, plusieurs chercheurs ont affirmé que l'intégration des nouvelles connaissances est plus facile lorsqu'on combine plusieurs connaissances émergeant de différentes recherches plutôt que lorsque les résultats d'une recherche sont transférés de manière isolée : « *Je vois beaucoup la séquence du transfert des connaissances allant dans des recherches appliquées sur des processus de cinq à dix ans plutôt que tout des morceaux ponctuels. Ce n'est pas juste un processus d'addition.* » De plus, il a été suggéré d'incorporer les activités de transfert de connaissances issues des recherches du CAU aux activités de formation continue déjà fonctionnelles. Ainsi, en plus de faciliter l'intégration de plusieurs connaissances, le transfert des connaissances générées par le CAU bénéficierait d'un espace de formation accepté et ancré dans l'organisation. Cela permettrait aussi de s'assurer que les activités de transfert des connaissances générées par le CAU ne soient pas en compétition, au niveau de la période où elles ont lieu, avec les activités de formation continue.

3- L'interface

Nous l'avons déjà abordé à maintes reprises, le transfert des connaissances est en grande partie une question de collaboration entre plusieurs acteurs différents. Afin de mettre sur pied de tels partenariats, les individus impliqués doivent se connaître minimalement. La DCAA, selon les chercheurs, pourrait agir à cet égard.

Mettre en contact les divers acteurs

Plusieurs chercheurs du CAU mentionnent que la DCAA pourrait les aider en établissant et favorisant le contact entre les diverses instances, soit les chercheurs, les praticiens et les usagers.

Concrètement, si au CSSS, ils mettent ensemble le CAU et la DCAA, que tous les gens se parlent, se connaissent, font des projets communs, c'est déjà beaucoup. Qu'à travers ces échanges-là, on en vient à organiser des trucs ensemble, c'est déjà bien. Ça va mettre un peu tout le monde en contact. Les intervenants du CSSS, les chercheurs qui sont là et la DCAA.

Certains membres du CAU affirment connaître peu les praticiens œuvrant au CSSS. Multiplier les contacts entre praticiens et chercheurs pourrait augmenter les chances que des partenariats émergent. Selon plusieurs chercheurs, les usagers sont, eux aussi, difficiles à rencontrer. Favoriser le contact avec les usagers pourrait aider les chercheurs à connaître leurs préoccupations et orienter leurs recherches en conséquence. Ces contacts pourraient se développer autant formellement qu'informellement. Certains parlent même de « 5 à 7 » ou de sorties informelles (activités sportives, restaurants, etc.). Le but serait d'augmenter le nombre de contacts entre les acteurs, ce qui est propice aux développements de liens permettant de créer des partenariats dans le futur.

Certains chercheurs suggèrent une autre façon, indirecte, de faire l'interface entre les chercheurs et les praticiens : mettre sur pied des « listes », faisant l'inventaire des intérêts et problématiques selon divers acteurs. La DCAA pourrait répertorier les intérêts de recherche des chercheurs, les questionnements et problématiques rencontrés par les praticiens et les questions des usagers. Elle pourrait ensuite simplement diffuser ces listes ou mettre en contact les groupes ayant des intérêts communs.

Rencontrer les chercheurs

En lien avec le fait qu'ils connaissent peu la DCAA, certains chercheurs suggèrent que des membres de la DCAA aillent les rencontrer directement afin qu'ils leur présentent la mission, la vision du transfert des connaissances et les projets que la DCAA a réalisés antérieurement. Cela permettrait aux chercheurs « *d'associer un visage* » à la DCAA, de connaître son rôle et de savoir comment elle peut les aider, concrètement. Un participant décrit très bien cette idée :

Dans un premier temps, venir nous rencontrer. Je ne sais même pas physiquement c'est qui, je ne sais même pas sont où. [...] S'ils ont un plan, une vision. Nous, on est un jeune axe, c'est le moment d'optimiser les deux instances, de se mettre ensemble. Il y a une volonté, je le sais, dans notre axe, de faire des choses concrètes en lien avec le transfert des connaissances et l'expérience de la DCAA, qui a peut-être fait des projets antérieurs et qui connaît des acteurs aussi au CSSS, qui a déjà des bonnes idées à proposer... On pourrait faire de bons arrimages. Développer de nouvelles initiatives. De se connaître mutuellement. Le transfert des connaissances, c'est un intérêt commun.

