

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

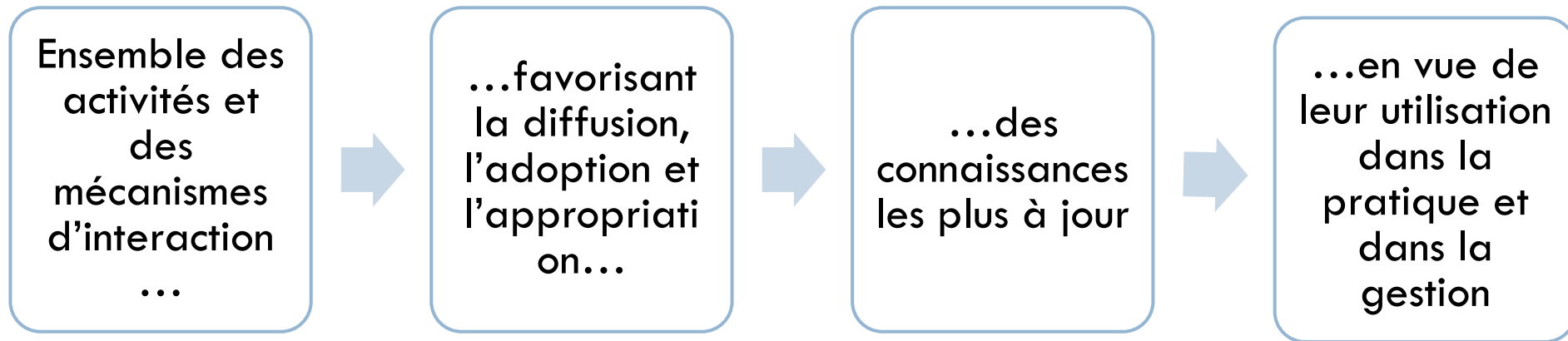
Le transfert et l'utilisation des connaissances

- 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=1261) 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

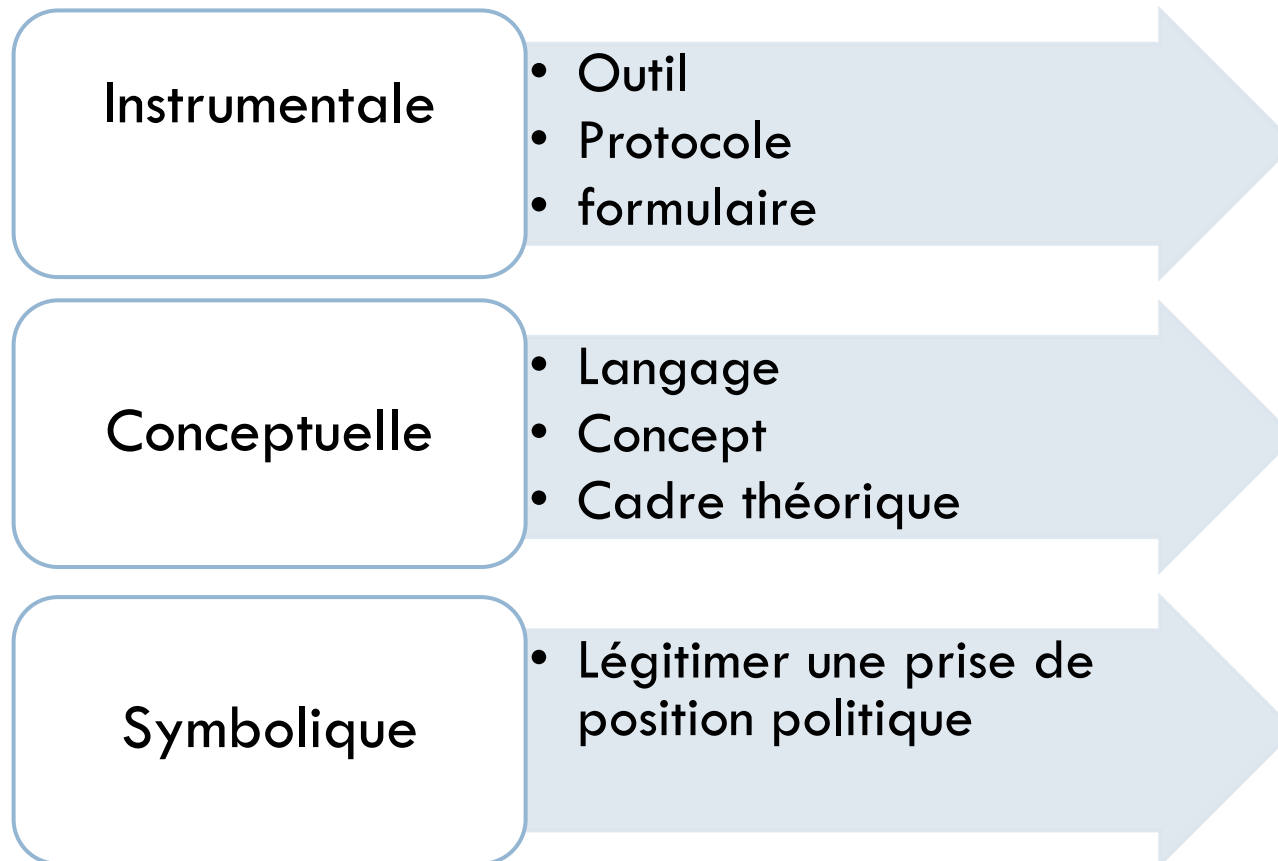
Définition du transfert des connaissances



