

# L'ÉVALUATION DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS LES ORGANISATIONS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, QUE POUVONS-NOUS APPRENDRE?

Julie Descheneaux, M.A. Sc.Po., coordonnatrice, Chaire CJM-IU-UQAM

Denise Aubé, médecin-conseil, INSPQ

Nathalie Houlfort, PhD. Psychologie, titulaire de la Chaire CJM-IU-UQAM

Dans le cadre du colloque de la SQEP - 2014

# Présentation

2

- Le transfert et l'utilisation des connaissances (TC et UC)
  - ▣ Dans les organisations sociales: qu'en savons-nous?
  - ▣ Les défis de son évaluation
  - ▣ La mesure de ses retombées et de ses effets
  
- Un cas concret: l'évaluation d'implantation d'une gestion du changement suite à un projet d'application des connaissances

3

# Le transfert et l'utilisation des connaissances

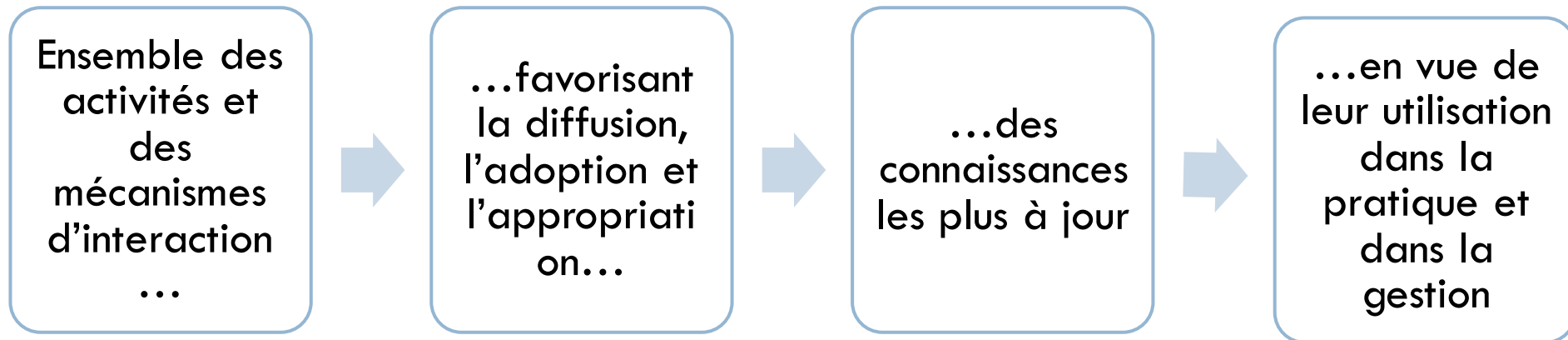
# Le transfert et l'utilisation des connaissances

- Il existe un écart important entre les connaissances scientifiques et les interventions cliniques et de gestion : ce que l'on sait versus ce que l'on fait (Graham et al., 2006)
  - Près de 1/4 patients reçoivent des soins qu'ils n'ont pas de besoin ou qui sont potentiellement dangereux (Grol, Grimshaw, 2003)
  - Dans des centres jeunesse du Québec, 27% des répondants (n=1 261) disent avoir utilisé fréquemment des connaissances issues de la recherche dans le cadre de leurs tâches au cours des 2 dernières années (Chagnon et al., 2011)