Comme le transfert des connaissances est une préoccupation mutuelle entre la DCAA et la plupart des chercheurs du CAU, prendre le temps de les rencontrer pourrait faire émerger de nouveaux projets intéressants s'inscrivant dans cette lignée.

4- Amélioration des activités déjà en place

Certains chercheurs sont au fait d'activités réalisées par la DCAA, mais suggèrent des pistes d'amélioration pour augmenter leur efficacité.

Utilisation accrue de la technologie

Plusieurs participants ont mentionné qu'utiliser les nouveaux moyens technologiques disponibles pourraient réellement contribuer à améliorer les activités déjà mises en place par la DCAA (conférence-midi, journées de la recherche) et favoriser le transfert des connaissances en général. Le Web est au cœur de la majorité des suggestions des chercheurs. Utiliser davantage les conférences vidéos, mettre sur pied des formations en ligne, enregistrer des conférences et les rendre accessibles en tout temps, utiliser l'intranet sont autant d'exemples mentionnés par les chercheurs. Un participant citait notamment le site de l'Institut de Santé Mentale Douglas⁵ comme un bon exemple de l'utilisation des nouvelles technologies. Certains se disaient aussi ouverts à répondre à d'éventuelles questions par courriel. Cela pourrait être utile durant ou après

⁵ <http://www.douglas.qc.ca/>

un processus de transfert des connaissances, lorsque les praticiens souhaitent valider leur application des connaissances sur le terrain.

Augmenter le public ciblé par les activités

Plusieurs chercheurs suggèrent des moyens précis, afin d'élargir le public cible des activités de la DCAA. Un chercheur mentionne que les anglophones étaient peu représentés dans les activités de la DCAA. Avec la proximité de l'Université Bishop, il serait intéressant que la population sherbrookoise anglophone puisse bénéficier d'activités dans leur langue. Les gens travaillant lors des quarts de soir ou de nuit ne peuvent bénéficier des activités organisées par la DCAA. La DCAA pourrait songer à créer des activités visant à rejoindre ce public. Un chercheur fait finalement l'hypothèse que des incitatifs peuvent motiver les gens à participer aux activités mises sur pied. Le fait d'avoir un repas payé, par exemple, pourrait contribuer à la participation des chercheurs et des praticiens aux activités.

SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS DES STAGIAIRES

La présente partie du rapport présente un résumé des résultats de l'enquête. Sont présentés : (i) la vision du transfert des connaissances, (ii) les habiletés et les connaissances requises au transfert des connaissances ainsi que (iii) les obstacles liés à ce processus. Les recommandations des chercheurs et des stagiaires seront jumelés aux éléments auxquels ils correspondent.

1- Vision du transfert des connaissances

Dans le cadre de l'enquête, les chercheurs ont fait part de leur vision du transfert des connaissances. D'abord, tous les chercheurs affirment accorder une grande importance au transfert des connaissances. Ils le voient comme un processus incontournable pour améliorer les pratiques. Selon eux, le transfert des connaissances doit être planifié dès les premières phases de la conception de la recherche, afin d'orienter son déroulement en conséquence.

Un système de mentorat entre les chercheurs pourrait favoriser la qualité des processus de transfert des connaissances.

- ✓ Identifier les chercheurs expérimentés dans le transfert des connaissances. Leur proposer de devenir mentor.
- ✓ Effectuer le pairage selon les besoins particuliers des chercheurs.

Afin de soutenir les chercheurs dans la planification et la réalisation du transfert des connaissances, il pourrait être utile de mettre à leur disposition des personnes ressources, expertes du processus de transfert des connaissances.

- ✓ Attirer une ou des personnes de l'équipe de la diffusion et culture de la recherche à chaque axe de recherche.
- ✓ Prendre connaissance des nouveaux protocoles de recherche et enrichir les plans de transfert de connaissances.

Pour beaucoup de chercheurs, les partenariats sont conditionnels à la réussite du processus de transfert des connaissances. D'une part, ils permettent de créer des connaissances émergeant directement des préoccupations de la pratique, ce qui assure leur utilité. D'autre part, les collaborateurs impliqués dans ce processus acquièrent pendant la recherche les connaissances produites et peuvent, par la suite, contribuer à leur transmission dans le milieu.