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

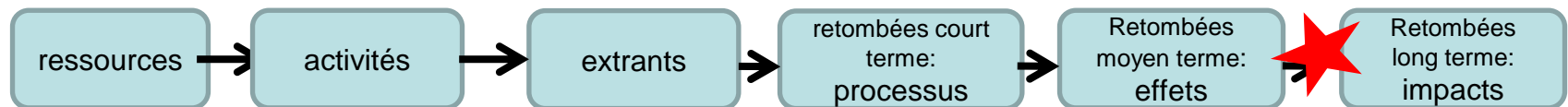
- Dans les organisations sociales, le défi est double:
 - ▣ La complexité organisationnelle et environnementale
 - ▣ Les connaissances introduites :
 - Doivent s'arrimer avec les savoirs d'expérience
 - Sont par nature complexes (savoir, savoir-faire, savoir-être)
 - Ont des niveaux de preuves souvent 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
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Développement et/ou adaptation des connaissances</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Accompagnement d'un changement de pratique</p>	Diffusion de connaissances	Aucune interaction utilisateur passif \$		-	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
	Diffusion de connaissances	Interactions minimales peu structurées \$\$		-	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 aide-mémoires
				+/-	Audit ou feedback sous forme de questionnaire ou de cotation	Soutenir l'application des meilleures pratiques par de la rétroaction par écrit
	Résolution d'une problématique	Échanges plus structurés, mais ponctuels, entre utilisateurs et intermédiaires \$\$\$		+	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
				(+/-)	Communauté de pratique (face à face ou virtuelle)	Résoudre un problème par l'échange et l'application des connaissances
Échanges interactifs et continus entre producteurs (ou intermédiaires) et utilisateurs \$\$\$\$		(+/-)	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

