

Alliance interrégionale de courtage de connaissances sur
les services de première ligne : Rapport final

Rapport présenté à la Fondation canadienne de recherche
sur les services de santé

Jean-François Labadie
Johanne Archambault
Julie Paquette

Octobre 2009

Centre de santé et de services sociaux
de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent



CENTRE AFFILIÉ UNIVERSITAIRE

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



Remerciements

Les auteurs remercient toutes les personnes ayant collaboré au développement de l'Alliance interrégionale de courtage des connaissances :

Isabelle Arsenault, CSSS-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

Alex Battaglini, CSSS de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent

Ginette Boyer, CSSS-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

Marilène Lessard, CSSS-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

Geneviève Pagé, CSSS de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent

Georgia Vrakas, CSSS de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent

TABLE DES MATIÈRES

PRINCIPAUX MESSAGES.....	1
RÉSUMÉ	2
CONTEXTE	4
Naissance de l'Alliance	4
Le contexte d'une organisation de première ligne avec une mission universitaire	6
APPROCHE	7
Le rôle de courtier de connaissances.....	7
LES ACTIVITÉS DE L'ALLIANCE	8
La phase de définition	8
La phase d'expérimentation	8
La phase d'analyse	9
RÉSULTATS : QUELQUES CONSTATS TIRÉS DE LA PRATIQUE DES COURTIER DE CONNAISSANCE.....	10
L'utilisation des connaissances scientifiques dans un contexte organisationnel	10
1) <i>Accepter le principe de non-hiérarchisation des connaissances</i>	<i>10</i>
2) <i>Favoriser l'adaptation des connaissances au contexte</i>	<i>11</i>
3) <i>Naviguer dans un environnement hautement stratégique</i>	<i>12</i>
Les habiletés du courtier de connaissances.....	12
1) <i>Démontrer de très bonnes habiletés relationnelles.....</i>	<i>13</i>
2) <i>Pouvoir intégrer différents champs de pratiques de manière concomitante</i>	<i>14</i>
3) <i>Détenir une vision systémique et stratégique dans son action</i>	<i>14</i>
4) <i>Avoir une bonne capacité à synthétiser différents contenus et à les rendre accessibles</i>	<i>15</i>
Enjeux relatifs à leurs fonctions au sein d'une organisation	15
1) <i>Identité professionnelle et rôle du courtier à définir</i>	<i>15</i>
2) <i>Risques associés à la dimension stratégique de l'action du courtier.....</i>	<i>16</i>
UN CADRE POUR LA PRATIQUE DU COURTIER DE CONNAISSANCES	17
1) <i>Diminuer les écarts de représentations</i>	<i>18</i>
2) <i>Déterminer le type rapport à la connaissance optimal au contexte</i>	<i>19</i>
3) <i>Déployer une stratégie d'action adaptée au type de connaissances mises en jeu et à l'écart de cognitif entre les deux groupes.....</i>	<i>20</i>
CONCLUSIONS ET REMERCIEMENTS.....	20
BIBLIOGRAPHIE	22

PRINCIPAUX MESSAGES

Le développement d'une fonction de courtier de connaissances au sein même des organisations de santé et de services sociaux semble un moyen prometteur pour favoriser une plus grande et une meilleure utilisation des données issues de la recherche dans la pratique des gestionnaires et des intervenants.

Le principal impact des courtiers de connaissances est de modifier les pratiques des utilisateurs en regard du processus de prise de décision. Ces derniers utilisent davantage des données issues de la recherche, par l'entremise du courtier de connaissances, pour prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles.

La dimension première de la fonction de courtier de connaissance est d'animer la relation entre des utilisateurs (gestionnaires ou intervenants) et de chercheurs. Cette relation est l'une des conditions nécessaires pour permettre aux connaissances issues de la recherche de pouvoir être mises en application dans la gestion ou dans l'intervention. De la même manière, cette relation semble améliorer la pertinence et l'applicabilité des travaux des chercheurs.

La pratique du courtier contribue à apporter des changements dans la pratique des utilisateurs (gestionnaires et cliniciens) comme dans celles des chercheurs. Dans leurs collaborations, ces deux groupes d'acteurs sont appelés à négocier et leurs expertises spécifiques qui s'inscrivent dans un processus de délibération. Le courtier de connaissances doit être en mesure de naviguer dans un contexte où les dimensions stratégiques de ces changements de pratique sont importantes.

Plusieurs ambiguïtés peuvent émerger du rôle de courtier de connaissances au sein des organisations. Par exemple, quel doit-être leur degré d'implication dans le processus de prise de décision? Les courtiers de connaissances doivent pouvoir s'appuyer sur un engagement organisationnel clair quant à leur statut, leurs rôles et les moyens nécessaires à leurs actions.

Le courtier de connaissances doit développer rapidement des compétences pour intervenir dans différents champs de pratique. Ces compétences spécifiques doivent lui permettre d'agir tout autant dans le monde de la recherche que dans celui de l'intervention. Il doit démontrer une bonne capacité d'adaptation et de synthèse.

Sa fonction de traducteur implique que le courtier de connaissances puisse reconnaître les différentes zones de convergences dans les pratiques et la culture des deux groupes d'acteurs en présence. Il doit pouvoir tirer avantage de ces zones de convergences tout en facilitant la gestion des controverses par la négociation.

RÉSUMÉ

Entre 2005 et 2007, la Fondation canadienne de recherche sur les services de santé a soutenu l'expérimentation de sites de courtage de connaissances afin de documenter les pratiques et les résultats liés à cette nouvelle approche de transfert des connaissances. La Fondation estimait en effet qu'il devenait pertinent d'expérimenter des modèles de transfert des connaissances qui s'appuyaient davantage sur un échange continu entre des chercheurs et des utilisateurs de la recherche, plutôt que des modèles plus traditionnels de diffusion des connaissances scientifiques. Les activités de l'Alliance interrégionale de courtage de connaissances sur les services de première ligne se sont déroulées dans le Centre de santé et de services sociaux de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent et le Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke. Ces deux organisations de première ligne sont désignées depuis quelques années Centre affilié universitaire par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Cette désignation universitaire implique, entre autres, le développement d'activités de recherche scientifique et l'appui à l'innovation dans les pratiques de gestion et les pratiques cliniques. L'Alliance est issue d'une collaboration des équipes universitaires de ces deux organisations sur les approches de transfert des connaissances et le soutien aux innovations dans les activités cliniques et les pratiques de gestion. Les activités de l'Alliance se sont ainsi greffées à un corpus de pratiques de transfert des connaissances déjà existantes dans ces deux organisations. Les activités réalisées dans le cadre spécifique de l'Alliance ont participé à formaliser et à consolider une stratégie organisationnelle de transfert des connaissances appuyée par la fonction de courtier de connaissances.

Les premiers travaux menés par les courtiers dans le cadre de l'Alliance ont été de définir les orientations générales de l'Alliance en matière de courtage de connaissances ainsi que le canevas des activités qui allaient s'y dérouler. Cette phase a été suivie par la réalisation d'une série d'activités de courtage de connaissances (principalement des rencontres d'échange) qui ont permis de réunir des utilisateurs et des chercheurs. Ces rencontres planifiées et animées par les courtiers ont concerné des préoccupations de gestion au sein des deux organisations. La dernière étape du projet a quant à elle servi à faire émerger un modèle d'action du courtier de connaissances. Ce modèle est le résultat de l'intégration de plusieurs réflexions menées par les courtiers autour de leurs pratiques dans le cadre de l'Alliance et des autres activités d'échange réalisées au sein de leur organisation, ainsi que des résultats de recherche sur le transfert des connaissances que les deux organisations menaient conjointement.

Ce modèle d'action présuppose que la stratégie d'animation retenue par le courtier soit relative au niveau d'écart entre les utilisateurs et les chercheurs au plan de leurs représentations respectives, et au type de connaissances mises en jeu. Ainsi, le courtier peut être appelé, de manière plus ou moins importante, à adapter et à interpréter un corpus de connaissances issues de la recherche en fonction du contexte d'implantation au sein de l'organisation. Concrètement, si le contenu scientifique représente une nouveauté importante ou implique un changement de pratique significatif pour les utilisateurs, la stratégie d'animation de l'échange imposera un plus haut niveau de préparation et d'implication (la traduction) dans le travail du courtier. À l'inverse, si la connaissance scientifique mise en cause est déjà très proche de la pratique des utilisateurs, son niveau d'implication sera moins significatif.

