

SECTION 1 : Proposition de processus d'appropriation et d'adaptation du référentiel

Le transfert de connaissances comprend différentes fonctions et activités.

On peut regrouper les grandes activités de TC de la façon suivante :

- A) Adaptation des connaissances et production d'outils de transfert de connaissances
- B) Diffusion et partage de connaissances
- C) Soutien à l'implantation des pratiques et à l'appropriation de connaissances
- D) Soutien à l'évaluation des produits, activités ou stratégies de TC
- E) Soutien au développement de la capacité organisationnelle en matière de TC

Bien qu'il puisse y avoir une séquence logique entre certaines de ces activités, ces dernières ne constituent pas des étapes à proprement parler et certaines peuvent être mises en œuvre de façon distincte et indépendante (par exemple, le soutien au développement de la capacité organisationnelle en matière de TC).

Ces grandes activités peuvent se décliner et se combiner de façon propre à chaque organisation. Il est important que chaque organisation -ou équipe- clarifie ses rôles et mandats en termes de TC et, par la suite, ce qui est requis afin de s'acquitter de ces derniers.

Pour ce faire, nous vous invitons à :

- 1) Déterminer lesquelles parmi les grandes activités s'appliquent à votre mandat et rôles au sein de votre organisation ;
- 2) Ensuite, nous vous invitons à jeter un coup d'œil aux personas présentés à la prochaine section en portant une attention particulière à celui ou à ceux qui correspondent le mieux à votre situation ;
- 3) Veuillez également lire attentivement les colonnes se rapportant à vos activités de TC dans le tableau du référentiel joint à ce document et cocher les comportements et connaissances qui sont pertinents à votre contexte organisationnel ou de projet ;
- 4) Au besoin, priorisez ceux et celles qui vous sont particulièrement importants ;
- 5) Finalement, adaptez le vocabulaire en fonction de celui utilisé dans votre organisation (ex : « mobilisation des connaissances » au lieu de « transfert des connaissances »).

SECTION 2 – Les personas (cas types) de praticiens en TC

Un praticien en TC peut avoir à exercer une ou plusieurs des grandes activités de TC. On ne peut s'attendre toutefois à ce qu'il les exerce toutes et qu'ils doivent démontrer tous les comportements en plus de posséder toutes les connaissances reliées à la pratique du TC. Cette section présente différents personas représentant chacun un cas type de praticien en TC responsable de certaines activités selon des regroupements communs que l'on retrouve habituellement dans les organisations.

Crédits

Conception et rédaction : Steve Poulin, Michèle Boileau-Falardeau, Lucie Lapierre, Charles Gagné

Remerciements : à l'ensemble des membres de la communauté de pratique sur le transfert des connaissances en santé publique du Québec (CPTCSPQ) pour leur contribution aux discussions, et particulièrement aux membres suivants : Anabelle Brière, Luc Dancause, Carole-Line Nadeau, Karine Souffez et Stéphanie Taillon pour leur contribution au développement du référentiel. À Brigitte Ho Mi Fane pour son aide avec la conception visuelle, et Kim Tardif pour la reconstitution des personas dans Piktochart. Traduction : Marie-Hélène Chastenay. Révision : Marianne Jacques. Mise en page : Kim Tardif. Infographie : Gabrielle Legendre, Jérôme Elissalde et Frédérique Dubé.

SECTIONS 3 : Les utilisations possibles du référentiel

Tel que mentionné, ce référentiel peut être utilisé à différentes fins. En voici quelques exemples.

Éducation et communication sur ce qu'est la pratique du TC



Lors d'une rencontre avec des collègues, Antoine se rend compte qu'il a autour de la table différentes conceptions du transfert de connaissances, dont certaines divergentes. Pour certains, le TC se résume à de la simple diffusion d'information alors que pour d'autres, il nécessite des formes plus actives d'interaction et d'appropriation. Afin de clarifier le concept et favoriser une compréhension commune de ce qu'est le TC et de ce qu'il implique en termes de comportements, Antoine invite ses collègues à lire Référentiel de compétences en TC et anime une discussion de réflexion autour des comportements identifiés dans ce dernier.

Plaidoyer pour l'obtention de ressources nécessaires à la réalisation efficace du transfert de connaissances.