L'identification d'intervenants influents et motivés par la recherche faciliterait l'établissement de partenariats.

- ✓ Cibler les leaders d'opinions dans les groupes concernés par les projets de recherche.
- ✓ Discuter avec eux des conditions particulières à leur groupe, devant être mises en place pour la réussite du projet de recherche.

Les chercheurs mentionnent que le matériel de soutien au transfert (« PowerPoint », guide pratique), les canaux d'information (Internet, intranet, différents types de publications) et les activités de transfert des connaissances (ateliers, formations, conférences) doivent être adaptés aux besoins des destinataires pour maximiser leur impact. De plus, les chercheurs ont mentionné vouloir développer leurs connaissances des technologies et leur utilisation potentielle.

Les chercheurs mentionnent vouloir améliorer leurs activités de formation.

- ✓ Assister les chercheurs dans la création de support matériel (guide pratique, présentation « PowerPoint », etc.) et d'ateliers de formation.
- ✓ Former les chercheurs aux technologies disponibles.
- ✓ Saisir les opportunités d'utilisation des technologies et les communiquer aux chercheurs.

Le chercheur doit demeurer sensible aux nouvelles opportunités de transfert des connaissances qui se présentent à lui. Un processus de transfert des connaissances n'est pas nécessairement terminé lorsque les activités prévues ont été réalisées.

L'identification des préoccupations des praticiens et des usagers, ainsi que des intérêts de recherche des chercheurs permettraient de créer de nouvelles opportunités de transfert des connaissances.

- ✓ Établir des listes des préoccupations et intérêts des chercheurs, praticiens et usagers.
- ✓ Effectuer les pairages ou diffuser les listes.

La DCAA réalise déjà certaines activités visant à favoriser le transfert des connaissances. Des améliorations sont possibles afin de cibler d'autres publics.

- ✓ Offrir des activités en anglais.
- ✓ Offrir des activités à l'intention des intervenants travaillant de soir ou de nuit.

Les chercheurs mentionnent qu'il est important de considérer les défis liés au changement de pratiques, amenés par le transfert des connaissances. Ces changements demandent beaucoup de temps, d'énergie et peuvent faire vivre des expériences difficiles aux destinataires (sentiment d'incompétence, remise en question, épuisement). Il est donc nécessaire d'offrir du soutien aux personnes vivant un tel changement.

Le transfert des connaissances produira sur le milieu des effets similaires à ceux de n'importe quel changement organisationnel, si l'on vise un changement de pratiques.

- ✓ Préparer et former les chercheurs à la gestion des résistances.
- ✓ S'assurer que les intervenants (tant les partenaires et collaborateurs du projet que tous ceux concernés par les changements de pratique), gestionnaires et employés ciblés aient le temps et le soutien nécessaire pour intégrer de nouvelles pratiques.
- ✓ Évaluer de façon continue les retombées du transfert des connaissances sur les pratiques et ajuster le processus en conséquence.
- ✓ S'assurer que la structure organisationnelle puisse absorber sans pression indue, la baisse momentanée d'efficacité inhérente à tout projet de changement organisationnel.

Comme les membres d'ÉRTA ont suspendu l'application de leur plan de valorisation des connaissances, en raison d'une surcharge de projets à produire, leur implication au niveau de transfert des connaissances sera sans doute limitée.

Bien que les membres d'ÉRTA aient mis en veille leur plan de valorisation des connaissances, certaines actions peuvent être entreprises.

- ✓ Mettre les membres de l'axe ÉRTA en contact avec des praticiens partageant leurs intérêts, afin de préparer les collaborations futures.
- ✓ Aller rencontrer les membres de l'axe ÉRTA pour s'informer de leur plan de valorisation des connaissances.

2- Habiletés et connaissances requises au transfert des connaissances

Selon les chercheurs interviewés, les habiletés interpersonnelles sont fondamentales au transfert des connaissances. Ces habiletés se subdivisent en différentes catégories : a) les habiletés communicationnelles (écoute, capacité oratoire, andragogie), b) les habiletés d'animation (connaître les processus de groupe, créer une équipe, préparer une réunion), c) les habiletés stratégiques (faire valoir la valeur ajoutée des connaissances, s'adapter à la culture du milieu, créer des alliances) et d) les habiletés de travail d'équipe (relations égalitaires, capacité de déléguer, conciliation des intérêts des collaborateurs).