Afin de pouvoir moduler sa stratégie d'intervention au contexte, le courtier de connaissances doit posséder les connaissances nécessaires pour lui permettre de naviguer en même temps dans le monde de la recherche et celui des pratiques organisationnelles ou professionnelles. Dans la mesure où son action soutient des processus de prise de décision (au plan stratégique ou opérationnel), le courtier doit de plus être capable de déployer des habiletés relationnelles et politiques importantes. Il doit effectivement être en mesure d'intervenir dans des contextes hautement stratégiques (processus de prise de décision, changements de pratique, etc.) avec des acteurs souvent reconnus par leur leadership ou leur expertise, et ce, en favorisant une utilisation optimale des connaissances et des expertises disponibles. Le courtier se doit d'identifier les intérêts des groupes en présence et de moduler son action en regard de cette diversité d'intérêts.

La grande diversité des services propres au contexte de première ligne dans lequel ce projet a eu lieu implique des particularités qui ont eu un effet sur le développement de la pratique des courtiers. Effectivement, à l'inverse d'un courtier travaillant dans une organisation de deuxième ou de troisième ligne, celui qui travaille en première ligne doit démontrer la capacité d'intégrer des champs d'expertises très diversifiés et engageant un nombre plus important de partenaires issus de secteurs variés (santé, services sociaux, santé publique services municipaux, secteur de l'éducation, milieu communautaire, milieu universitaire, etc.). Ce contexte de première ligne présuppose de plus que les courtiers soient appelés à travailler avec des connaissances issues de plusieurs champs disciplinaires et, donc porteurs de critères de scientificité différents. Très rapidement dans le document d'orientation de l'Alliance, nous avons donc reconnu la nécessité et la pertinence de pouvoir interagir avec la plus grande variété possible de contenus scientifiques, ce qui nous a amené à ne pas privilégier exclusivement les connaissances scientifiques correspondant au plus haut niveau de preuves scientifiques (i.e. données probantes). Cette position impose aux courtiers de travailler dans une approche délibérative où les connaissances issues de la pratique et celles issues de la recherche sont mises en relation.

L'assise organisationnelle des courtiers de connaissances a également représenté un défi important. Rattachés administrativement à une direction de leur organisation, les courtiers doivent se soucier des discours et des orientations organisationnels qu'ils devront véhiculer dans leurs actions : Une organisation qui décide de se doter de ce genre de ressources humaines affirme des orientations quant aux rôles des connaissances scientifiques en matière d'amélioration des pratiques que les courtiers devront porter dans leurs actions. Ils doivent donc départager et tenir compte simultanément des attentes et des intérêts des différents groupes d'acteurs ainsi que des rapports de force qui sont établis entre eux. Ainsi, le courtier est un acteur qui peut être associé au processus de prise de décision sans toutefois, au plan de la logique organisationnelle, en être responsable. Cette ambiguïté de rôle est également associée à une reconnaissance formelle de ses fonctions au sein de l'organisation. À l'intérieur du présent projet, nous avons été en mesure de soutenir une activité continue des courtiers de connaissances au sein de nos organisations. Toutefois, le statut de ces professionnels demeure précaire et nos organisations sont toujours à la recherche de solution pouvant consolider les engagements déjà consentis. Qui plus est, cette nouvelle fonction n'est pas toujours bien comprise et reconnue tant par les gestionnaires que les chercheurs. Les courtiers doivent ainsi constamment expliquer leur rôle et le mandat qu'ils leur sont confiés.

Les impacts de la pratique des courtiers sont difficiles à identifier avec précision au plan des décisions effectivement prises, tant au plan stratégique qu'opérationnel. Les expériences réalisées nous permettent toutefois d'affirmer que le processus décisionnel des gestionnaires et des intervenants des deux organisations impliquées a été transformé par un plus grand recours aux connaissances issues de la recherche. Plusieurs utilisateurs ont en effet eu recours aux services des courtiers de connaissances dans la réalisation de leurs activités, ce qui à notre avis représente un gain significatif au plan des pratiques organisationnelles. Ainsi, le développement de la fonction de courtier de connaissances au sein même des organisations de santé et de services sociaux semble un moyen prometteur pour favoriser une plus grande et une meilleure utilisation des données issues de la recherche dans les pratiques de gestion et d'intervention.

CONTEXTE

L'objectif de ce rapport est de dégager les différentes leçons apprises de l'expérience des courtiers de connaissances qui a été menée dans le cadre de l'Alliance interrégionale sur le courtage de connaissances sur les services de première ligne. Ce rapport se veut donc une synthèse des principaux éléments qui nous semblent pertinents à la pratique du métier de courtier de connaissances. Il a été rédigé avec l'intention de favoriser l'implantation de ce genre de pratique de transfert des connaissances au sein d'une organisation. La première section décrit le contexte dans lequel ce projet a émergé. La deuxième section présente de manière synthétique les activités qui ont été réalisées dans le cadre de l'Alliance. Elle présente de plus les autres pratiques des courtiers auxquelles les activités de l'Alliance ont été greffées.

En conclusion, nous proposons un cadre conceptuel qui a été développé en intégrant les pratiques empiriques que nous avons expérimentées et aux connaissances scientifiques sur la notion de courtage de connaissances. Ce cadre propose des principes et des stratégies d'action à la base du travail d'un courtier de connaissances. Dans la troisième section, on illustre de manière un peu plus concrète les différentes activités menées par un courtier dans le cadre de son travail. En quatrième section, on propose un portrait des différentes qualités qui nous paraissent essentielles et pertinentes pour le travail de courtier de connaissances. La cinquième section présente les défis relatifs à l'intégration de ce genre de fonction au sein d'une organisation. Finalement, la conclusion présente les principaux acquis de cette pratique au sein des deux organisations.

Naissance de l'Alliance

Le projet de l'Alliance interrégionale de courtage des connaissances sur les services de première ligne a été développé suite à la proposition de la Fondation canadienne de recherche sur les services de première ligne (FCRSS) d'expérimenter des sites de courtage de connaissances. En 2003, la Fondation avait effectivement publié deux rapports où émergeait l'idée que le courtage de connaissance représentait une solution novatrice et prometteuse pour favoriser une meilleure utilisation des résultats de la recherche par les décideurs (FCRSS, 2003a et FCRSS, 2003b). Cette position de la Fondation s'appuyait sur l'hypothèse que les processus de transfert des connaissances scientifiques devaient, pour porter de meilleurs impacts auprès des décideurs, être accompagnés par un agent (un courtier) qui entretiendrait une relation entre des chercheurs et des décideurs. Même si ce type de pratique était à l'époque peu documenté, la FCRSS écrivait, suite aux travaux menés lors d'un atelier national, que « La route [du courtage de connaissances] est

imprécise, le meilleur chemin reste à déterminer, mais il est garanti que le voyage sera fascinant. » Le projet des sites de démonstration du courtage de la FCRSS visait à commencer à tracer cette route en stimulant « la mise en place de structures, de processus ou de personnes dans les organismes de prise de décision qui favorisent la création de liens et l'interaction entre les chercheurs et les décideurs de l'organisme en question; et augmenter l'utilisation appropriée de la recherche de qualité dans le processus de prise de décision des organismes. » (http://www.chsrf.ca/brokering/evaluation_program_f.php).

C'est dans ce contexte d'émergence du courtage comme nouvelle pratique de transfert de connaissances que l'Alliance a vu le jour. L'Alliance est un projet conjoint du Centre de santé et de services sociaux de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent¹ et du Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke². Ces deux centres de santé et de services sociaux (CSSS) sont reconnus par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS) au titre de Centre affilié universitaire (CAU). À l'intérieur de leurs activités universitaires, ces deux organisations développent, entre autres, des activités de recherche et de transfert des connaissances afin de soutenir l'innovation et l'amélioration continue des pratiques cliniques et de gestion. Les équipes responsables des activités universitaires des deux CSSS ont établi depuis plusieurs années une collaboration sur les différents aspects entourant le transfert des connaissances. Partageant certaines pratiques organisationnelles, ils avaient également collaboré à réaliser une recherche³ sur les pratiques de transfert des connaissances au sein de leur organisation. Le projet de la FCRSS, visant à expérimenter et à dresser les fondements de la pratique des courtiers de connaissances, s'inscrivait dans la continuité de l'expertise émergente pour les professionnels des deux organisations. Ces professionnels, au titre d'emploi d'agent ou de chargé de projets⁴, avaient donc déjà la responsabilité de développer des activités de transfert des connaissances, de soutien aux utilisateurs et aux équipes de chercheurs. L'Alliance s'est donc greffée à ce corpus d'expertises en construction.