# Le transfert et l'utilisation des connaissances

5

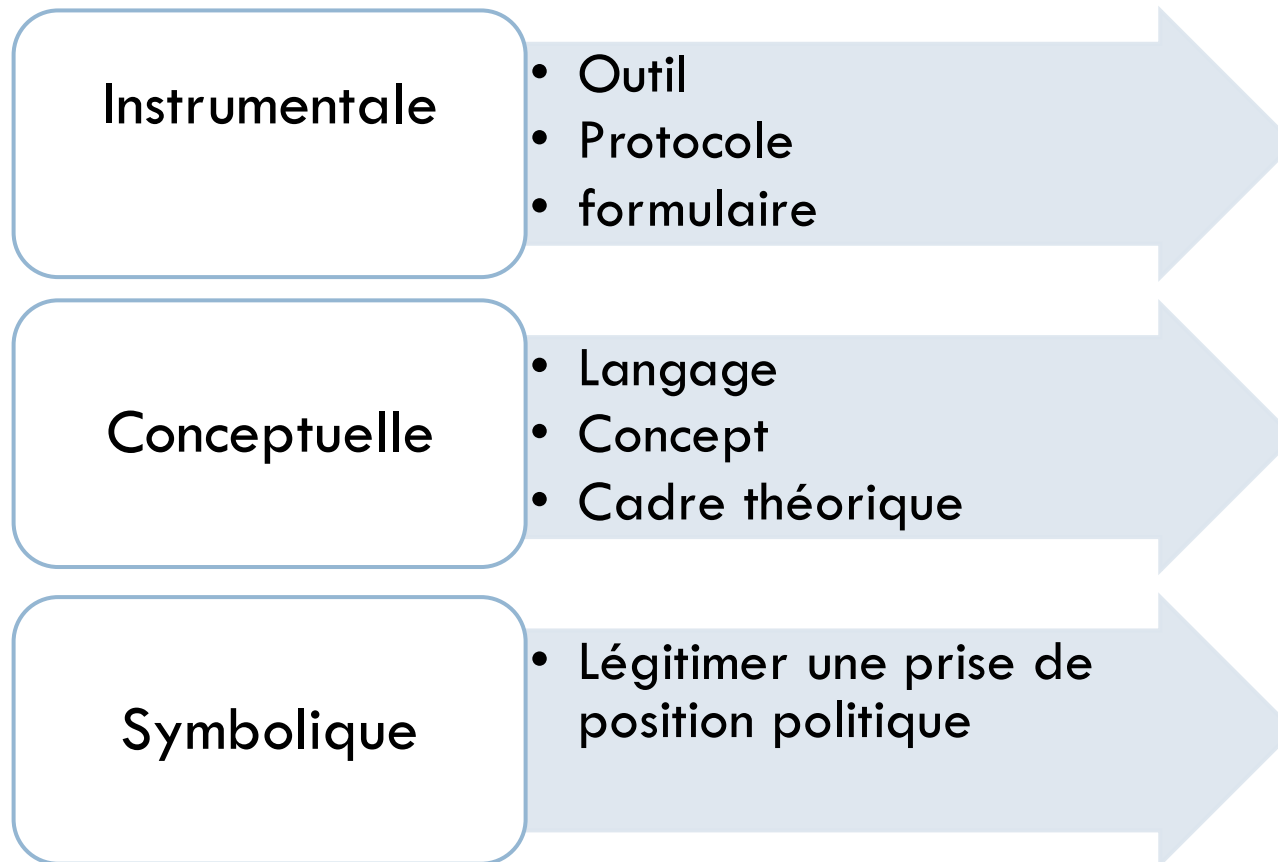
## Définition du transfert des connaissances



# Le transfert et l'utilisation des connaissances

6

## Les types d'utilisation des connaissances



# Le transfert et l'utilisation des connaissances

7

- Les organisations doivent jouer un rôle de premier plan pour soutenir la gestion du changement et améliorer l'efficacité de ses interventions

Elles doivent tirer des **apprentissages organisationnels** de leurs interventions et améliorer leur compréhension des processus de transfert et d'utilisation des connaissances par des méthodes d'évaluation structurée  
(Davies et Nutley, 2000)

# Le TC dans les organisations sociales

8

- Dans les organisations sociales, le défi est double:
  - ▣ La complexité organisationnelle et environnementale
  - ▣ Les connaissances introduites :
    - Doivent s'arrimer avec les savoirs d'expérience
    - Sont par nature complexes (savoir, savoir-faire, savoir-être)
    - Ont des niveaux de preuves souvent moins élevés

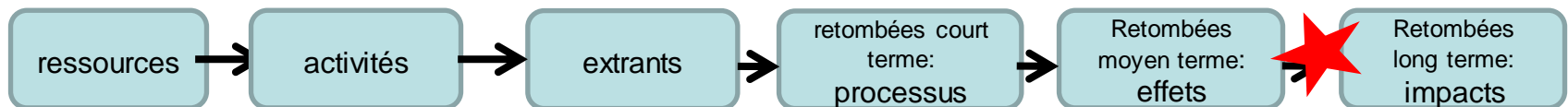


# Le défi de l'évaluation

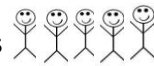
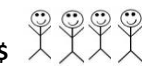
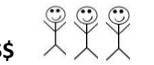
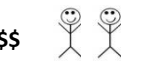
9

- Il existe des données probantes sur l'efficacité des activités de transfert des connaissances
- Et pourtant, il existe encore le « *black box* » *mechanism* (Estabrooks, 2004; 2013)

?