Les habiletés identifiées ne sont pas partagées par tous les chercheurs. Cela laisse des opportunités de formation.

- ✓ Former les chercheurs par rapport aux habiletés identifiées, notamment les habiletés communicationnelles et d'animation, étant donné leur importance.
- ✓ Identifier, au sein même du CSSS-IUGS, des intervenants en charge du transfert des connaissances, afin de les associer aux projets de recherche des chercheurs moins habiles et moins intéressés au transfert des connaissances. Ceci permettra de décharger ces chercheurs du *fardeau* associé au processus du transfert tout en permettant au milieu de bénéficier des nouvelles connaissances ainsi développées.

Le chercheur doit posséder un certain nombre de connaissances pour effectuer un transfert des connaissances efficace. Notamment, il doit connaître le processus de recherche et du transfert des connaissances lui-même afin d'en assurer la rigueur. Il doit aussi veiller à se maintenir à jour dans son domaine d'étude.

Le chercheur, en tant qu'acteur clé, joue un double rôle. D'une part, il est un expert dans son domaine d'étude et d'autre part, il doit maîtriser le processus de transfert de connaissances (qui peut être complexe).

- ✓ Publiciser le service de veille documentaire des bibliothèques.
- ✓ Former les chercheurs au transfert des connaissances.

Finalement, les chercheurs ont énoncé des caractéristiques personnelles pouvant contribuer au succès du processus de transfert des connaissances. Ainsi, l'intérêt envers le ce processus et certaines qualités, telles que, la patience, le leadership, avoir une attitude positive et être ouvert à l'autre, sont nécessaires pour porter un tel processus.

Malheureusement, ce ne sont pas tous les chercheurs qui possèdent les caractéristiques ou l'intérêt nécessaire pour être responsable d'un projet de transfert des connaissances.

- ✓ Ne pas imposer la responsabilité d'un processus de transfert des connaissances à l'ensemble des chercheurs.
- ✓ Identifier les porteurs de projet potentiels et en nommer au sein même du CSSS-IUGS.

3- Obstacles au transfert des connaissances

Les chercheurs ont nommé plusieurs obstacles susceptibles d'entraver le transfert des connaissances selon eux. La première sphère où les obstacles peuvent émerger concerne la structure organisationnelle du CSSS-IUGS. Plusieurs chercheurs mentionnent que la bureaucratie du CSSS-IUGS est complexe et qu'elle peut occasionner des délais dans l'obtention des autorisations. De plus, les gestionnaires peuvent être réfractaires à s'engager dans un tel processus, sachant que les intervenants auront besoin d'un temps d'adaptation affectant leur rendement et que ce processus ne fait pas partie de leur définition de tâches, déjà chargée.

Pour implanter dans le quotidien une culture de recherche facilitant le transfert des connaissances conforme à l'énoncé actuel de mission du CSSS-IUGS, le comité de direction doit absolument être impliqué et mobilisé.

- ✓ Se donner un plan de match « politique » afin d'intégrer la culture de recherche de façon plus importante à l'ensemble de la structure, en s'assurant que le processus de transfert des connaissances soit intégré légitimement aux tâches déjà chargées des employés et gestionnaires du milieu.
- ✓ Présenter les enjeux du transfert des connaissances au comité de direction, par la participation du directeur de la DRCAU.
- ✓ Proposer aux comités de direction d'établir des cibles de gestion, sous forme d'objectifs formels quantifiables, liées à la recherche au sein du CSSS.
- ✓ Identifier, embaucher, ou dégager des intervenants dont le rôle principal serait d'assurer, d'appuyer et d'encadrer le processus de transfert des connaissances en collaboration avec les chercheurs.

Les intervenants ont aussi subi de nombreux changements à travers les années, ce qui est susceptible de diminuer leur réceptivité. La réalité entourant la reddition de comptes peut sérieusement limiter les opportunités de transfert des connaissances, puisque des quotas d'intervention doivent être atteints.