Dès le début du projet des travaux, l'Alliance s'était donné comme mission⁵ de favoriser l'arrimage entre les chercheurs et les utilisateurs⁶ afin de permettre à ces derniers de mieux répondre aux défis auxquels ils sont confrontés en optimisant l'utilisation des connaissances produites par la recherche

Les objectifs spécifiques de l'Alliance

Encourager et soutenir le recours à des modèles et des connaissances issus de la recherche dans la planification et la gestion des services.

Permettre un questionnement critique et constructif des savoir-faire et des pratiques de gestion qui prévalent actuellement

Développer une connaissance mutuelle des enjeux politiques, professionnels, organisationnels et financiers auxquels sont confrontés les gestionnaires et les chercheurs afin de mettre en place à terme des activités réellement adaptées aux besoins des gestionnaires et de faciliter la transformation des problèmes qu'ils rencontrent sur des questions de recherche.

¹ Situé dans le nord de l'île de Montréal, ce CSSS dessert une population de plus de 135 000 personnes, dont plus de la moitié est née à l'extérieure du Canada. Affilié à l'Université de Montréal et à l'Institut National de recherche scientifique – Urbanisation, Culture et Société, il a obtenu sa désignation universitaire en 2001.

² Le CSSS de Sherbrooke est affilié à l'Université de Sherbrooke et est désigné CAU depuis 1997. Il offre des services à l'ensemble de la population de la ville de Sherbrooke (142 000 personnes) et, pour certains services, à l'ensemble de la population de l'Estrie (285 000 personnes).

³ *Le transfert des connaissances entre praticiens, gestionnaires et chercheurs comme source d'innovation en CLSC*, St-Cyr-Tribble, D, Belleau, H., Gendron, S., Le Gall, J. et Malenfant, R., FQRSC et MSSS, 2004-2007.

⁴ Dans le contexte de ce rapport, le terme courtier de connaissance est utilisé. Il réfère au titre d'agent ou de chargé de projets dans la structure de poste des deux organisations.

⁵ Document de référence en annexe.

⁶ Le terme utilisateur est utilisé dans le cadre de ce rapport pour désigner les gestionnaires et les intervenants.

menée au sein des deux centres de santé et de services sociaux. L'objectif du projet était de faciliter les collaborations entre les différentes équipes de recherche concernées par les services de santé et les services sociaux et les utilisateurs des deux établissements partenaires.

Le contexte d'une organisation de première ligne avec une mission universitaire

Avant de décrire les activités réalisées dans le projet, il nous semble important de situer le déploiement de l'Alliance dans le cadre des deux CSSS promoteurs, soit un contexte d'organisation de première ligne avec une mission universitaire. Trois éléments de ce contexte paraissent déterminants pour les pratiques de transfert des connaissances que nous avons privilégiées et qui sont présentées dans ce rapport : la grande diversité des services offerts; la prédominance des sciences sociales en matière de développement de la recherche et la double mission (mission de services et mission universitaire) des organisations impliquées.

La question de la diversité des services est relative à la mission de première ligne des deux établissements impliqués. Comparativement aux organisations de deuxième ou de troisième ligne, les champs de pratique mis en cause sont nettement plus diversifiés. Cette caractéristique, propre à toutes les organisations de première ligne, est accentuée au Québec (comparativement aux modèles organisationnels privilégiés dans les autres provinces canadiennes) puisqu'il faut ajouter aux services de santé courants une gamme complète de services sociaux de première ligne. Cette diversité a pour effet d'augmenter le nombre de champs disciplinaires présents dans les établissements et d'exiger des courtiers de connaissances une aisance face à une grande diversité de contenus scientifiques et professionnels. De plus, l'organisation et la dispensation de ces services de première ligne nécessitent d'importantes collaborations avec différents partenaires institutionnels et communautaires, augmentant ainsi la diversité des groupes d'acteurs associés aux activités de transfert des connaissances.

La question de la prédominance des sciences sociales est attribuable aux critères de désignation universitaire auxquels répondent les deux organisations impliquées qui valorisent plus spécifiquement la recherche en sciences sociales. Ainsi, les activités l'Alliance ont été davantage liées à des expertises et des connaissances issues de ce champ d'étude. Dans ce contexte, les courtiers de connaissances ont été amenés à questionner la définition de « données probantes » (en fonction du niveau de preuve scientifique) principalement héritée des sciences dites « dures ». Dès le début de l'Alliance, les courtiers ont ainsi senti le besoin de positionner leurs pratiques dans un document d'orientation en élargissant le spectre des connaissances pouvant être sollicités dans le travail de courtage.

Diversité des champs de pratique dans les CSSS

On parle ici, par exemple, de services médicaux sur un mode ambulatoire ou à domicile, de services de santé mentale offerts selon les mêmes modalités, de services d'hébergement des personnes âgées, des services de réadaptation, de la prévention en milieu scolaire, des services périnataux, des services à domicile pour les personnes en perte d'autonomie, des services offerts aux familles en

Finalement, le fait que les courtiers soient des employés d'une organisation qui assure une double mission (de services et universitaire) leur permet d'avoir des assises concomitantes dans des équipes d'utilisateurs et de chercheurs. Dans le cadre de ce projet, ils sont associés à une structure de recherche au sein de leur organisation (le Centre affilié universitaire), tout en étant partenaires, dans une logique d'appui, à des équipes de gestionnaires ou d'intervenants.

APPROCHE

Les courtiers de connaissances ont établi une pratique d'accompagnement qui favorise l'émergence de dialogues entre les utilisateurs et les chercheurs (approche délibérative), plutôt qu'une approche plus traditionnelle de diffusion des connaissances scientifiques (approche hiérarchique). Nous sommes d'avis que cette approche a un fort potentiel d'exportabilité vers d'autres organisations de services de santé. Nous estimons cependant que ce genre de pratiques de transfert des connaissances doit tenir compte du contexte et du type de connaissances mises en cause de manière à être le plus possible adaptées aux organisations dans lesquelles elles seront déployées.

Le rôle de courtier de connaissances

L'intérêt de la FCRSS d'expérimenter le courtage de connaissances s'appuyait sur deux fondements. Le premier est qu'un plus grand rapprochement entre les utilisateurs et les chercheurs favoriserait une meilleure utilisation des connaissances scientifiques dans les processus de prise de décision. Le deuxième était que le courtier est l'agent de connaissances qui peut animer et encadrer ce rapprochement. Au moment du lancement de l'Alliance, la FCRSS conceptualisait le rôle du courtier comme une force humaine qui facilite le transfert des connaissances entre les chercheurs et les utilisateurs (FCRSS, 2003a). Certains auteurs parlaient quant à eux d'un intermédiaire entre celui qui produit la connaissance et celui qui l'utilise (Boyd et Menlo, 1984; Goering *et al.*, 2003). D'autres considéraient le courtier comme un bricoleur (Freeman, 2007), un « faiseur de sens » pour les utilisateurs (Kramer *et al.*, 2004) ou encore comme un négociateur entre utilisateurs et chercheurs, c'est-à-dire entre différentes façons d'apprendre ou d'appréhender la réalité (Freeman, 2007).

Ces premières considérations générales sur la fonction de courtier de connaissances sont résumées par la définition proposée par la FCRSS pour qui le courtier « permet d'établir des liens entre les décideurs et les chercheurs et de faciliter leur interaction afin qu'ils comprennent mieux leur culture professionnelle respective et les objectifs de chacun, qu'ils influencent mutuellement leurs travaux, qu'ils forgent de nouveaux partenariats et qu'ils fassent la promotion de l'utilisation des données de la recherche dans la prise de décision. » (FCRSS, 2004).

Dans un article publié en 1999, Feldman a utilisé l'image suivante pour décrire les relations entre les utilisateurs et les chercheurs : « strangers in the night, dimly aware of each other's presence... » (Cité par (Lomas, 2000b)). Pour d'autres, cette relation pourrait être comparée aux relations entre les hommes et les femmes, les unes venant de Vénus alors que les autres étant originaires de Mars (Feldman *et al.*, 2001). Ces réalités culturelles sont souvent décrites comme distinctes et éventuellement impossibles à rapprocher (Ginsburg et Gorostiaga, 2001; Lomas, 2000a). Pour le moment, les critiques des uns envers les autres sont nombreuses : les utilisateurs estiment que les travaux des chercheurs sont souvent hors propos et communiqués de manière inadéquate, alors que les chercheurs affirment que les utilisateurs sont trop influencés par le contexte politique et prennent donc des décisions irrationnelles (Lomas, 2000b). On reconnaît généralement que les recherches produites dans une perspective de collaboration sont plus pertinentes pour les utilisateurs, et que l'implication de ces derniers dans le processus augmente leur compréhension des enjeux et leur adhésion aux résultats (Innvaer *et al.*, 2002; Lomas, 2000b).