# Répertoire d'activités de Labelle, Briand-Lamarche, Houlfort

Catégories d'activité	Degré d'interaction	Coût	Potentiel de rayonnement	Efficacité	Activités d'application des connaissances	Objectifs spécifiques
<b>Développement et/ou adaptation des connaissances</b> Accompagnement d'un changement de pratique	<b>Diffusion de connaissances</b>	<b>Aucune interaction utilisateur passif</b> \$ 		-	Dissémination passive	Faire connaître des résultats ou des nouvelles connaissances
				-	Veille informationnelle et liste de distribution	Diffuser des connaissances récentes et pertinentes à un public cible
				-	Apprentissage par ordinateur (e-learning)	Favoriser l'apprentissage de nouvelles connaissances par le biais d'un ordinateur
		<b>Interactions minimales peu structurées</b> \$\$ 		-	Formation passive en grand groupe	Favoriser l'apprentissage de nouvelles connaissances
				+	Dissémination active ciblée selon les besoins des personnes ciblées	Diffuser des connaissances synthétisées et adaptées à un public cible
				+	Systèmes de rappel par affiche ou par support informatique	Renforcer un comportement approprié grâce à des aides-mémoires
	<b>Résolution d'une problématique</b>	<b>Échanges plus structurés, mais ponctuels, entre utilisateurs et intermédiaires</b> \$\$\$ 		+/-	Audit ou feedback sous forme de questionnaire ou de cotation	Soutenir l'application des meilleures pratiques par de la rétroaction par écrit
				+	Formation contextualisée couplée à un processus de suivi et/ou d'évaluation	Favoriser l'apprentissage de nouvelles connaissances et soutenir leur mise en pratique;
				(+)	Communication ciblée par agent de diffusion	Faciliter l'accès à des connaissances en réponse aux besoins ponctuels des utilisateurs
				+/-	Audit ou rétroaction de vive voix	Soutenir l'application des meilleures pratiques par de la rétroaction de vive voix
				(+)	Groupe de travail et/ou de développement	Favoriser l'utilisation d'une nouvelle pratique par l'intégration de connaissances locales lors de son développement
				<b>Développement et/ou adaptation des connaissances</b> Accompagnement d'un changement de pratique	<b>Échanges interactifs et continus entre producteurs (ou intermédiaires) et utilisateurs</b> \$\$\$\$ 	
(+/-)	Web 2.0	Favoriser la participation et la collaboration à l'ajout et à la modification de connaissances sur le Web				
(+)	Courtier de connaissances dans un processus continu	Faciliter l'accès à des connaissances en réponse aux besoins des utilisateurs par un accompagnement continu				
+	Activités misant sur l'influence sociale (champion ou peer-coaching)	Persuader de l'utilité des nouvelles connaissances pour les pratiques quotidiennes par l'intermédiaire d'acteurs influents dans le milieu				
(+/-)	Supervision	Favoriser le développement de connaissances et de compétences chez les praticiens				
(+)	Partenariat de recherche entre utilisateurs et producteurs	Favoriser la circulation d'information pour augmenter l'impact de la recherche				



# Le défi de l'évaluation

11

- Jeune discipline (Tabak et al., 2012)
- Au niveau organisationnel:
  - ▣ manque de clarté des retombées attendues pour le social ainsi que la présence de retombées indirectes (inattendues) en TC (Gervais et Chagnon, 2011)
  - ▣ absence d'utilisation d'un modèle structurant la démarche de transfert des connaissances (Nutley, 2011)
  - ▣ absence d'outil utilisable dans une logique de gestion du changement

# Le défi de l'évaluation

- Somme toute, encore aujourd'hui, il existe des problèmes de mesure (Estabrooks, 2013; Squires, 2011).
  - ▣ Mesure-t-on la bonne chose avec les bons indicateurs? (la validité de construit)
    - Erreur fréquente: mesurer la satisfaction pour conclure à des effets positifs sur l'acquisition des connaissances
  - ▣ Mesure-t-on de façon assez précise les changements attendus? (sensibilité des indicateurs)