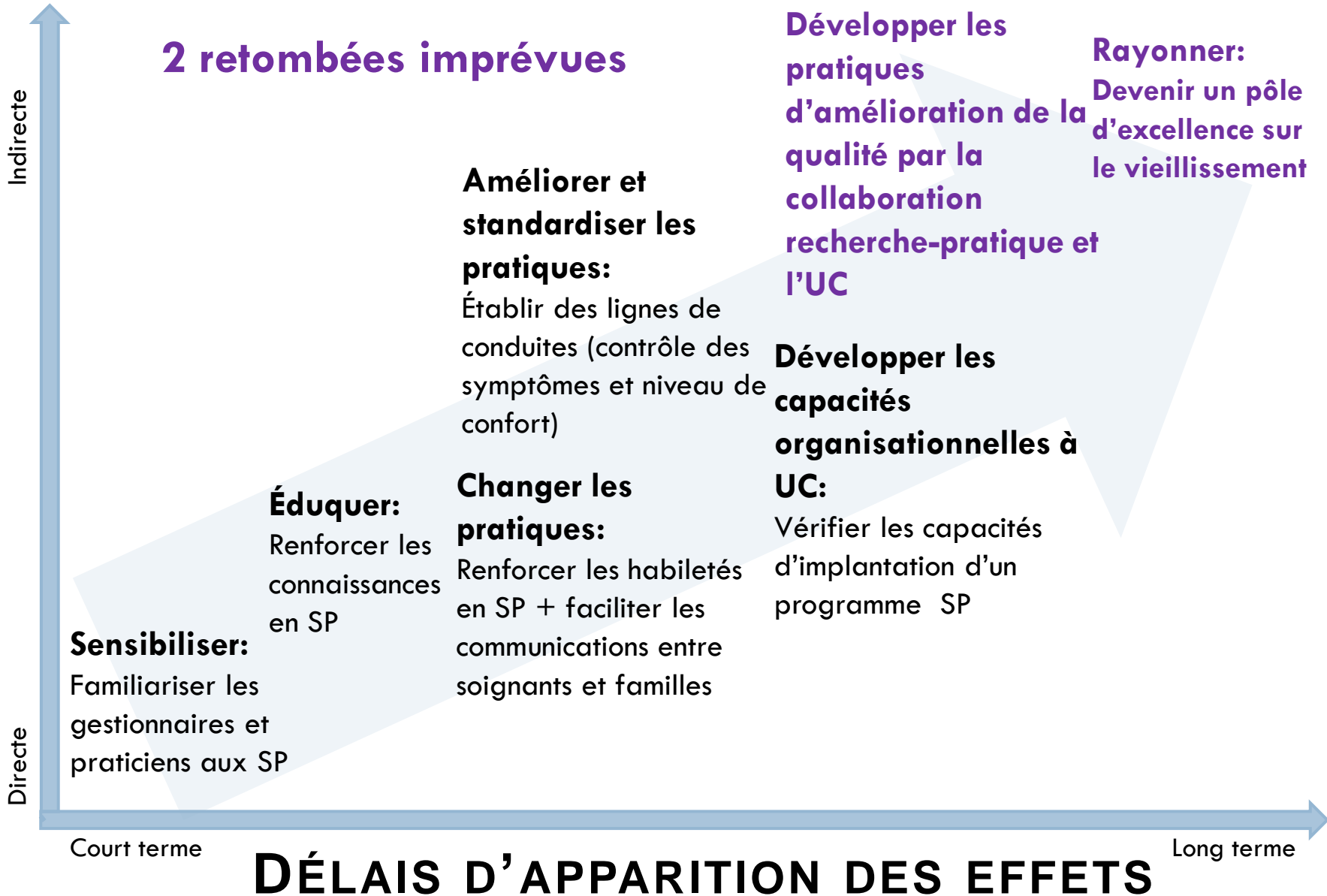
- Quelques indicateurs peu pris en considération dans les cadres existants et qui sont relevés dans les retombées sociales (Gervais et al., 2012):
 - ▣ Valorisation et formalisation des savoirs des partenaires
 - ▣ Développement d'une culture réflexive
 - ▣ Amélioration de l'équité
 - ▣ Changement dans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