Implanter un nouveau changement dans une équipe déjà saturée peut mener à de grandes dépenses de ressources (temps, énergie) et entraîner des effets négatifs (épuisement, résistance, échec du changement entamé).

- ✓ Identifier les groupes ayant subi de nombreux changements récents.
- ✓ Éviter d'entamer des projets de transfert de connaissances avec ces groupes ou le faire en s'assurant de maximiser le temps, les ressources et le soutien alloué à ces groupes.

Le gestionnaire doit valoriser le transfert des connaissances afin de donner le temps aux intervenants de réfléchir à leur pratique. Le taux de roulement peut aussi nuire au transfert des connaissances puisqu'en changeant de position ou d'emploi, les intervenants quittent avec les connaissances transférées.

L'intégration des résultats de plusieurs recherches dans un même processus de transfert des connaissances en accroît l'efficacité.

- ✓ Ne pas imposer aux chercheurs d'effectuer un processus de transfert des connaissances isolé pour chaque projet de recherche.
- ✓ Adopter un rôle actif dans le regroupement des connaissances issues de différentes recherches.
- ✓ Intégrer les activités de transfert des connaissances aux activités de formation continue.

Les chercheurs ne connaissent pas la DCAA comme structure de soutien au transfert des connaissances, faisant en sorte que les ressources disponibles pour favoriser le transfert des connaissances ne sont pas utilisées de façon optimale.

En plus de faire connaître son existence, la DCAA gagnerait à informer les chercheurs de son rôle au sein du CSSS-IUGS et ses objectifs.

- ✓ Mettre sur papier de façon concrète la vision, la mission et les objectifs de transfert des connaissances de l'équipe de diffusion et culture de la recherche.
- ✓ Aller rencontrer les chercheurs afin d'établir conjointement un plan précis de transfert des connaissances et définir les responsabilités de chacun.

Un autre type d'obstacles rencontrés par les chercheurs concerne l'aspect relationnel. Les chercheurs et les praticiens ont des antécédents, des valeurs, des visées et des contraintes temporelles différents. Cela est susceptible d'influencer leurs attentes envers le processus de transfert des connaissances, qui peuvent devenir conflictuelles. Plusieurs chercheurs mentionnent avoir déjà été confrontés à une perception négative des praticiens envers les chercheurs et la recherche en général, et ce, parfois en raison des expériences de recherche qui se sont mal déroulées. Ces praticiens sont donc rébarbatifs à participer à un processus de transfert des connaissances. De plus, une absence de relation entre les chercheurs et les praticiens rend plus difficile le recrutement des usagers. Comme les intervenants doivent faire le premier contact avec les usagers, leur mobilisation envers la recherche est capitale.

Une des avenues pour pallier ces obstacles relationnels est d'augmenter les contacts entre les chercheurs et les praticiens.

- ✓ Intégrer les chercheurs aux équipes de travail avec lesquelles ils effectuent leurs projets de recherche. (Ex. : être sur les lieux, participer aux réunions).
- ✓ Organiser des activités informelles réunissant chercheurs et praticiens. (5 à 7, repas, activités sportives).

La création d'un processus reconnaissant l'implication des praticiens dans la recherche favoriserait une perception positive de la recherche et des chercheurs.

- ✓ Donner des occasions aux intervenants ayant participé à des projets de recherche de faire part de leur expérience à d'autres.
- ✓ Souligner l'effort fourni par les intervenants (mention dans les journaux institutionnels [avec leur consentement], reconnaître les retombées de la participation des intervenants aux processus de transfert des connaissances).
- ✓ Organiser une soirée de reconnaissance annuelle où sont présentés les projets de transfert de connaissance, leur impact sur les pratiques et sur les participants ayant contribué à leur succès (avec leur consentement).

Dans un autre ordre d'idées, le manque de reconnaissance peut dissuader les chercheurs de s'engager dans un processus de transfert des connaissances. En effet, la réputation, les promotions et l'accès au financement sont tributaires du rayonnement dans la communauté scientifique qui est atteint par le biais de publications. On peut bien souhaiter que quelques chercheurs acceptent de privilégier le transfert des connaissances au détriment de leur carrière, or, ceci est irréaliste dans un contexte où l'obtention des subventions, elles-mêmes nécessaires au transfert des connaissances, est tributaire du curriculum de recherche des chercheurs. Si un chercheur consacre

plus de temps au transfert des connaissances qu'à la diffusion scientifique, il pourrait se voir refuser l'obtention de certains fonds de recherche et ainsi ne plus pouvoir effectuer de transfert des connaissances. Or, même s'il réussit à obtenir ces fonds, ceux-ci sont souvent épuisés avant que le processus de transfert des connaissances ne soit complété.