Après avoir participé à une conférence sur la mobilisation des connaissances et avoir échangé avec des partenaires d'autres organisations, William est convaincu de la nécessité pour son organisation de consacrer davantage de ressources au transfert de connaissances et même de créer un nouveau poste de spécialiste en TC. Le titulaire de ce poste pourrait notamment soutenir les collègues ayant certaines tâches reliées au TC parmi leurs nombreux dossiers. Il doit convaincre la direction de son organisation pour qui le TC se résume à diffuser des documents sur le site web et à faire quelques présentations lors d'événements. Pour ce faire, il prépare un plaidoyer à partir notamment des éléments contenus dans le Référentiel de compétences en TC qu'il présente à la direction en précisant que cet outil de référence a été développé par des praticiens et experts dans le domaine.

Définition du travail et recrutement



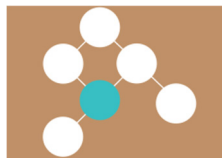
En tant que gestionnaire, Naïma doit créer un poste de spécialiste du TC au sein de son unité et recruter la bonne personne pour combler ce poste. Comme il s'agit d'un tout nouveau poste pour lequel il n'existe pas de description de tâches et de matériel pour le processus de sélection, elle utilise le Référentiel de compétences en TC, dont elle a eu connaissance, pour clarifier les rôles et responsabilités et élaborer la description de tâches de ce poste. En identifiant les connaissances requises et les comportements visés, elle élabore non seulement l'affiche du poste, mais aussi les outils de sélection tels que les questions d'entrevue et des mises en situation qui font appel aux comportements ciblés.

Gestion des compétences



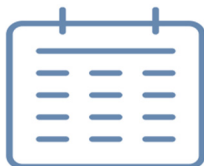
À chaque année, Kim invite les employés de son unité de travail à s'auto-évaluer à partir des connaissances et des comportements identifiés dans le Référentiel de compétences en TC et d'en discuter avec elle. Cela permet d'une part d'identifier les forces de certains dans son équipe qui peuvent agir à titre de coach auprès de leurs collègues mais aussi la progression des compétences et d'autre part, à identifier pour certains des connaissances ou des comportements qu'ils peuvent améliorer afin de s'acquitter encore mieux de leurs responsabilités en matière de TC. Dans un tel cas, Anne discute avec l'employé des moyens pouvant lui permettre de s'améliorer et prépare avec ce dernier un plan de développement professionnel.

Apprentissage et développement professionnel



Sophie débute un nouvel emploi qui implique une part importante de tâches reliées au transfert de connaissances. Comme elle veut s'assurer d'avoir tout ce qu'il faut pour bien réaliser ses mandats, elle lit attentivement le Référentiel de compétences en TC et identifie les connaissances qu'elle désire acquérir davantage ainsi que les comportements qu'elle pourrait améliorer. Elle en discute avec sa gestionnaire et ensemble, elles élaborent un plan d'apprentissage et de développement professionnel qui comprend certaines activités de formation afin d'acquérir des connaissances, mais aussi des projets concrets dans lesquels Sophie devra mettre en application les comportements qu'elle veut développer. Dans ces projets, elle bénéficie du soutien et de la rétroaction constructive d'un collègue qui possède beaucoup d'expérience en TC. Ayant entendu parler de la Communauté de pratique sur le transfert de connaissances en santé publique du Québec, elle joint également cette dernière et apprend des échanges avec les autres praticiens dans le domaine en plus de développer son réseau professionnel.

Organisation du travail au sein d'une équipe et gestion de projet



Chantal est chef d'équipe d'un projet important visant à modifier les pratiques dans les milieux d'intervention en s'appuyant sur des données probantes. Il s'agit d'un projet complexe qui comporte plusieurs étapes et qui fait appel à plusieurs activités du TC. Comme il est impossible pour une seule personne de mener ce projet et de posséder toutes les compétences requises, une équipe est mise sur pied. Chantal utilise le référentiel de compétences en TC non seulement pour identifier les différentes étapes et actions à mener dans le cadre du projet mais aussi afin d'identifier les profils recherchés pour la composition de son équipe de projet. À partir de l'identification des connaissances et comportements recherchés, elle sélectionne les membres de son équipe en s'assurant de la complémentarité des forces et que les besoins soient couverts. Une fois l'équipe composée, elle présente le plan de projet et le référentiel qu'elle a utilisé afin que tous aient une vision commune et une compréhension de l'ensemble des éléments complémentaires pour ce projet de TC.