À titre d'exemple, Kramer et Wells (2005) ont montré l'importance de la création de réseaux entre chercheurs et utilisateurs afin de faciliter le transfert des connaissances dans l'implantation de mesures de prévention en santé et sécurité au travail au sein des entreprises (Kramer et Wells, 2005). Ce modèle de transformation de la recherche a été formalisé par Gibbons dans un ouvrage important où on propose l'émergence d'un nouveau mode de développement de la recherche moins déterminé par les intérêts disciplinaires du milieu universitaire, mais par la collaboration entre chercheurs et utilisateurs (Gibbons *et al.*, 1994).

L'ensemble de ces prises de position conceptuelles ont inspiré le développement de l'Alliance, son implantation, ses orientations, le rôle confié aux courtiers de connaissances, les activités proposées, le processus d'analyse et de conceptualisation du courtage de connaissances.

LES ACTIVITÉS DE L'ALLIANCE

Cette section vise à décrire les activités réalisées dans le cadre de l'Alliance, lesquelles ont été réalisées selon trois phases, une première phase de définition, une seconde d'expérimentation et une troisième d'analyse.⁷

La phase de définition

Les premières activités de l'Alliance ont permis de définir le cadre à l'intérieur duquel les activités de la pratique des courtiers de connaissances allaient se dérouler. Ce travail s'est amorcé par un sondage auquel des gestionnaires ont répondu afin de mieux cibler leurs besoins en matière de transfert des connaissances (thématiques, format des activités, etc.) et leur pratique de prise de décision (incluant le recours aux résultats de recherche). Cette étape de définition s'est ensuite concrétisée par la rédaction d'un document d'orientation. D'une manière générale, la rédaction de ce document a permis de définir les balises à l'intérieur desquelles les courtiers devaient intervenir dans le cadre des activités de l'Alliance. On retrouve, entre autres, dans ce document rédigé par les courtiers les principes de leurs actions, les objectifs qu'ils devaient viser ainsi que leurs responsabilités. Leur mandat était de « favoriser les échanges de connaissances, de savoirs et d'expériences entre les acteurs dans le but d'optimiser l'utilisation des données de la recherche dans les processus décisionnels ». Concrètement, ils étaient appelés à animer les activités et à produire le matériel nécessaire (synthèse, outil de vulgarisation, etc.) à l'échange entre les chercheurs et les utilisateurs.

La phase d'expérimentation

La rédaction de ce document d'orientation a été suivie d'un premier atelier de réflexion organisé par les courtiers et réunissant plusieurs acteurs du réseau des établissements

Ateliers de discussion : principales étapes de planification

- Exploration des thématiques d'intérêts pour les utilisateurs.
- Revue des travaux de recherche récents portant sur ces problématiques et identification des chercheurs travaillant sur ces créneaux.
- Consultation d'un ou de quelques utilisateurs, d'une part, et d'un ou des chercheurs identifiés, d'autre part, sur la thématique, les éléments de discussion et la forme d'activités possibles.
- Préparation et validation auprès des partenaires impliqués de documents pertinents pour soutenir l'atelier.
- Planification du ou des ateliers.
- Évaluation des ateliers.

⁷ Il nous semble en effet difficile d'isoler complètement les activités spécifiques de l'Alliance, ces dernières ayant participé au développement de pratiques de transfert des connaissances par les courtiers des deux organisations.

universitaires de première ligne du Québec. Cet atelier, qui a accueilli une trentaine de personnes (utilisateurs et chercheurs), avait pour objectif principal de mieux comprendre les enjeux spécifiques du transfert de connaissances dans ces établissements. Les participants étaient appelés à réfléchir à partir d'une situation fictive⁸ relativement typique des services de première ligne. Parmi les enjeux soulevés, on note la grande difficulté des acteurs, présents à l'atelier, à bien définir les connaissances scientifiques qui seraient les plus utiles et pertinentes pour mieux soutenir la prise de décision.

La phase d'expérimentation des activités spécifiques de l'Alliance a ensuite donné lieu à de nombreuses rencontres entre des utilisateurs et des chercheurs (ateliers de discussion). Ces rencontres réunissaient quelques chercheurs (de 1 à 3) et un groupe de gestionnaires (entre 5 et 10). Les thèmes abordés lors de ces rencontres étaient liés à des priorités organisationnelles pour lesquelles le corpus de connaissances issues de la recherche pouvait être pertinent, et pour lesquelles des chercheurs étaient disponibles. Dans un échange continu entre les chercheurs et les utilisateurs, les courtiers étaient appelés à aider les utilisateurs à bien définir leurs besoins et, auprès du ou des chercheurs, valider quelles connaissances scientifiques étaient les plus pertinentes au contexte.

Le travail du courtier de connaissance à cette étape était d'interpréter un corpus de connaissances scientifiques (à l'aide du ou des chercheurs associés à l'activité) et à l'adapter au contexte des utilisateurs visés. Cette adaptation implique premièrement que le courtier puisse traduire adéquatement les préoccupations des utilisateurs de manière à les formuler sous forme de problématiques ou de thématiques et à identifier les contenus scientifiques correspondant. Concurrément, il a également à traduire ces contenus scientifiques afin qu'ils soutiennent de manière tangible la réflexion des utilisateurs. Dans le cadre de l'Alliance, le fruit de ce premier travail était la production d'une brève synthèse des connaissances qui allait servir de base aux échanges entre les chercheurs et les utilisateurs. Le courtier devait finalement planifier le déroulement de la rencontre et animer les discussions entre les utilisateurs et les chercheurs de manière à susciter une réflexion constructive.

La phase d'analyse

Au cours de la dernière phase, les courtiers de connaissances ont mené une réflexion sur les activités réalisées dans le cadre de l'Alliance en intégrant plus largement l'ensemble des activités de transfert des connaissances menées au sein des deux organisations ainsi que les résultats des recherches pertinentes sur le transfert des connaissances. Cette réflexion a, entre autres, permis de structurer la tenue d'un atelier de formation sur le courtage de connaissances qui a été présentée dans le

La responsabilité populationnelle : qu'est-ce que ça change pour le gestionnaire?

Le mode d'organisation des services basé sur la notion de responsabilité populationnelle (à l'inverse d'une approche de gestion de la maladie) a fait son apparition dans le réseau des services de première ligne du Québec en 2005. Pour les gestionnaires, ce changement de paradigme impliquait le développement de nouvelles expertises et de nouvelles pratiques.

Appuyés par des chercheurs, les courtiers de connaissances ont produit une synthèse de la littérature scientifique pertinente. Cette synthèse a servi de base à des échanges structurés entre des gestionnaires et des chercheurs. L'objectif des ateliers étant de permettre aux gestionnaires de démystifier l'approche et d'identifier les pratiques qui seront appelées à changer. Ces rencontres ont aussi permis aux chercheurs de découvrir des défis d'implantation de cette approche qu'ils n'avaient pas anticipés.

⁸ Organisation des services de santé mentale pour la population d'un territoire de CSSS en regard de nouvelles orientations ministérielles.

cadre des Journées annuelles de santé publique⁹. L'analyse de ces pratiques permet de dégager certains constats sur la pratique des courtiers dans un contexte de première ligne. Ces constats sont présentés dans la section suivante.

RÉSULTATS : QUELQUES CONSTATS TIRÉS DE LA PRATIQUE DES COURTIER DE CONNAISSANCE

L'analyse de la pratique des courtiers de connaissances, à l'intérieur des activités spécifiques de l'Alliance et des autres activités de transfert des connaissances menées dans leur organisation¹⁰, a permis de dégager trois types de constats. Ces constats concernent l'utilisation des connaissances scientifiques dans un contexte organisationnel, les qualités professionnelles que les courtiers doivent déployées et, finalement, les enjeux relatifs à la fonction de courtier de connaissances.

L'utilisation des connaissances scientifiques dans un contexte organisationnel

Les premiers constats concernent l'utilisation des connaissances scientifiques dans un contexte organisationnel. Le premier volet porte sur la mise en relation des différentes formes de connaissances pertinentes à l'action des courtiers, l'importance d'adapter le contenu scientifique au contexte de prise de décision et finalement, les aspects stratégiques du rôle de courtier de connaissances.