**Il y a beaucoup de mesures différentes pour plusieurs niveaux de retombées**

# La mesure des retombées et de ses effets

13

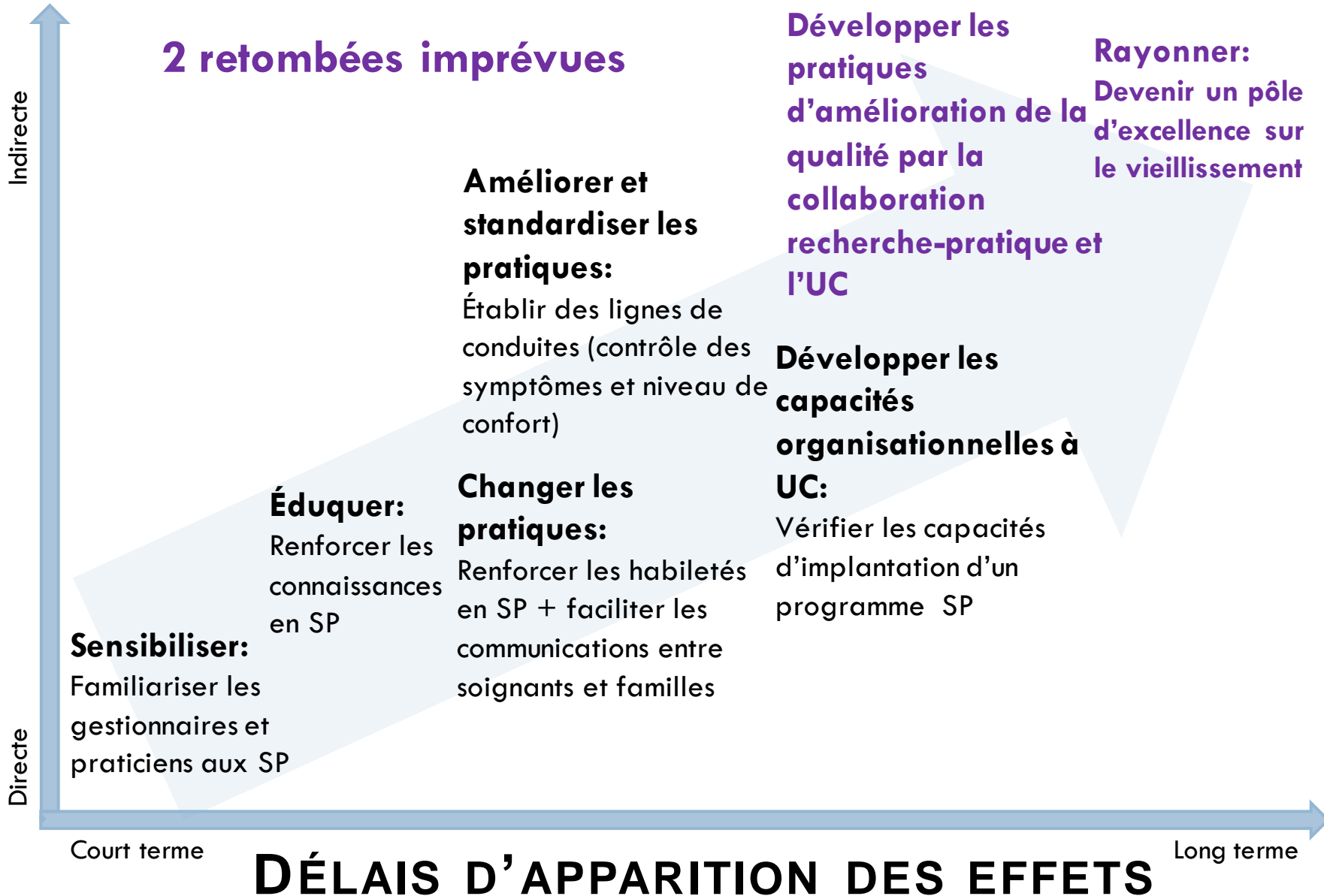
- Quelques indicateurs peu pris en considération dans les cadres existants et qui sont relevés dans les retombées sociales (Gervais et al., 2012):
  - ▣ Valorisation et formalisation des savoirs des partenaires
  - ▣ Développement d'une culture réflexive
  - ▣ Amélioration de l'équité
  - ▣ Changement dans les attitudes et les comportements de la population

Il importe de mieux comprendre les retombées issues de la nature sociale des connaissances

[Un exemple concret dans une étude de cas](#)