Dans la partie 2 jointe à ce document, vous trouverez le tableau complet du Référentiel des compétences en TC qui présente les connaissances requises et constituant un atout ainsi que les comportements visés pour chacune des grandes activités de TC en fonction des compétences transversales.

En espérant que cet outil vous sera utile, il ne nous reste plus qu'à vous souhaiter un bon succès dans vos projets de transfert de connaissances !

Les membres de la Communauté de pratique sur le transfert de connaissances en santé publique du Québec.

Crédits : Steve Poulin, Michèle Boileau-Falardeau, Lucie Lapierre, Charles Gagné
avec la contribution de Anabelle Brière, Luc Dancause, Carole-Line Nadeau, Karine Souffez et Stéphanie Taillon

PARTIE 2

SECTION 1 – LES CONNAISSANCES REQUISES (R) ET ATOUTS (A) POUR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

TRANSFERT DE CONNAISSANCES

- Cadres /modèles conceptuels / approches TC/Implantation (R)
- Élaboration d'un plan TC (R)
- **Courtage de connaissances (A)**
- Adaptation des connaissances / données probantes (R)
- Stratégies / outils de diffusion des connaissances (R)
- Stratégies / outils d'échange des connaissances (R)
- **Technologies habilitantes en matière d'échange de connaissances (plateformes collaboratives, médias sociaux, etc.) (A)**

COMMUNICATIONS

- **Théories et stratégies de communication (A)**
- Principes et bonnes pratiques du « langage simple » (rédaction, vulgarisation) (R)
- **Procédures et règles de publications de l'organisation (s'il y a lieu) (A)**
- Synthèse (R)
- **Mise en forme (A)**
- **Relation avec les médias, la communauté (A)**

APPRENTISSAGE / FORMATION (A)

- **Théories, principes et techniques de l'enseignement aux adultes**
- **Styles d'apprentissage**
- **Modalités d'activités d'apprentissage**
- **Élaboration de formations et d'activités d'apprentissage**
- **Animation de formations et d'activités d'apprentissage**
- **Évaluation d'activités d'apprentissage**

GESTION DE PROJETS

- Principes / méthodes / pratiques de gestion de projet (R)

GESTION DU CHANGEMENT (A)

ANIMATION DE GROUPES (A)

- Techniques et principes d'animation de groupes

COLLABORATION / PARTENARIAT

- Principes et techniques de développement et maintien de collaborations et de partenariats (R)
- Mise en relation

ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS (A)

- Appels de communications
- Conférenciers et programmation
- Logistique

RECHERCHE SCIENTIFIQUE : (R)

- Méthodes de recherche et d'analyse quantitatives et qualitatives
- Stratégies de recherche documentaire
- Évaluation de la qualité des données
- Interprétation des données
- Synthèse de connaissances
- Enjeux éthiques liés à la recherche scientifique
- Propriété intellectuelle et droit d'auteur

ÉVALUATION DES STRATÉGIES ET DE L'UTILISATION DES CONNAISSANCES :

- Méthodes et outils d'évaluation (R)
- Types d'évaluation (R)
- **Modèles logiques (A)**

CONNAISSANCE DES PARTIES PRENANTES (R)

CONNAISSANCE DU CONTENU QUI FERA L'OBJET DU TC (A)

SECTION 2 – COMPORTEMENTS OBSERVABLES ASSOCIÉS AUX DIFFÉRENTES TÂCHES OU FONCTIONS LIÉES AU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

NOTES :

- Un praticien en TC peut avoir à accomplir une ou plusieurs tâches liées aux différents types d'activités de TC.
- On ne peut s'attendre à ce qu'il les exerce toutes, ni à ce qu'il maîtrise toutes les habiletés et compétences répertoriées dans ce référentiel.
- Il est donc nécessaire d'adapter ce référentiel en fonction de la nature des mandats qui lui sont confiés et du contexte organisationnel.
Un praticien peut être amené à réaliser eux-mêmes ou à conseiller les parties prenantes dans l'élaboration de leurs produits, activités ou stratégies de TC.