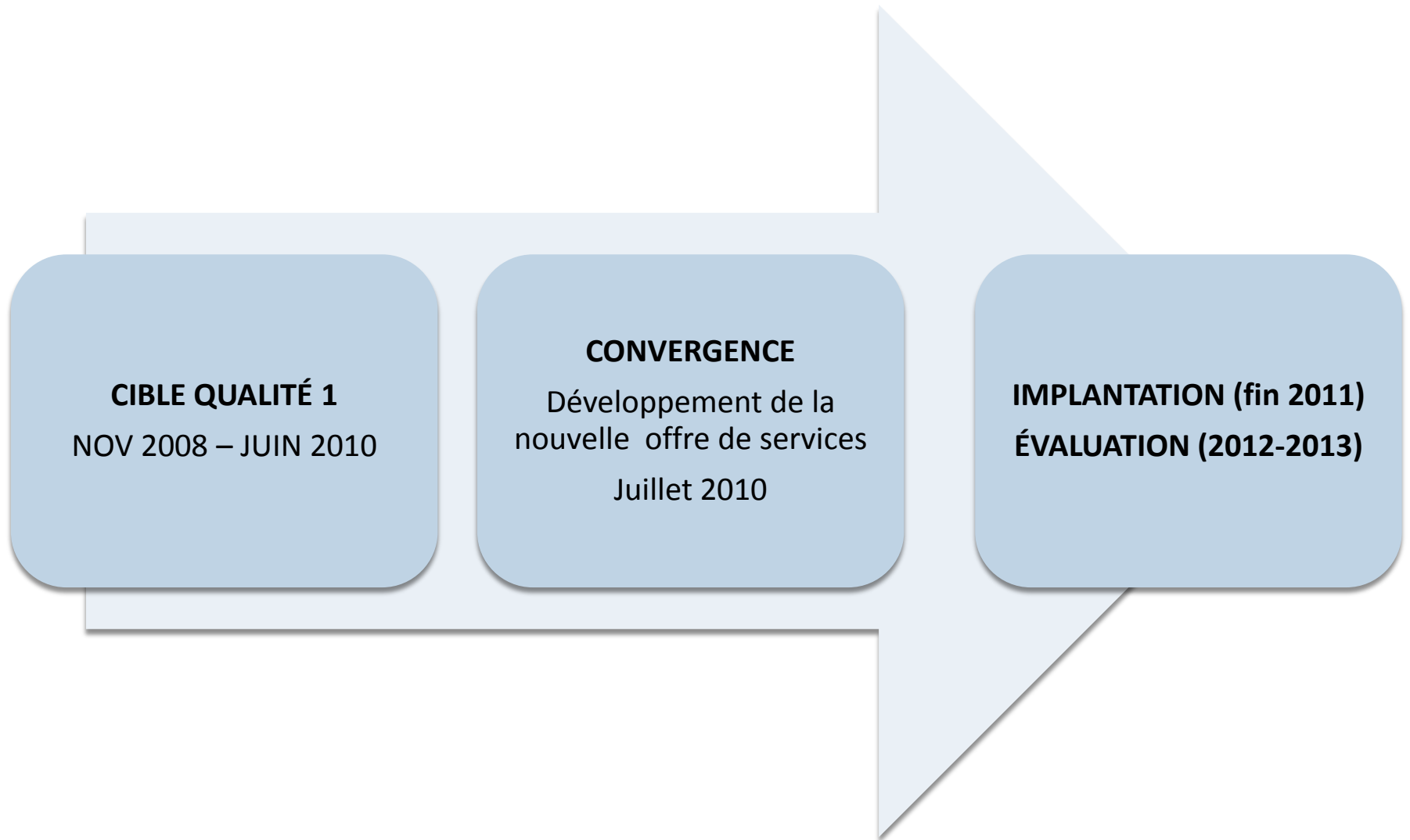


Un cas concret

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

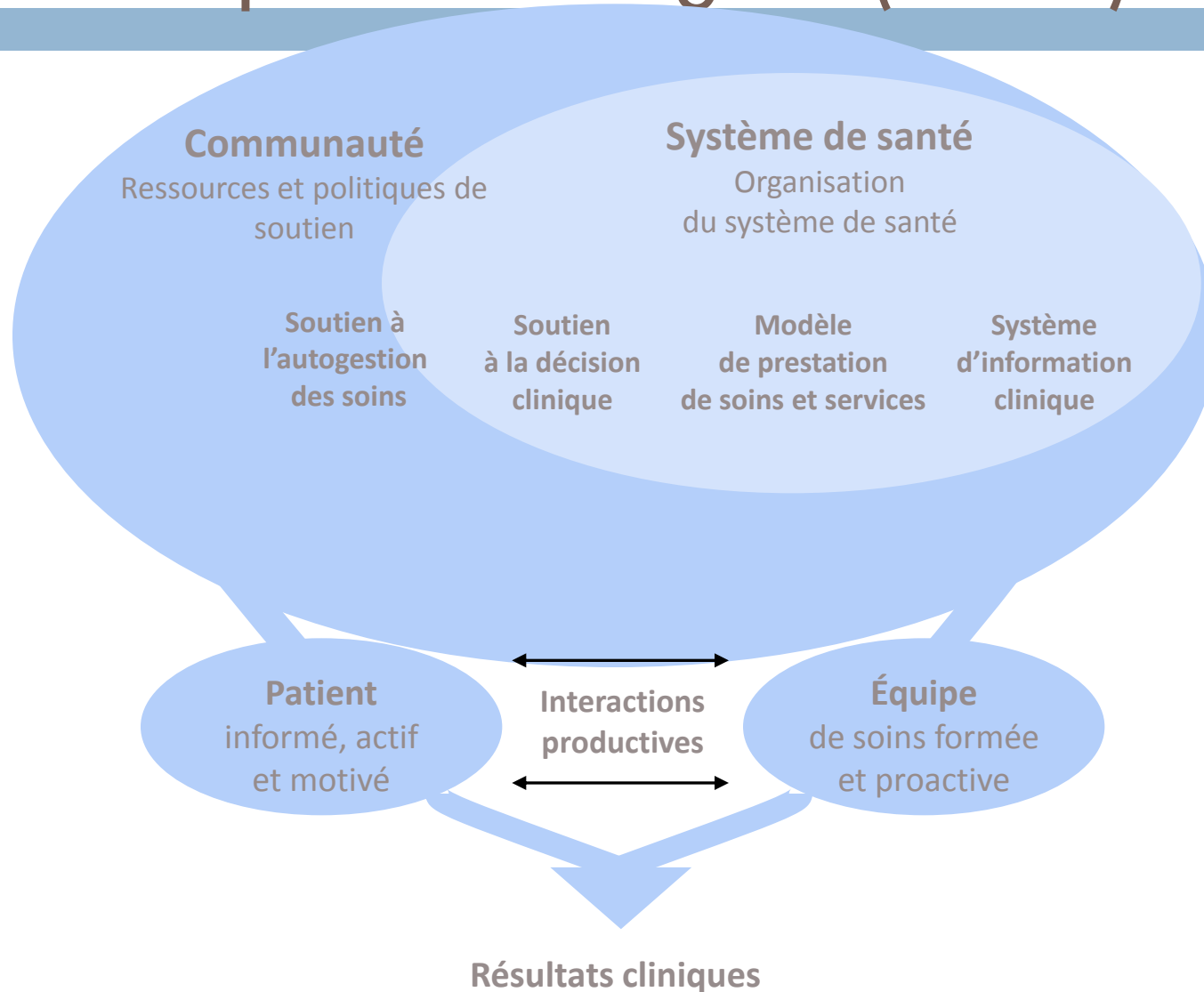
- Ajustements découlant du projet:
 - ▣ Une offre de groupe complémentaire
 - ▣ Des intervenants responsables de groupe (nouveaux rôles)
 - ▣ Des groupes en co-animation, le plus souvent en interdisciplinarité (pour 7 gr. sur 11)
 - ▣ Une rencontre pré-groupe

Les objectifs poursuivis

- Améliorer l'accès aux traitements de 1^{re} 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