1) *Accepter le principe de non-hiérarchisation des connaissances*

Dans le cadre de leur pratique, le rapprochement de deux cultures (celle des utilisateurs et celle des chercheurs), de deux manières d'appréhender la réalité, a amené très rapidement les courtiers de connaissances à privilégier une perspective délibérative favorisant les échanges, plutôt qu'une approche hiérarchique plus traditionnelle.

Jean-Louis Denis et ses collègues (Denis *et al.*, 2004) proposent une typologie du rapport à la connaissance s'articulant autour de cinq dimensions. Deux dimensions nous ont intéressés davantage. Dans la première de ces dimensions (que nous appellerons hiérarchique), on retrouve une vision dominante de la connaissance scientifique du rapport à la connaissance (knowledge-driven). Plus souvent associée aux sciences dites dures, cette dimension implique que la connaissance ait une qualité intrinsèque dans la mesure où elle aurait été produite dans un cadre d'objectivité (sans aucun intérêt des acteurs) et pourrait être mise en application dans une forme de rationalité « auto-suffisante ». Elle propose

Quelques différences entre décideurs et chercheurs

Les échéanciers : Souvent longs pour les chercheurs alors que le besoin de réponse est presque toujours très rapide pour les utilisateurs.

Validité versus pertinence : Ce qui est important pour un utilisateur est généralement la pertinence d'une connaissance alors que, pour le chercheur, la validité du processus qui a permis cette connaissance est bien souvent tout aussi importante.

Réponse simple versus hypothèses : Les utilisateurs sont plus souvent à la recherche de réponses simples et claires, alors que les chercheurs dégagent plus souvent des questionnements et des nuances dans leurs conclusions.

⁹ Atelier méthodologique *Des connaissances à appliquer en première ligne : avez-vous besoin d'un courtier?*, Journées annuelles de santé publique, Montréal, novembre 2007.

¹⁰ Ces autres activités concernent de manière générale l'animation de la vie scientifique au sein des deux organisations. On fait référence ici à l'organisation d'activités de diffusion (conférences scientifiques, bulletins de vulgarisation scientifique, etc.), le soutien direct aux équipes d'utilisateurs ainsi que le soutien aux chercheurs qui mènent des projets de recherche dans le milieu.

souvent des réponses plus claires et plus univoques. Cette « bonne connaissance » scientifique n'aurait qu'à être mise en application par un utilisateur. Ce rapport à la connaissance est fortement ancré dans la perspective d'un haut niveau de preuve scientifique (niveau 1), et comme nous l'avons précisé au début de ce rapport, les courtiers n'ont pas souhaité limiter leurs actions qu'à ce seul type de connaissance scientifique.

À l'opposé d'une perspective hiérarchique, Denis *et al.* (2004) ont d'ailleurs proposé un modèle de rapport à la connaissance qui s'appuie sur une pratique délibérative. Dans ce modèle, la connaissance est coproduite et co-interprétée par les acteurs impliqués (chercheurs et utilisateurs) et fait donc l'objet d'une négociation. Ce modèle s'appuie plus particulièrement sur la nécessité d'inscrire les connaissances, scientifiques et tacites, dans une logique délibérative plutôt que hiérarchique. Il implique en fait des rapports égalitaires entre ces deux types de connaissances et, à la limite, tente de réduire les frontières entre chercheurs et utilisateurs. Cette vision correspond également aux approches de recherche collaborative qui s'appuient sur le principe de non-hiérarchisation des connaissances, celles produites par les chercheurs et celles liées à l'expertise des utilisateurs (Denis *et al.*, 2004; Gibbons *et al.*, 1994). Considérant l'importance des dynamiques sociales dans les processus de prise de décision au sein des services de santé et des services sociaux, on estime qu'un plus grand rapprochement entre le monde de la gestion et celui de la recherche favorisera une plus grande prise en compte des connaissances scientifiques dans les processus de prise de décision. (Denis *et al.*, 2001; Denis *et al.*, 2004). Denis et ses collègues proposent l'idée que la délibération entre chercheurs et utilisateurs apparaisse comme une stratégie forte pour favoriser l'appropriation et l'application des résultats de la recherche (Denis *et al.*, 2004). Ce type de rapport à la connaissance a ainsi fortement inspiré les orientations de l'Alliance et le rôle des courtiers de connaissances dans le projet.

2) Favoriser l'adaptation des connaissances au contexte

Puisque le courtier de connaissance est appelé à se servir d'un matériel scientifique afin d'animer un échange entre utilisateurs et chercheurs, tout en favorisant un dialogue constructif, il est donc apparu fondamental pour son action que la connaissance véhiculée ait été contextualisée et adaptée au préalable. La connaissance issue de la recherche ne pourrait en effet être considérée que pour elle-même (ses qualités intrinsèques telles que la validité scientifique, par exemple), mais devrait être adaptée à un contexte spécifique pour avoir un impact dans le processus de gestion (Cross et Sproull, 2004; Denis *et al.*, 2001; Denis *et al.*, 2004; Jacobson *et al.*, 2003).

Dans le cadre de l'Alliance, nous avons constaté que la capacité du courtier à adapter les connaissances au contexte d'action (ou à celui de la recherche) semble grandement facilitée par son implication continue au sein des équipes d'utilisateurs et ses liens constants avec des équipes de recherche. Il est apparu que notre contexte d'intervention (des courtiers de connaissances employés par une organisation de santé et de services sociaux) représentait un atout significatif.

Instrumentalisation de la connaissance scientifique

L'instrumentalisation de la connaissance scientifique est un bon exemple de la dimension stratégique de la fonction du courtier. L'expérience de l'Alliance nous a permis de constater que certains gestionnaires ont, par exemple, tenté d'imposer des changements de pratique aux intervenants de leur équipe en s'appuyant très fortement sur des données scientifiques. Le courtier devenait par le fait même un acteur déterminant dans le processus de prise de décision dans la mesure où la connaissance qu'il apportait légitimait la décision.

Sans négliger d'intervenir de manière à ce que cette connaissance soit utilisée de manière pertinente dans le contexte spécifique d'une décision de gestion, le courtier doit être à l'affût des enjeux entourant son action auprès des utilisateurs, qu'ils soient gestionnaires ou intervenants.

La connaissance des pratiques et de la culture spécifique d'une organisation semble faciliter les processus de transfert des connaissances issues de la recherche. De la même manière, bien comprendre les enjeux spécifiques et les pratiques du monde de la recherche permettrait au courtier de faciliter l'apport des utilisateurs aux différentes étapes de la démarche de recherche. En fait, son positionnement concomitant au sein d'une équipe de recherche et des utilisateurs est apparu favorable à la délibération et à la négociation constructives tant pour les chercheurs que pour les utilisateurs.

3) Naviguer dans un environnement hautement stratégique

Sa double appartenance (au milieu de l'intervention et au monde de la recherche), son rôle d'animateur et de négociateur, les contextes politiques entourant le processus de prise de décision au sein des organisations de santé ainsi que le rôle attendu des connaissances issues de la recherche dans ce processus de prise de décision, ont inscrit le courtier de connaissances au centre de forts enjeux stratégiques. Il est apparu effectivement que la rationalité propre à une connaissance scientifique ou à une innovation ne soit pas nécessairement porteuse de changements ou déterminants dans le cadre d'un processus de décision. Elle participe toutefois à une dynamique sociale complexe avant d'être appliquée (Denis *et al.*, 2001). Nous avons pu constater que le champ d'action des utilisateurs (comme celui des chercheurs) est ainsi délimité par le jeu de forces très grandes et souvent contradictoires, (Baker *et al.*, 2004; Lomas, 2000a).

La dimension stratégique du rôle de courtier de connaissance apparaît ici comme une donnée importante. En fonction des expériences vécues par les courtiers dans les deux organisations, ce dernier ne peut prétendre intervenir avec une neutralité pure, bien appuyée par la scientificité des connaissances qu'il transporte dans le processus de prise de décision auquel il est associé. Émerge ici une dimension éthique qui devient centrale dans la mise en application d'une telle fonction au sein des organisations. Nous aborderons plus loin cet aspect essentiel.

Les habiletés du courtier de connaissances

Dans sa documentation initiale sur le courtage de connaissances, la FCRSS propose un « portrait robot » du courtier de connaissances : « souple, curieux, perspicace et capable de faire des liens entre toutes sortes d'idées et d'éléments d'information » (FCRSS, 2003a). On lui reconnaît généralement des qualités de médiateur et de communicateur. Toujours selon la FCRSS, il serait un être imaginatif, intuitif, leader, confiant sans être arrogant, capable d'opérationnaliser les idées et finalement ayant une bonne capacité d'analyse.