LEXIQUE

Compétences : La notion de compétence est synonyme d'habileté et est associée à la notion de capacité; elle porte sur de différents types de savoirs (savoir, savoir-être, savoir-faire) pouvant être mis à profit et appliqués dans le contexte du travail.

Une compétence se décline en plusieurs comportements observables.

Référentiel de compétences : Outil évolutif présentant les connaissances et compétences requises pour mener à bien des tâches et des activités liées à un poste, à une fonction. Ces aptitudes se traduisent par des comportements observables.

Transfert de connaissances (TC) : Le transfert de connaissances réfère à l'ensemble des activités et des mécanismes d'interaction favorisant la diffusion, l'adoption et l'appropriation des connaissances les plus à jour possible en vue de leur utilisation dans la pratique professionnelle et dans l'exercice de la gestion en matière de santé publique.

Ces activités et mécanismes d'interaction prennent forme à l'intérieur d'un processus englobant le partage, l'échange et la transmission de connaissances entre plusieurs groupes d'acteurs œuvrant dans des environnements organisationnels différents.

Source : INSPQ (2009), Guide « Animer un processus de transfert des connaissances – Bilan des connaissances et outil d'animation ».

Parties prenantes (PP) : Les parties prenantes sont tous les acteurs qui présentent un intérêt dans la question à l'étude, sont touchés par celle-ci, ou qui, en raison de leur fonction, influencent ou pourraient influencer le processus de prise de décision. Il peut s'agir de patients, d'associations, de gestionnaires, de professionnels de la santé, des chercheurs, d'experts, de décideurs, d'organisations, de groupes de personnes au sein d'organisations, etc. Définition inspirée de l'INESSS tiré de Varvasovsky et Brugha (2000).
Exemple : ensemble des praticiens visés par un produit/activité/stratégie de transfert des connaissances, les gestionnaires, les syndicats, les décideurs politiques, les responsables de l'élaboration de politiques, etc.