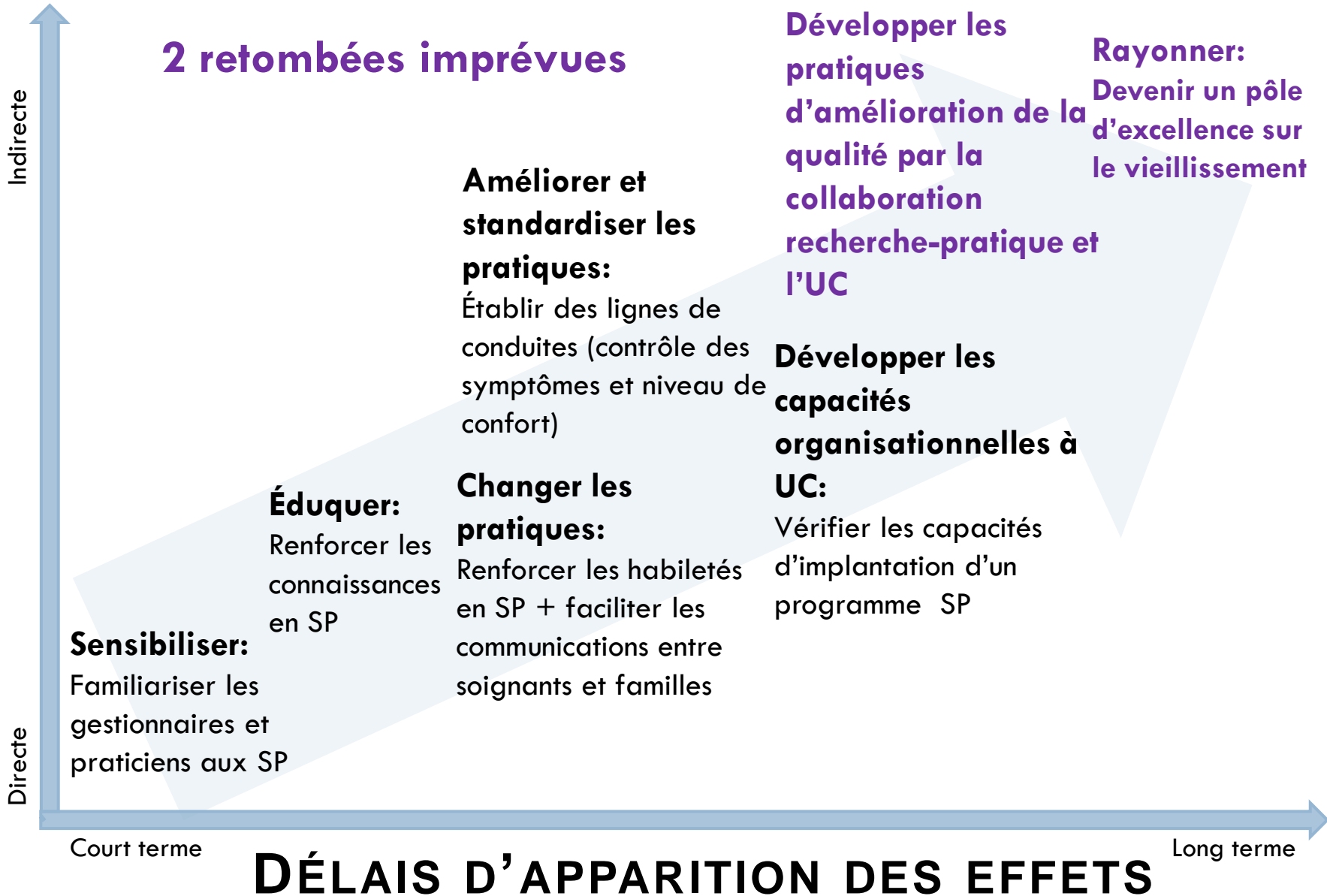
Les apprentissages

- 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, 1225-1230.
- ❑ 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!

