

Réussir l'application des connaissances dans les organisations

François Chagnon, Ph.D.

Directeur associé au CRISE

Titulaire chaire d'études CJM-IU-UQÀM sur
l'application des connaissances dans le domaine des
jeunes et des familles en difficulté

Juin 2009

CHAIRE

**d'étude sur l'application
des connaissances
dans le domaine des jeunes
et des familles en difficulté**

UQÀM



Faits

- **Malgré une productivité croissante de la recherche, il existe un écart entre la production et l'utilisation des connaissances**

Écart entre production et utilisation

- Impact des traitements du cancer pourrait être accru de 30% par une application optimale des connaissances scientifiques (Canadian Cancer Control Strategy, 2001)
- Enquête auprès de organismes de prévention du suicide au Québec, en Belgique et en France (N = 86)
 - 79% estiment que la collaboration entre la recherche et la pratique est nécessaire pour mieux prévenir le suicide
 - 80% trouvent que les avis scientifiques des chercheurs sont bien fondés
 - 32% seulement rapportent utiliser souvent des connaissances scientifiques

Diffusion ne prédit pas en soi utilisation

- La diffusion des connaissances et même leur acquisition ne prédit pas leur utilisation
 - 53% des administrateurs dans le domaine du social rapportent ne jamais ou rarement utiliser les résultats des recherches lorsqu'ils leur proviennent (Landry, 2001)
- Recension d'études (N=253) de l'efficacité de la dissémination et de l'implantation de guides de pratique en santé rapporte des effets modestes à modérés quant à l'amélioration des soins (Grimshaw, et al. 2004).

Pourquoi est-il si difficile d'atteindre
une forte utilisation des
connaissances et comment favoriser
leur utilisation?

Recherche et pratique: deux univers?

- Recherche et la pratique:deux univers différents avec leurs missions et agendas spécifiques
- Solutions concrètes vs avancement des connaissances
- Réponse rapide vs échéancier à long terme
- Résultats pas toujours concluants
- La recherche c'est compliqué....

Deux formes de connaissances

Deux formes de connaissances (Eraut, 2000) :

- **les connaissances codifiées ou explicites** : peuvent être codifiées, faciles à communiquer et à transférer, générées par déduction logique et acquises par l'étude formelle
- **les connaissances tacites** : constituent une grande part de la connaissance humaine, particulièrement en ce qui a trait aux habiletés opérationnelles et le savoir-faire acquis à travers l'expérience pratique

- Dans l'intervention, les connaissances scientifiques
 - Source incomplète de connaissances
 - Doivent se conjuguer avec les observations cliniques, le savoir pratique/tacite et les compétences relationnelles (Chagnon et al. 2006; Hancock & Easen, 2004).

Rôle des utilisateurs

- Les utilisateurs des connaissances ont été majoritairement conceptualisés comme « récepteurs » des connaissances...
- ...en négligeant leur rôle actif dans la transformation des connaissances
- Soutenir l'utilisation des connaissances suppose des mécanismes permettant aux professionnels d'interpréter, d'enrichir et d'adapter les connaissances acquises

Dimensions professionnelle et organisationnelle

- L'AC se produit presque toujours dans le contexte d'intervention dispensées dans par des organisations de services ou de soins
- Cependant emphase dans l'utilisation des connaissances au plan professionnel, peu d'attention aux organisations « apprenantes » (Davies & Nutley, 2000; Lam, 2000; Polanyi, 1998).
- Les individus apprennent et développent leurs compétences personnelles au sein de l'organisation, mais les organisations apprenantes peuvent maximiser, mobiliser et conserver ce potentiel d'apprentissage (Davies et Nutley, 2000)

- Recherche démontre l'importance de la dimension organisationnelle afin de soutenir l'utilisation des connaissances
 - Valeurs organisation, vision, leadership, soutien organisationnel et valorisation (Dobrow et al. 2006; Landry et al. 2001)