| SECTION 2 Compétences | A) ADAPTATION DES CONNAISSANCES ET PRODUCTION D'OUTILS DE TC | B) DIFFUSION ET PARTAGE DE CONNAISSANCES | C) SOUTIEN À L'IMPLANTATION DES PRATIQUES ET À L'APPROPRIATION DES CONNAISSANCES | D) SOUTIEN À L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS OU STRATÉGIES DE TC | E) SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE EN MATIÈRE DE TC |
|--|---|---|---|--|--|
| COMPORTEMENTS OBSERVABLES | | | | | |
| 5. Recueillir, analyser et synthétiser de l'information complexe  | <p>Identifier les sources d'information pertinentes, valides et de qualité</p> <p>Identifier ou faciliter l'identification de données de qualité et les synthétiser</p> <p>Réaliser des produits/activités/stratégies adaptés qui résument, synthétisent ou vulgarisent des connaissances (document d'orientation, résumé de revues de littérature, modèles, cadres, plans, résumés, etc.)</p> <p>Respecter les normes établies en matière de propriété intellectuelle, de droits d'auteurs et de reconnaissance des collaborateurs impliqués.</p> <p>Consulter les PP et faire valider</p> | | <p>Effectuer de la veille en vue de produire et d'actualiser des répertoires de pratiques exemplaires, prometteuses, etc. en lien avec les écarts entre les pratiques actuelles et les données probantes identifiés au préalable</p> <p>Consulter des experts dans le domaine concerné (intervenants, chercheurs, usagers, etc.) sur les pratiques à transférer</p> <p>Préparer le matériel nécessaire (ex. grille) pour l'analyse des barrières, facilitateurs et solutions en soutien aux PP</p> <p>Produire des bilans d'implantation, sur la base des suivis avec les PP, afin de partager les bons coups, identifier les zones d'amélioration possibles et favoriser les ajustements</p> | <p>Recueillir, analyser et interpréter les données d'évaluation</p> <p>S'il y a lieu, travailler en collaboration avec des chercheurs pour l'analyse et l'interprétation des données d'évaluation</p> | <p>Effectuer une veille sur le TC (approches, outils, connaissances) : rechercher et lire des articles révisés par les pairs, des rapports, bulletins sur le TC</p> <p>Réviser des documents organisationnels portant sur le TC</p> <p>Recueillir et analyser des données en matière d'évaluation du TC au niveau organisationnel en tenant compte des évaluations</p> |
| 6. Rédiger et présenter de façon accessible et compréhensible les connaissances et informations sur le TC  | <p>Utiliser un langage clair et adapté aux groupes visés</p> <p>Utiliser des formats de communication adaptés aux différents groupes visés (ex : affiche, sommaire, guide pratique, blogue, article, etc.)</p> <p>Alimenter les PP de façon continue par le biais de blogues, de forums de discussion, de courriels, de bulletins d'information, etc.</p> <p>Consulter les PP pour bien contextualiser l'information</p> <p>Orienter et réviser la réalisation de concepts (schématisation visuelle, graphisme, etc.)</p> | <p>Faire usage de différents canaux et plateformes de diffusion</p> <p>Développer et mettre en œuvre des occasions de partage et d'apprentissage (webinaires, causeries, cyber-apprentissage, activités internes, groupes de réflexion, conférences, etc.)</p> <p>Utiliser un langage clair et adapté aux groupes visés par l'activité de transfert de connaissances</p> | <p>Offrir des avis et conseils quant aux stratégies de TC à utiliser en fonction de la pratique à implanter, des groupes visés et du contexte</p> <p>Partager de l'information sur les pratiques de TC avec PP de façon à renforcer leur capacité à réaliser des initiatives de TC</p> <p>Utiliser des méthodes andragogiques et délibératives pour soutenir l'interprétation des connaissances ou des pratiques en fonction du contexte des PP</p> | <p>Rédiger et communiquer les résultats de l'évaluation des produits/activités/stratégies TC en utilisant des formats adaptés et appropriés pour les utilisateurs ciblés</p> <p>Animer les échanges de groupes de discussion autour de l'évaluation des produits, activités ou stratégies TC</p> | <p>Partager de l'information sur les pratiques de TC avec les PP de façon à renforcer la capacité à prendre des décisions fondées sur les données probantes</p> <p>Offrir des modalités d'apprentissage appropriées en lien avec le TC aux collègues</p> <p>Fournir des avis et conseils en matière de TC – au besoin – aux collègues ainsi qu'à la gestion</p> |
| 7. Adopter une approche réflexive tout au long du processus  | <p>Utiliser des outils et mécanismes adéquats afin de recueillir une rétroaction sur la qualité et le format de communication des produits/activités/stratégies de TC</p> <p>Réajuster les produits/activités/stratégies de TC au besoin à la lumière de la rétroaction obtenue afin d'améliorer ces derniers.</p> <p>S'assurer de la réalisation de bilan sur chaque produit/activité/stratégie de TC</p> | <p>Utiliser des outils et mécanismes adéquats afin de recueillir une rétroaction sur les moyens de diffusion et d'échanges des connaissances ou produits/activités/stratégies de TC (pertinence du moyen, appréciation sur la qualité, organisation, etc.)</p> <p>Réajuster les moyens de diffusion et d'échange de connaissances au besoin à la lumière de la rétroaction obtenue afin d'améliorer ces derniers.</p> | <p>Utiliser des outils et mécanismes adéquats afin de recueillir une rétroaction sur le soutien à l'implantation fourni aux PP</p> <p>Ajuster le niveau de soutien donné aux PP en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de leurs besoins ▪ des rétroactions reçues des publics visés par le changement de pratique ▪ des résultats de l'évaluation de l'implantation (stratégies, processus, niveau, qualité/fidélité et/ou effets) | <p>Utiliser des outils et mécanismes adéquats afin de recueillir une rétroaction sur les processus d'évaluation utilisés et les résultats de l'évaluation</p> | <p>Animer des discussions de réflexion, d'appropriation, de partage sur les pratiques de TC au sein de l'organisation</p> <p>Faire des recommandations à la gestion basées sur les résultats d'évaluation afin d'améliorer les pratiques de TC au sein de l'organisation.</p> <p>Soutenir l'intégration des recommandations et en assurer le suivi</p> |