Les expériences menées dans nos deux organisations confirment de manière générale ce descriptif. Il nous apparaît toutefois important de souligner quatre aspects plus significatifs quant aux qualités que doit détenir un courtier de connaissance dans le contexte des services de première ligne : 1) pouvoir démontrer de très bonnes habiletés relationnelles; 2) pouvoir intégrer différents champs de pratiques de manière concomitante; 3) détenir une vision systémique et stratégique dans son action et

Qui sont les courtiers de l'Alliance ?

Les courtiers de connaissances sont des professionnels ayant pour la plupart une formation de deuxième cycle dans une discipline issue des sciences sociales, humaines ou de la santé (psychologie, anthropologie, sciences infirmières, etc.) et qui possèdent une expérience en recherche.

Rattachés au Centre affilié universitaire des deux CSSS, ils interviennent généralement dans un secteur de services spécifiques (les services aux personnes âgées, par exemple) et établissent des liens avec des équipes de recherche dont les travaux sont pertinents.

finalement; 4) avoir une bonne capacité à synthétiser différents contenus tout en pouvant identifier l'essentiel.

1) Démontrer de très bonnes habilités relationnelles

On l'a vu depuis le début, le cadre d'intervention du courtier de connaissances implique d'établir des relations continues entre des équipes de recherche et des utilisateurs. Ces habilités relationnelles doivent permettre dans un premier temps le développement d'une relation de confiance qui offre l'ouverture nécessaire à une compréhension adéquate des différentes positions en présence. On n'a pu effectivement voir évoluer de manière continue la qualité de la compréhension que pouvait avoir le courtier de connaissances de la réalité et des problèmes d'une équipe. Cette compréhension améliorée permet au courtier de pouvoir mieux évaluer toutes les dimensions de son action auprès de ces équipes. Cette relation de confiance nécessite bien évidemment un investissement continu auprès des équipes d'utilisateurs ou encore des équipes de recherche, mais elle implique surtout que le courtier soit en mesure de participer de manière constructive à un contexte relationnel teinté d'échanges et de négociations. Pour se faire, ce dernier doit avoir une bonne compréhension de la réalité et des défis de chacun.

La capacité du courtier de connaissances à établir des relations significatives avec différents acteurs doit également pouvoir se concrétiser dans un contexte où les acteurs impliqués assument un leadership fort ou encore un rôle d'autorité. Inscrit dans des activités qui visent plus souvent un changement de pratiques (dans la perspective de l'amélioration des services), le courtier est plus généralement interpellé par des leaders cliniques ou encore par des gestionnaires. De la même manière, il est en contact avec des chercheurs souvent reconnus par leur leadership scientifique ou leur expertise. Il doit donc être en mesure d'établir des relations crédibles avec des personnes qui, dans leur propre contexte, sont des acteurs en mesure d'établir et d'entretenir des relations teintées par ces rapports de force.

Le troisième aspect de la dimension relationnelle de la fonction du courtier repose sur les rôles sociaux généralement associés à la fonction du chercheur et de l'utilisateur. Traditionnellement rattaché au modèle social d'enseignant, le chercheur s'inscrit plus facilement dans une dynamique relationnelle où il transmet les connaissances à un utilisateur. La réciproque de ce modèle est le positionnement pris par l'utilisateur qui s'installe traditionnellement dans son rôle de celui qui a à apprendre du chercheur. Le défi du courtier de connaissances au plan de la dynamique entre les acteurs est donc d'animer un dialogue de manière à briser ce modèle relationnel et à favoriser une délibération concrète ou encore une négociation.

Finalement, il est important de rappeler que le courtier, par le fait qu'il accompagne un changement de pratique, peut devenir un acteur dérangeant pour certaines personnes. Ce phénomène a été observé tant auprès de certains chercheurs (qui voyaient leurs expertises ou leurs pratiques questionnées) qu'auprès de certains utilisateurs moins mobilisés par le changement en cours. Ainsi, souvent porteur d'une nouvelle perspective et étant un des acteurs du processus de décision en cours (sans en assumer la responsabilité toutefois), il doit être en mesure de participer à la délibération tout en maintenant une qualité de relation avec l'ensemble des acteurs en présence.

2) Pouvoir intégrer différents champs de pratiques de manière concomitante

On l'a mentionné au début de ce rapport, le contexte de première ligne impose aux courtiers de connaissances d'être en mesure de pouvoir intervenir dans des champs disciplinaires variés. Cette qualité est d'autant plus importante que les équipes d'utilisateurs (on parle davantage des équipes cliniques ici) sont caractérisées par une grande interdisciplinarité. Le courtier intervient donc bien souvent avec plus d'un champ disciplinaire : il doit être à l'aise avec des expertises différentes. D'une certaine manière, sa fonction s'apparente à celle d'un généraliste qui, s'il ne détient pas l'expertise pertinente à une action, est en mesure d'identifier la meilleure approche pour recourir à cette dernière. Le haut degré de réseautage du courtier peut lui permettre de pouvoir identifier les différentes sources d'information (littérature scientifique, littérature grise, équipes de recherche, autres équipes d'utilisateurs, expériences déjà réalisées, etc.) qui pourront être pertinentes à la résolution du problème auquel il est confronté.

Cette qualité du courtier peut toutefois représenter un risque pour les organisations. Poussée trop loin, cette capacité à intégrer divers champs d'expertise peut appeler les courtiers à glisser dans un trop grand éparpillement. Cet apprentissage a été fait dans les deux organisations et nous a amenés à limiter l'étendue du champ d'expertises couvert par chacun des courtiers.

3) Détenir une vision systémique et stratégique dans son action

Agissant dans un contexte où les acteurs sont nombreux et où les enjeux sont diversifiés, il est essentiel que le courtier de connaissances puisse détenir une vision systémique et stratégique de manière à rendre omniprésente, dans son action, la préoccupation des connaissances. Il peut en effet être happé par d'autres intérêts ou enjeux organisationnels ou professionnels. Le courtier doit être en mesure de maintenir cette préoccupation toujours prédominante et se rappeler qu'il participe à la prise de décision sans en être le responsable ultime. Il doit être conscient des dynamiques interactionnelles à l'intérieur desquelles il est impliqué tout en comprenant bien son rôle à l'intérieur même de cette dynamique. Dans les deux organisations impliquées dans l'Alliance, les courtiers ont été témoins de situations où, par exemple, un gestionnaire tentait de légitimer une décision de gestion impopulaire en s'appuyant sur les connaissances scientifiques apportées par le courtier. Comme « porteur » de ces connaissances, le courtier doit pouvoir comprendre les enjeux stratégiques d'un processus de changement et tenter de ne pas jouer un rôle strictement utilitaire pour l'un ou l'autre des acteurs.

La vision systémique et stratégique de son intervention s'appuie également sur l'étendue de son réseau. Le courtier de connaissances doit être en mesure d'identifier dans son environnement les acteurs pouvant avoir une influence sur le processus en cours : connaître les équipes de recherche ou d'utilisateurs qui ont une expertise pertinente, connaître les orientations ministérielles ou organisationnelles en développement, percevoir les tendances et leurs impacts, etc. Il doit tenter d'anticiper les domaines sur lesquels il pourrait être appelé à intervenir et pouvoir fournir des connaissances porteuses de solutions dans un processus de prise de décision.

4) Avoir une bonne capacité à synthétiser différents contenus et à les rendre accessibles

On le comprend bien, la dimension généraliste du courtier de connaissances lui impose de « manipuler » une quantité significative de contenu. Il peut parfois être submergé par les connaissances à intégrer et à utiliser. Ainsi, la capacité de synthèse devient une qualité essentielle pour le rôle du courtier. Cet esprit de synthèse se manifeste bien évidemment dans la capacité à relever d'une littérature les choses essentielles et pertinentes pour l'action, mais également à offrir aux différents acteurs ce contenu sous une forme qui leur sera accessible. Sur ce dernier point, des efforts importants ont été faits dans les deux organisations pour améliorer les habilités de communication des courtiers. Tant au plan des communications orales que des communications écrites, les stratégies de communication (ou d'animation) développées doivent être porteuses en fonction de l'objectif visé.