Organisation comme système

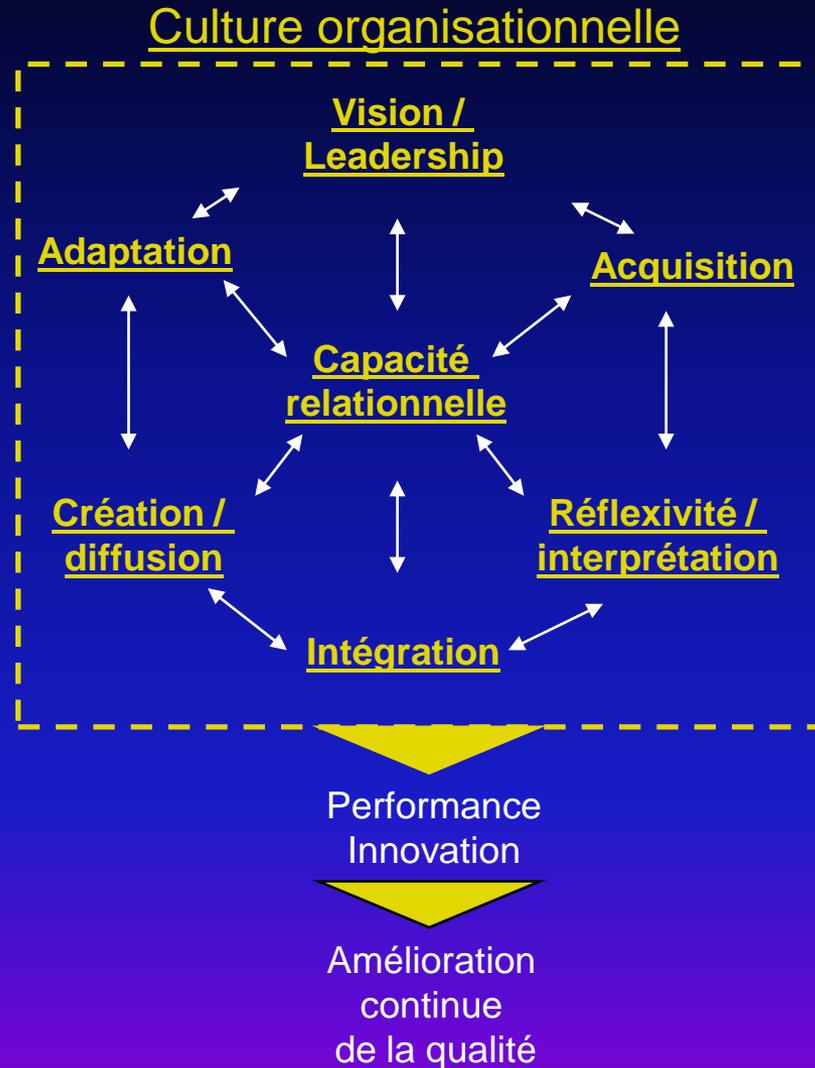
- L'organisation comme système dynamique ayant une capacité d'intégration d'information « *absorptive capacity* » (Cohen & Levinthal, 1990; Rich & Oh, 2000)
- Belkhodja et al. (2007) la capacité d'absorption d'une organisation se décline selon quatre capacités :
 - acquérir des connaissances ;
 - interpréter et de comprendre le savoir acquis ;
 - transformer c'est-à-dire développer et améliorer les routines afin de combiner le nouveau savoir acquis avec le savoir déjà existant au sein de l'organisation ;
 - développer les compétences de l'organisation afin de faciliter l'assimilation de nouveaux savoirs futurs par le biais d'un apprentissage organisationnel.

- Selon la FCRSS, 4 éléments essentiels afin de rendre compte de la capacité des organisations d'utiliser les résultats de la recherche :
 - capacité d'acquisition ;
 - capacité d'évaluer les évidences empiriques acquises pour déterminer leur fiabilité, leur qualité et leur pertinence dans le contexte de pratique ;
 - capacité d'adapter les évidences acquises afin qu'elles soient en adéquation avec les besoins des praticiens, de la clientèle et du contexte de pratique ;
 - capacité d'appliquer et d'intégrer les évidences empiriques acquises dans la gestion et la pratique clinique

- L'application des connaissances aux plans individuel et organisationnel: des processus distincts et complémentaires exigeant des stratégies spécifiques
- Comment accompagner une organisation de services afin d'augmenter sa capacité d'AC?
 - Comment conceptualiser les éléments en cause et comment établir un diagnostic « réflexif » sur la performance?