# Objectifs et retombées attendues

**NATURE DES RETOMBÉES**

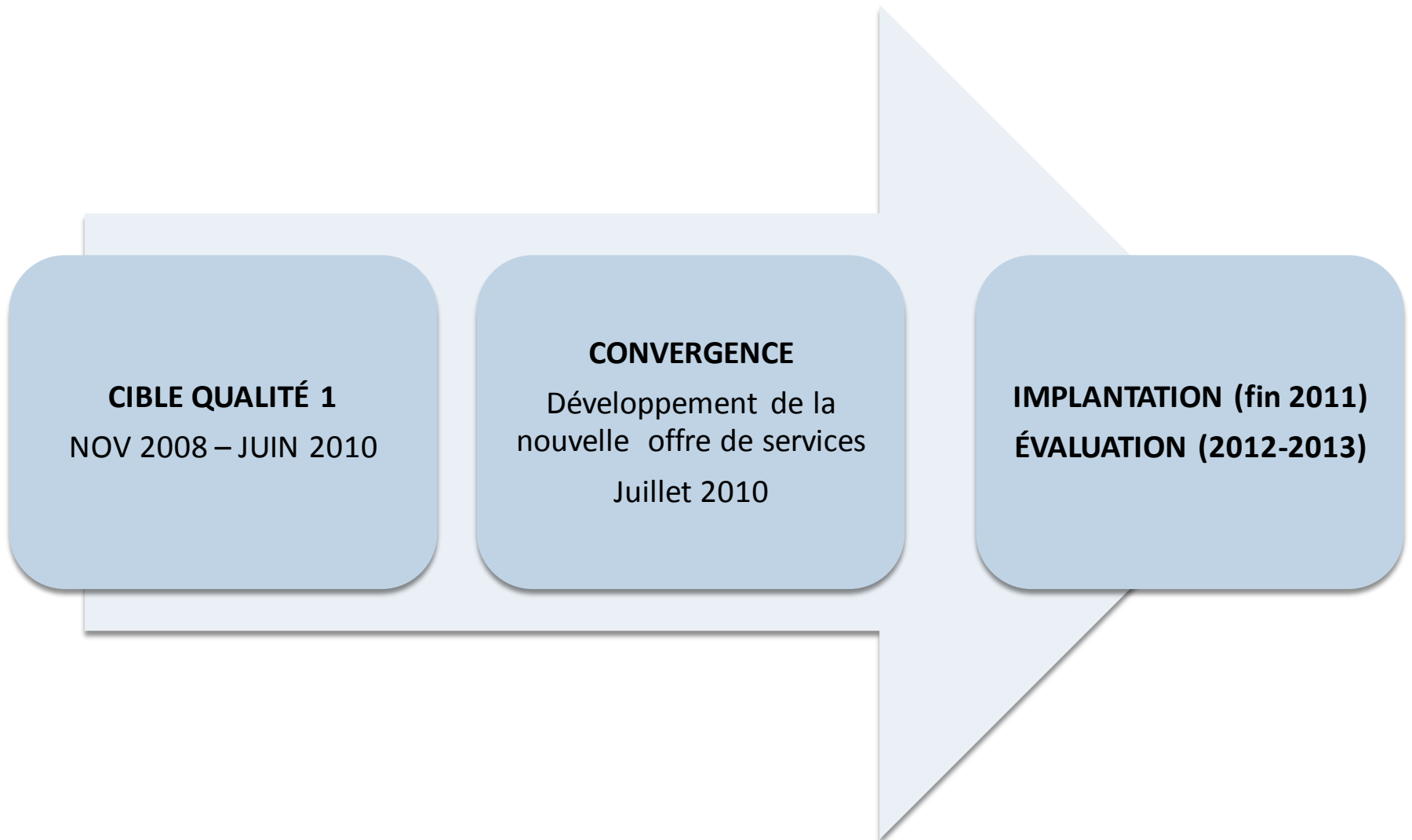


## Un cas concret

L'évaluation d'implantation d'un projet  
d'application des connaissances en première  
ligne

# Les étapes du projet

16





# Le nouveau modèle de prestations de soins et services introduits

- Ajustements découlant du projet:
  - ▣ Une offre de groupe complémentaire
  - ▣ Des intervenants responsables de groupe (nouveaux rôles)
  - ▣ Des groupes en co-animation, le plus souvent en interdisciplinarité (pour 7 gr. sur 11)
  - ▣ Une rencontre pré-groupe