L'identification d'intervenants influents et motivés par la recherche faciliterait l'établissement de partenariats.

- ✓ Avoir des experts à la DCAA afin de prendre en charge les processus de transfert des connaissances non complétés par manque de fonds.
- ✓ Mettre sur pied un fonds spécial visant à financer les activités de transfert des connaissances particulièrement prometteuses.

Une dernière catégorie d'obstacles a trait à l'éthique. Parfois, il faut l'approbation de plusieurs comités d'éthique qui n'ont pas les mêmes critères avant de pouvoir commencer un projet de recherche. Cette complexité peut dissuader les chercheurs d'entamer un processus de transfert des connaissances.

Le processus de transfert des connaissances étant complexe en soi, il pourrait être avantageux de simplifier les autres processus, dont l'éthique.

- ✓ Dans les limites de la loi, coordonner l'ensemble des comités éthiques (dont les comités d'éthique universitaire, le CER sur le vieillissement, le CER des CSSS de l'Etrie, CRIR) de manière à ce que leur certification soit équivalente.
- ✓ Aider les chercheurs à rédiger leurs protocoles de recherche afin qu'ils répondent aux divers critères des comités d'éthique.

Le transfert des connaissances peut aussi soulever certains enjeux d'éthique professionnelle pour le chercheur. Afin de convaincre les praticiens de la valeur ajoutée de son étude, ce dernier doit parfois faire des affirmations « chocs » qui ne rendent pas compte de toutes les nuances et limites de la recherche. Cet aspect de « vente » peut rendre certains chercheurs moins à l'aise de réaliser un processus de transfert des connaissances.

Comme certains chercheurs mentionnent être mal à l'aise avec le rôle de « vente » des connaissances, il pourrait être avantageux de les soutenir dans ce processus.

- ✓ Faire la promotion des projets de recherche en cours.
- ✓ Accompagner les chercheurs dans leur argumentation. Leur fournir des « trucs ».
- ✓ Implanter une culture de recherche sensibilisant les intervenants à l'importance des nuances et à l'absence de « recettes » dans l'application des résultats.

SUIVI DE L'INTERVENTION

Dans la section précédente, plusieurs recommandations ont été suggérées. Selon la perspective des auteurs, certaines actions devraient être entreprises par la DCAA afin d'utiliser de façon optimale ces suggestions.

D'abord, puisque les recommandations sont nombreuses, il pourrait être pertinent de les prioriser selon leur impact, leur faisabilité et les acteurs qu'elles touchent. Ainsi, l'Équipe diffusion et culture de la recherche pourrait créer un plan d'action en prenant soin de classer les pistes d'action selon une perspective à court, à moyen et à long terme et les responsabilités de la réalisation des activités pourraient être attribuées à divers membres de l'équipe, selon leur compétence, leur disponibilité et leur intérêt. Finalement, un échéancier précis des activités à réaliser pourrait être établi afin que les membres de cette équipe puissent assurer le suivi approprié et coordonner les efforts de façon optimale.

ANNEXE I

*Figure présentée aux chercheurs
lors des entrevues*

LE PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES



Modèle adapté de Lemire, N., Souffez, K., & Laurendeau, M.-C. (2009). *Animer un processus de transfert des connaissances*. INSPQ.

ANNEXE II

Canevas d'entrevue pour les chercheurs

CANEVAS D'ENTREVUE

QUESTIONS

Position de départ

1. En dépit de l'importance accordée au transfert des connaissances dans un CAU, quelle importance accordez-vous personnellement au transfert des connaissances?
2. Selon vous, en quoi consiste un processus de transfert de connaissances? (insistez sur ce qui vient naturellement à l'esprit)
 - 2.1. Comment le transfert des connaissances s'exprime-t-il dans vos pratiques?