- L'hypothèse avancée par notre groupe: la capacité d'utilisation des connaissances d'une organisation est un système composé de différentes compétences et ressources

Le modèle des capacités d'UC des organisations



Implications pour réussir l'application des connaissances

- Afin de favoriser l'utilisation des connaissances dans les organisations:
 - Distinguer les dimensions individuelle et organisationnelle
 - Concevoir que la capacité d'utilisation des connaissances dans une organisation est composée de différentes compétences et ressources

Des stratégies adaptées selon les cibles d'utilisation des connaissances

- Organisation est un système complexe: les cibles de l'utilisation sont multiples et demandent des stratégies adaptées

Des cibles et des retombées différenciées

- Organisation
 - Retombées: culture organisationnelle, planification stratégique orientations , organisation du travail, régulation de la qualité, partenariats..
- Individus
 - Gestionnaires
 - Retombées: processus décisionnel, utilité perçue des connaissances scientifiques, attitudes vs recherche...
 - Intervenants
 - Retombées: attitude envers la recherche, acquisition d'habiletés, changements de pratiques, formation, développement professionnel, valorisation...
- Clients
 - Retombées: collaboration avec les professionnels, adhésion au traitement, autonomie, participation...

- Suppose des effets et des retombées qui sont différentes selon les cibles
- Suppose des stratégies qui sont adaptées par rapport aux différentes cibles
- Suppose l'utilisation d'indicateurs pour la mesure qui doivent tenir compte de la spécificité des cibles

Ce que nous savons des stratégies
pour favoriser l'UC dans les
organisations

Types de stratégies pour favoriser UC

Type	Stratégie organisationnelle	Stratégie de rôle	Stratégie de recherche	Stratégie de groupe
Organisation apprenante	X			
Leadership	X			
Pratique basée sur la preuve (guides de pratique clinique)	X			
Leader d'opinion		X		
Facilitateur		X		
Champion		X		
Agent de liaison/courtier		X		
Communauté de pratique				X
Recherche action/participative			X	

- **Les stratégies de traduction des connaissances les plus efficaces**
- **Emphase stratégies actives vs passives**
 - Recherche participative
 - Réunions interactives en petit groupe
 - Formation de proximité
 - Rappels
 - Aide informatisée à la décision
 - Collaboration multidisciplinaire
 - Intervention financière ou incitative
- **Interventions combinées- plus efficaces** que les simples interventions, mais non étayées dans les récentes revues de littérature.

- **Les stratégies de traduction des connaissances avec effets mitigés**
- Rôle des agents facilitateurs au sein des organisations
 - Utilisation des leaders d'opinion/champions/courtiers
 - Rétroaction sur la performance
 - Éducation avec différentes stratégies éducatives- dépend d'une combinaison de stratégies

- **Stratégies de traduction des connaissances aux effets limités**
 - Management de la qualité totale/amélioration continue de la qualité
 - Réunions professionnelles didactiques

- **Stratégies de traduction des connaissances prometteuses**
 - Communauté de pratique
 - Courtage
 - Marketing social

Recommandations

Individuel/ professionnel

- Évaluer les besoins et l'objectif UC afin de renforcer la réceptivité:
 - Qui veut-on atteindre, que voulons-nous améliorer, quel est l'utilité des connaissances?
 - Adapter le message
 - Choisir le bon messenger

Recommandations

Individuel/ professionnel

- Mettre en place des mécanismes d'échanges entre la recherche et la pratique:
 - Développer le capital relationnel
 - Favoriser la délibération sur la valeur et la portée des connaissances
 - Reconnaître la valeur des connaissances des professionnels
- Mettre en place des mécanismes permettant de contextualiser la connaissance acquise

Recommandations niveau organisationnel

- Développer une vision de l'impact attendu par AC
 - Leadership clair
 - Engagement institutionnel
 - Attentes institutionnels vs AC
- Mettre en place des mécanismes pour valoriser l'AC
 - Culture de travail
 - Dégagement

Recommandations niveau organisationnel

- Mettre en place des mécanismes efficaces pour suivre les effets de l'AC selon les cibles
 - Connaissance problématique
 - Gestion / planification
 - Intervention/ qualité des services

Conclusion

- Prise en considération différents types de connaissances explicites et tacites
- Distinguer unités individuelle et organisationnelle
- Capacité d'une organisation à utiliser les connaissances est fonction de diverses compétences
- Favoriser utilisation des connaissances exige une stratégie globale, une vision et un leadership organisationnel