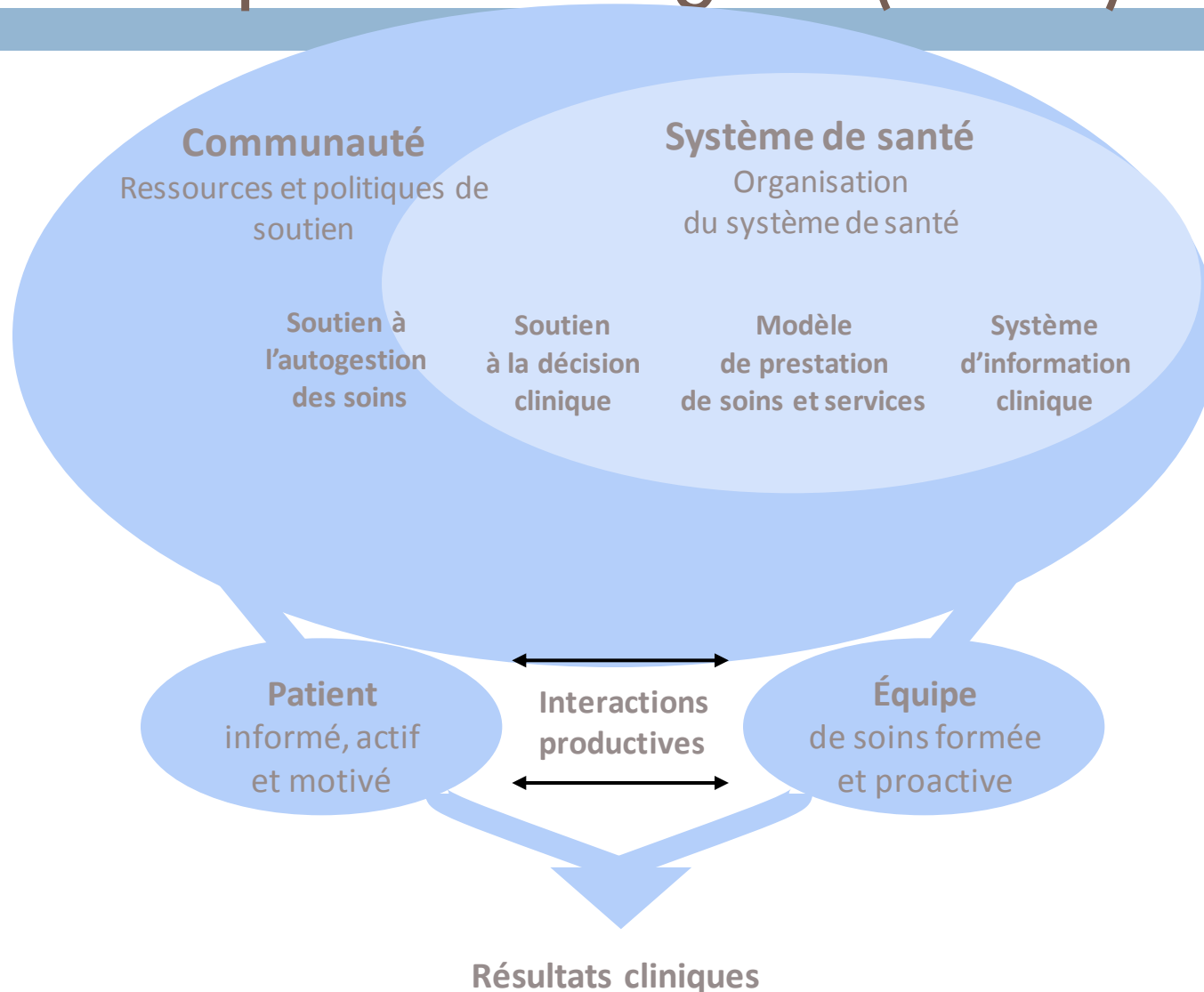
# Les objectifs poursuivis

---

- Améliorer l'accès aux traitements de 1<sup>re</sup> ligne en santé mentale du RLS en élargissant l'offre de services
- Améliorer la qualité des services en santé mentale
- Mettre en place des mécanismes d'amélioration continue de la qualité

# Le modèle de gestion des maladies chroniques de Wagner (1998)

19



# Méthodologie

20

- Une évaluation d'implantation:
  - ▣ structurée par un modèle logique
  - ▣ inspirée de l'évaluation développementale de Patton
  - ▣ déployée dans une logique participative
- Un devis mixte:
  - ▣ qui nécessite très tôt la complicité des archives pour intégrer des informations pertinentes au SIC
  - ▣ qui respecte la réalité du contexte:
    - Interdisciplinarité
    - Répartition sur plusieurs sites
    - Comités intégrateurs: comité de suivi à l'implantation, regroupement des intervenants responsables, comité d'évaluation