Intérêt, habiletés et obstacles

3. *Présenter le cadre du gouvernement du Québec en matière de transfert des connaissances. Que pensez-vous de ce cadre théorique du processus de transfert des connaissances?*
 - 3.1. À quelles étapes seriez-vous intéressé(e) de vous impliquer personnellement?
 - 3.1.1. Qu'est-ce qui vous motiverait à participer à ces étapes?
 - 3.2. À quelles étapes seriez-vous moins intéressé(e) de vous impliquer personnellement?
 - 3.2.1. Qu'est-ce qui vous apparaît moins intéressant dans ces étapes?
4. Quelles habiletés utiles au processus complet de transfert des connaissances possédez-vous pour chaque étape?
5. Quelles habiletés en lien avec le processus complet de transfert des connaissances aimeriez-vous développer pour chaque étape?
6. Quels obstacles appréhendez-vous face au processus complet de transfert des connaissances pour chaque étape?
 - 6.1. Sous-questionner les obstacles : *individuels, relationnels, organisationnels, subventionnaires, politiques, inhérents au processus de recherche et inhérents au processus de transfert des connaissances lui-même.*

Collaboration avec le CSSS

7. Quels sont les mécanismes du CSSS déjà en place qui sont facilitants pour le processus de transfert des connaissances?
8. Comme le CSSS accorde de l'importance au transfert des connaissances, que peut-il faire pour le faciliter?
9. Selon vous, quel est le rôle des praticiens (intervenants et gestionnaires) dans le processus de recherche?
10. À quel point seriez-vous prêt à considérer des problématiques issues de la pratique dans la production de vos projets de recherche?
 - 10.1. Qu'est-ce qui influence votre position?
11. Vous sentez-vous en mesure de répondre à vos intérêts de recherche à l'intérieur du CAU?

Étudiants au Département de psychologie, Marie-Hélène Martin et Daniel Payette de l'Université de Sherbrooke



À PROPOS DU DOCUMENT...

Le présent rapport fait état d'une enquête portant sur le point de vue des chercheurs réguliers du centre affilié universitaire (CAU) concernant le transfert des connaissances au CSSS-IUGS. Par l'entremise d'entrevues individuelles, les étudiants ont rencontré 14 chercheurs réguliers, les deux membres de la Direction de recherche du centre affilié universitaire (DRCAU) et la directrice de la DCAA. Quatre grands thèmes ont été explorés : la vision du transfert des connaissances des chercheurs, les habiletés et connaissances requises pour le mettre en place, les obstacles qui peuvent y nuire et, finalement, les recommandations faites par les chercheurs pour faciliter sa réalisation.

Il ressort de l'analyse de données que la plupart des chercheurs membres du CAU croient au bien-fondé du transfert des connaissances, mais leur méconnaissance des structures du CSSS-IUGS, souvent complexes pour un membre externe, peut freiner leurs initiatives. Pour y remédier, il est notamment suggéré que le CSSS-IUGS continue de mettre en place des structures de soutien formelles au transfert des connaissances. Favoriser les opportunités d'échange entre chercheurs, intervenants et gestionnaires semble également être une avenue prometteuse.

À PROPOS DES AUTEURS...

Marie-Hélène Martin et Daniel Payette sont tous deux étudiants au doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke. Ce rapport a été réalisé dans le cadre de leur premier stage. Deux membres de la Direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA), soit Ginette Boyer, coordonnatrice de l'équipe Diffusion et culture de recherche, ainsi que Louis Voyer, agent de planification, de programmation et de recherche, ont collaboré à la rédaction de ce document ainsi qu'à l'enquête l'ayant précédé.

À PROPOS DU CENTRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX—INSTITUT UNIVERSITAIRE DE GÉRIATRIE DE SHERBROOKE (CSSS-IUGS)

Le CSSS-IUGS possède une désignation d'institut universitaire de gériatrie et une désignation de centre affilié universitaire. Ces deux désignations font en sorte de créer un environnement de travail où l'innovation est présente dans l'optique de contribuer au rehaussement constant de la qualité des services. Cela se traduit par l'omniprésence de l'enseignement, de la recherche et du partage des connaissances au sein de l'établissement. Les publications du CSSS-IUGS visent ainsi à favoriser la diffusion et le partage des connaissances produites par les intervenants, les gestionnaires, les chercheurs et les étudiants de l'établissement.