Enjeux relatifs à leurs fonctions au sein d'une organisation

Le courtier de connaissances assume une fonction nouvelle sans balises claires. Ce champ d'intervention reste donc à définir et les compétences requises à délimiter. L'Alliance a été pour les deux organisations participantes une occasion d'expérimenter un modèle d'intervention adapté à leurs milieux d'action qui nous apparaît porteur pour l'amélioration des services de santé et de services sociaux offerts à la population. Cette pratique naissante est également porteuse d'interrogations auxquelles il nous semble important de porter une attention particulière. Nous n'estimons pas apporter ici de réponse définitive à ces enjeux, mais plutôt de participer au début d'une réflexion.

1) Identité professionnelle et rôle du courtier à définir

Dans les organisations publiques de santé et de services sociaux hautement structurées, le titre de courtier de connaissances demeure une « appellation non contrôlée ». La structure de poste de ces organisations ne prévoit pas ce titre d'emploi qui, en fonction de la description que nous venons d'en faire, peut être assumé de manière plus ou moins proximale par plusieurs types d'acteurs. D'autres directions conseils (direction des soins infirmiers, certains aspects des responsabilités de la direction des ressources humaines, par exemple) sont également actives au sein de ces organisations et le courtier de connaissances, rattaché dans le cas de l'Alliance à une direction des activités universitaires, n'est pas le seul à intervenir au soutien du développement des pratiques. Ces autres acteurs peuvent également être porteurs d'un contenu scientifique. Quel est donc le rôle spécifique et distinctif du courtier? Sans pouvoir offrir une réponse définitive à cette question, nous sommes d'avis que la valeur ajoutée du courtier de connaissances relève du développement des activités de recherche et de sa capacité à pouvoir les intégrer à son action organisationnelle.

Ces questions sont des enjeux importants dans la mesure où l'expérience menée à travers le contexte particulier de l'Alliance (deux organisations avec une mission universitaire) devrait idéalement pouvoir être déployée au sein d'organisations qui n'ont pas de statut universitaire. Il apparaît effectivement important de favoriser l'émergence de pratiques proches de celles du courtier de connaissances dans l'ensemble des organisations de santé et services sociaux, peu

importe leur statut. Les occasions où nous avons été appelés à présenter notre stratégie d'action ont toujours permis de dégager cet enjeu pour les organisations non universitaires.

Le deuxième enjeu lié à l'absence d'une reconnaissance de la fonction de courtier de connaissances est le fait qu'elle n'existe pas de manière formelle dans les organisations. L'intérêt n'est peut-être pas de pouvoir doter nos organisations d'un titre d'emploi aussi spécifique (ce n'est pas le cas dans nos deux organisations), mais il nous semble important de pouvoir formaliser une fonction de cette nature. Des travaux devront être réalisés afin de développer un profil de compétences spécifiques à ce genre de fonction et pour que le statut précaire actuel de ces professionnels puisse être consolidé au sein des organisations de la santé et des services sociaux.

L'expérience nous montre donc que l'identité du courtier de connaissances demeure floue et encore peu connue. Pour les utilisateurs, le courtier est souvent considéré comme un chercheur et, pour les chercheurs, le courtier est fréquemment perçu comme un utilisateur. Cette double allégeance sympathique est en partie attribuable au modèle d'action que nous avons privilégié, mais relève également une ambiguïté quant à la définition et aux différents rôles du courtier. Comme nous l'avons mentionné, le travail réalisé dans nos organisations depuis les dernières années n'a pas été encadré par une structure clairement définie. Les professionnels en place ont accepté de se lancer dans une aventure aux contours indéterminés tout en s'appliquant à tenter de les définir par l'action. Même si l'exercice nous a permis de dresser certaines balises, plusieurs dimensions demeurent toujours vagues et donc, éventuellement, génératrices de fausses attentes pour les utilisateurs et les chercheurs.

Les courtiers ont parfois été perçus comme des professionnels de recherche mis à la disposition des utilisateurs. Cette situation les a amenés à recevoir des « commandes » pour réaliser une revue de littérature sur un sujet spécifique ou de développer un projet de recherche sur un objet de leur intérêt. Il en va de même pour des chercheurs qui se sont montrés méfiants à l'égard des courtiers de connaissances, les considérant comme des utilisateurs; ils doutaient de leurs capacités à synthétiser ou vulgariser certains contenus scientifiques. Ce genre de situation ne correspond, bien évidemment, pas aux modalités d'intervention que nous avons privilégiées dans l'Alliance et qui, selon nous, seraient pertinentes pour l'amélioration des pratiques organisationnelles. Ce genre de situations appelle ainsi les courtiers à régulièrement préciser leur rôle auprès des utilisateurs et des chercheurs.

2) Risques associés à la dimension stratégique de l'action du courtier

Le contexte organisationnel d'implantation du projet de l'Alliance tout autant que les modalités d'intervention que nous avons privilégiées ont inscrit le rôle du courtier de connaissances au centre de différents enjeux stratégiques. Ces choix, bien que délibérés, nécessitent toute même une attention particulière.

La première de ces considérations est relative au mode de rapport à la connaissance que nous avons mis en place. Nous avons effectivement opté pour ne pas associer à l'action du courtier une dimension de neutralité scientifique dans les dynamiques relationnelles dans lesquelles il est impliqué. Ce choix a souvent été confrontant pour les courtiers de connaissances qui, plus souvent

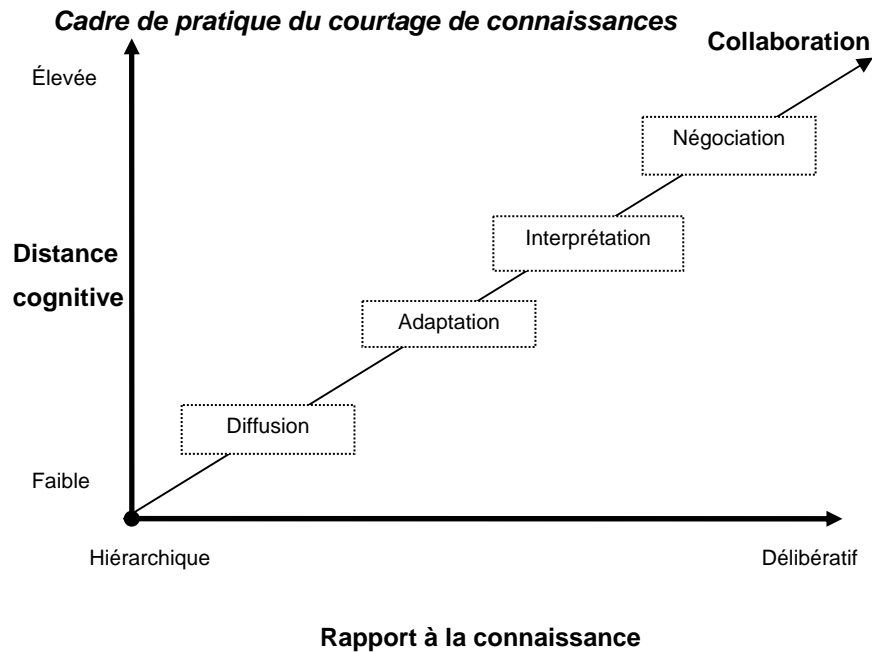
issus du monde de la recherche, avaient certaines difficultés à se percevoir comme des acteurs impliqués d'un processus de prise de décision et à agir en fonction de ce rôle.

Si nous demeurons convaincus de la pertinence de ce choix, toujours dans le contexte organisationnel de l'Alliance, il demeure essentiel que nous puissions conserver une distance critique face à la situation et à notre propre rôle. Rapidement, des acteurs de l'organisation ont tenté de faire jouer aux courtiers de connaissances des rôles stratégiques pour soutenir ou non la définition d'orientation. Ces derniers ont dû être vigilants afin d'éviter de ne pas devenir responsables (de manière consciente ou non) de certains choix. En effet, tout au long des activités, les courtiers se sont positionnés comme des acteurs du processus de prise de décision sans en assumer la responsabilité; celle-ci étant d'intégrer des connaissances à l'intérieur de ce processus de réflexion. Ainsi, il se tisse un fil assez mince sur lequel les courtiers sont appelés à marcher et les risques de dépasser les limites de leur rôle sont réels. Le statut des connaissances avec lesquelles nous travaillons joue un rôle essentiel à l'égard de ce risque dans la mesure où les utilisateurs peuvent avoir tendance à s'appuyer sur la scientificité d'une connaissance pour appuyer leurs arguments. Ici encore, le choix du modèle délibératif que nous avons fait nous a joué un rôle de bouée de sauvetage afin d'éviter une forme d'instrumentalisation stratégique des connaissances produites par la recherche.