# Les résultats en bref

21

- L'offre de groupe répond au profil de la clientèle du territoire (près de 1 000 demandes annuelles)
- Un achalandage mitigé
  - ▣ 50 % des inscrits se désistent avant le début du groupe
  - ▣ Peu d'abandon (25%), bonne fréquentation (75 % à 85 %)
- Une qualité satisfaisante:
  - ▣ 90% de satisfaction de la clientèle
  - ▣ 77% complètent le groupe
- Par contre, la clientèle veut continuer d'utiliser les services et 79% d'entre eux rapportent cette nécessité

# Les résultats en bref

22

- L'objectif de créer, dès le départ de l'implantation, des processus d'amélioration continue de la qualité s'est avéré difficile
  - ▣ Prévu et non actualisé: un comité pour chacun des groupes sous la gouverne d'un leadership clinique
  - ▣ Par contre, les cliniciens responsables ont assuré un leadership dans le processus d'implantation, notamment par des rencontres entre eux; les enjeux initiaux sont souvent plus opérationnels, même si des préoccupations d'ordre clinique sont présentes

# Les apprentissages

23

- Utilité d'un modèle logique pour le gestionnaire responsable du projet: un ancrage pour ses prises de décisions et le maintien du cap
  
- La complexité rend nécessaire la création d'espaces réflexifs :
  - ▣ Pour faire des aller-retours entre la théorie et la pratique (ex: soutien par l'évaluation) et conserver le sens de la démarche
  - ▣ Pour s'allier les acteurs indispensables et créer des interfaces propices au changement des rôles et la création de nouveaux outils de travail adaptés

# Les apprentissages

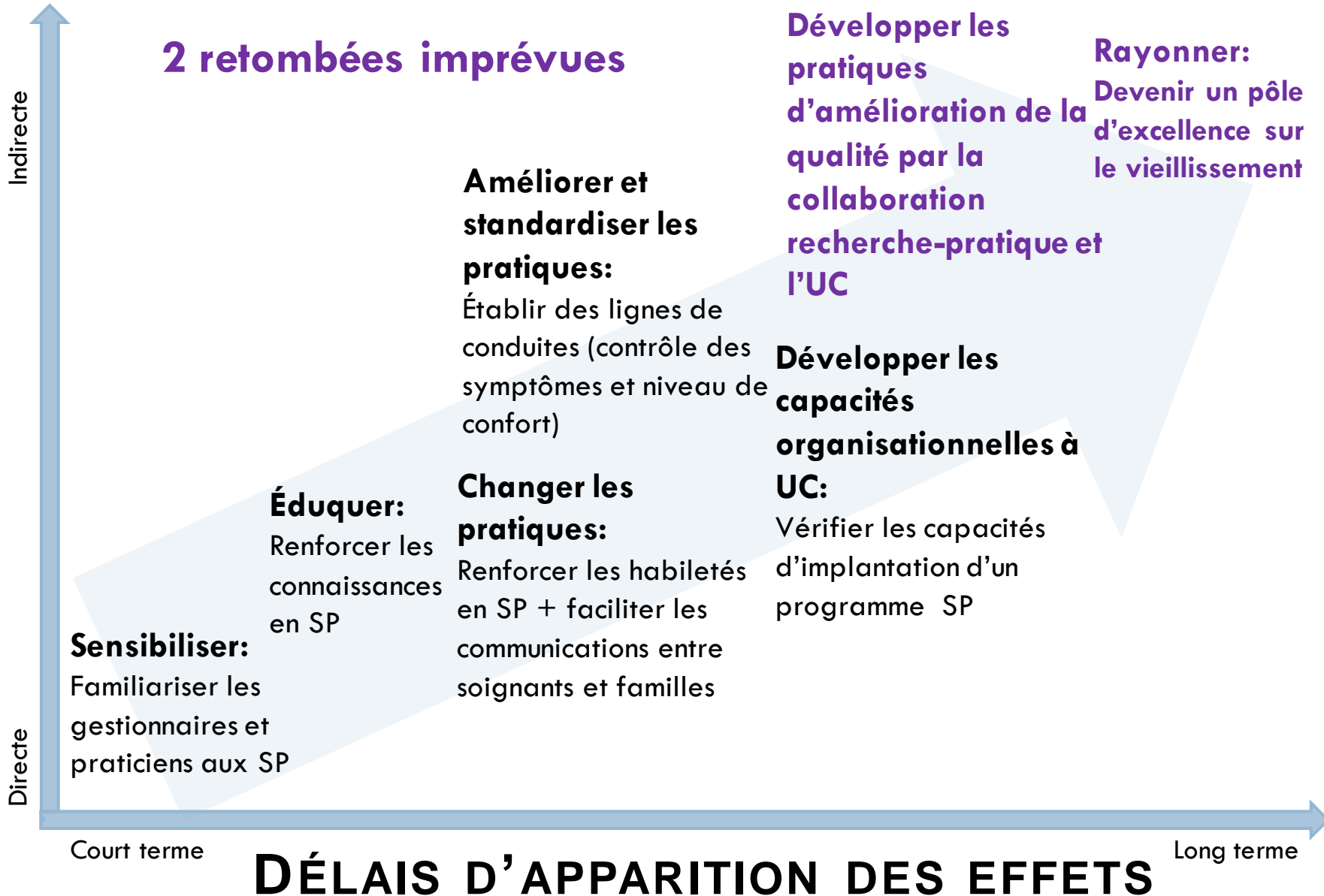
24

- L'organisation de ces espaces réflexifs est en compétition avec des enjeux logistiques, et c'est un défi de les organiser et de les maintenir en phase d'implantation
- Par contre, les comités mis en place ont su jouer un rôle d'accompagnement continu:
  - ▣ parfois ils ont contribué à identifier des solutions
  - ▣ parfois ils ont permis de mieux cerner les défis rencontrés pour transformer les pratiques, tant organisationnelles que cliniques



# Objectifs et retombées attendues

## NATURE DES RETOMBÉES



# Références

- Aubé, Descheneaux, Beaucage (2013). *Évaluation d'implantation de l'offre de services de groupe pour la clientèle ayant des troubles anxieux et dépressifs*. Direction de la recherche et de l'évaluation, CSSS de la Vieille-Capitale, Québec.
- Chagnon, Bardon, Paccioni (2011). *Augmenter l'utilisation des connaissances dans les organisations de services auprès des jeunes et des familles*, présentation au séminaire du réseau universitaire intégré jeunesse.
- Davies, Nutley, Walter (2000). *Using evidence : how social research could be better used to improved public service performance*, in Walshe, Harvey and Jas (eds), *Connecting knowledge and perform in public services: from knowing to doing*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Estabrooks, C. (1999). "The conceptual structure of research utilization », *Research in Nursing and Health*, 22(3), 203-216.
- Estabrooks, Wallin (2004). *Where do we stand on the measurement of research utilization?* Knowledge Utilization Studies Programm, Alberta.
- Estabrooks, C. (2013). "How do we measure research use in knowledge translation?", *Communication dans le cadre de Knowledge translation measure: concepts, strategies and tools*, conférence en ligne.
- Gervais, Chagnon (2011). *Modélisation des déterminants et des retombées de l'application des connaissances issues de la recherche psychosociale*, Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté.
- Gervais, Chagnon, Labelle (2012). « La mesure des retombées des activités de production et d'utilisation des connaissances: peut-on s'y mesurer avec succès? », communication dans le cadre du séminaire de la Chaire CJM-IU-UQAM, Montréal.

# Références

- ❑ Graham, Logan, Harrison, Straus, Tetroe, Caswell, Robinson (2006). “Lost in knowledge translation: Time for a map?”, *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 26(1).
- ❑ Grol, Grimshaw (2003). « From best evidence to practice : Effective implementation in change in patient’s care”. *Lancet*, 332, 1 225-1 230.
- ❑ Lemire, Souffez, Laurendeau (2011). *Animer un processus de transfert des connaissances*, INSPQ.
- ❑ Patton, M.Q. (2011) *Developmental Evaluation, Applying complexity concepts to enhance innovation and use*, The Guilford Press, New York, London.
- ❑ Rich, RF (1997). “Measuring Knowledge Utilization: Processes and Outcomes”, *Knowledge and Policy*, 10 (3).
- ❑ Squires, Estabrooks, ORourke, Gustavsson, Newburn-Cook, Wallin (2011). “A systematic review of the psychometric properties of self-report research utilization measures used in healthcare”, *Implementation Science*, 6: 83.
- ❑ Tabak, Khoong, Chambers, Brownson (2012). “Bridging Research and Practice”, *American Journal of Preventive Medicine*, 43(3), 337-350.
- ❑ Weiss, Carol (1979). « The many meaning of Research Utilization », *Public Administration Review*, 39.

MERCI!