UN CADRE POUR LA PRATIQUE DU COURTIER DE CONNAISSANCES

Comme mentionné au début de ce rapport, un des intérêts de la FCRSS dans le cadre de l'expérimentation des sites de courtage de connaissances était de commencer à définir de manière plus systématique le métier du courtier de connaissances. Les deux organisations impliquées dans le projet de l'Alliance ont travaillé, par leurs différentes formes d'expérimentation du courtage de connaissances et leurs autres activités de transfert de connaissances et de recherche, au même objectif de formalisation de cette nouvelle pratique qui apparaît prometteuse.

Nos différentes démarches de réflexion nous permettent de proposer un cadre de la pratique du courtier de connaissances. Ce cadre, quoique qu'embryonnaire, nous apparaît pertinent pour soutenir la pratique d'un courtier de connaissances oeuvrant dans une organisation de santé et de services sociaux. Son action devrait selon nous s'appuyer sur trois principes d'action : 1) diminuer les écarts de représentation entre les utilisateurs et les chercheurs; 2) privilégier un rapport à la connaissance optimale au contexte; 3) définir une stratégie d'action relative aux deux premiers principes.



1) Diminuer les écarts de représentations

Le travail de construction de ce cadre de pratique a été fortement inspiré des travaux de Cillo (2005). Cette auteure propose une conceptualisation de la fonction de courtier de connaissances à partir d'analyses menées au sein d'entreprises issues de milieux hautement compétitifs. Pour Cillo (2005), la fonction des courtiers de connaissances vise à rapprocher l'entité « recherche et développement » au sein d'une entreprise, de l'entité « production » : « The concept we propose is that the brokering process makes it possible to exploit the synergism between exploration and exploitation activities. This occurs because the brokers manipulate market knowledge so it can be used by who do not share the same languages and codes. » (Cillo, 2005). Comme pour la définition proposée par la FCRSS, Cillo avance l'idée que le courtier assume une fonction de liaison entre des producteurs de connaissances (chercheurs) et des personnes qui peuvent les mettre en application (utilisateurs). Sa définition reconnaît également l'intérêt pour le courtier d'aplanir les différences culturelles (langage et codes) entre les deux groupes.

Le modèle conceptuel de Cillo (2005) propose un premier axe d'intervention qu'elle identifie comme « la distance cognitive entre les acteurs ». En conformité avec les travaux des chercheurs qui se sont intéressés aux différences culturelles entre les chercheurs et les gestionnaires (Denis *et al.*, 2001; Feldman *et al.*, 2001; Lomas, 2000b), le premier axe proposé par Cillo réfère au fait que les personnes impliquées dans un processus d'échange ou de transfert de connaissances appartiennent à des communautés différentes et, dans ce contexte, utilisent des langages et des méthodes de travail qui sont distincts, cette distance cognitive pouvant nuire à

Type de connaissances mises en cause

Pour les infirmières qui assurent le suivi des nouveau-nés à domicile, quel est le taux de bilirubine qui impose un retour du nourrisson à l'hôpital?

Comment mieux rejoindre une clientèle psychiatisée qui erre dans les rues de la ville?

Comment gérer la relation clinique avec une personne âgée immigrante quand ses enfants assurent la fonction d'interprète?

une compréhension réelle entre les utilisateurs et les chercheurs. Déjà, plusieurs auteurs avaient observé l'importance de ces écarts dans la capacité de favoriser un rapprochement (Feldman *et al.*, 2001; Ginsburg et Gorostiaga, 2001; Lomas, 2000b).

Apparaît ici dans le travail de courtier de connaissances une dimension de traduction¹¹ des réalités spécifiques de chacun des groupes. Cette traduction permet, entre autres, de coordonner les interactions d'acteurs qui agissent dans des champs d'expertise différents en proposant plus qu'un passage d'une langue à l'autre, mais bien une réelle recomposition des messages (Amblard *et al.*, 2005). Le courtier (l'intermédiaire ou le traducteur) apparaît comme l'acteur en mesure de traduire les enjeux de contexte pour chacun des acteurs et le degré de convergence de leurs intérêts respectifs (Amblard *et al.*, 2005). L'expérience de l'Alliance nous a permis de valider l'hypothèse qui sous-tend que cette fonction de traduction, prenant forme par des relations continues entre les différents acteurs, contribue à réduire ces écarts de représentations.

2) Déterminer le type rapport à la connaissance optimal au contexte

La proposition conceptuelle de Cillo (2005) comporte un deuxième axe qui réfère au niveau de complexité des connaissances (de basse à haute) à transférer ou à échanger prenant place sur un continuum passant d'une connaissance tacite (associée à la pratique et connue de tous), à une connaissance explicite (codifiée dans un contexte de recherche par exemple). Ce deuxième axe de Cillo identifie la connaissance comme un « objet » à transférer. Le positionnement de l'Alliance en regard de la connaissance nous a plutôt appelé à définir la connaissance comme une représentation qui peut varier en fonction des deux groupes d'acteurs. En fait, Cillo propose une forme de hiérarchisation des connaissances (axe complexité des connaissances) qui, au plan théorique, entre en contradiction avec un rapport à la connaissance privilégié par notre projet (le modèle délibératif décrit plus haut) où l'on propose plutôt une non-hiérarchisation des connaissances comme base d'une collaboration chercheur/utilisateur. Les modèles de recherche collaborative s'appuient également sur ce principe de non-hiérarchisation des connaissances (Denis *et al.*, 2004; Gibbons *et al.*, 1994).

Dans ce contexte, nous optons plutôt pour définir le rapport à la connaissance selon un axe déterminé par le niveau de délibération (négociation) souhaité. À une extrémité de l'axe, on identifie les connaissances scientifiques qui ont un haut niveau de preuve et qui peuvent s'inscrire dans une perspective hiérarchique.¹² À l'autre extrémité de l'axe, on retrouve les connaissances scientifiques qui nécessitent une plus forte négociation et qui doivent être fortement adaptées au contexte pour être mises en application.

Pratique de diffusion

Un courtier de connaissance identifie les différents guides de pratiques pertinents en matière de congé précoce en obstétrique et les rendra disponible à l'équipe d'intervenants devant définir leur offre de service pour les visites à domicile.

¹¹ La traduction réfère aux processus par lesquels les acteurs impliqués transforment leurs expressions pour les rendre accessibles (ou intelligibles) aux autres acteurs (Alpes *et coll.*, 2005; Amblard *et al.*, 2005).

¹² Certains guides de pratique en médecine, par exemple, font référence à ce type de connaissances qui ne nécessitent pas un haut degré de négociation.

3) Déployer une stratégie d'action adaptée au type de connaissances mises en jeu et à l'écart de cognitif entre les deux groupes

Le dernier principe d'action est en relation avec les deux premiers et est représenté par l'Axe diagonale du schéma présenté ci-haut. Les quatre stratégies d'action du courtier sont la diffusion, l'adaptation, l'interprétation et la négociation. Ces quatre pratiques du courtier sont également adaptées de Cillo (2005) qui propose une variété de stratégies d'action du courtier qui tenait compte de la distance cognitive (faible ou élevée) et de la complexité des connaissances (faible ou élevée).

L'intérêt de cette dernière proposition de Cillo (2005) est qu'elle implique un gradient dans les stratégies d'intervention du courtier en fonction des deux dimensions préalablement nommées. Dans notre contexte, le courtier de connaissances, toujours inscrit dans une perspective de faciliter la collaboration entre des utilisateurs et des chercheurs, peut ainsi appliquer différentes stratégie d'action en fonction du contexte.

Ces différentes fonctions proposent, selon nous, une variation nécessaire d'actions pertinentes aux nombreux contextes (acteurs et organisations) dans lequel le courtier de connaissances est appelé à pratiquer dans le réseau de la santé et des services sociaux (Boyer *et al.*, 2006). Ces différentes approches réfèrent en fait au modèle « multi-stratégies », des activités de diffusion aux activités d'appropriation, mis en place au sein des équipes de CAU dans leurs activités de transfert des connaissances (St-Cyr-Tribble *et al.*, 2007). Rappelons également à cet effet que les travaux de Denis *et al.* (2001) montrent que le positionnement stratégique des différents acteurs au sein des organisations peut faire varier le rapport qu'ils établiront avec les connaissances et les innovations, amenant ainsi le courtier à mettre différentes stratégies en place en fonction des acteurs ciblés dans son action.

CONCLUSIONS ET REMERCIEMENTS

Ce projet d'expérimentation de courtage de connaissances s'est inscrit dans une pratique émergente développée dans les deux organisations impliquées. Il a, entre autres, permis de consolider cette pratique et le cadre à l'intérieur duquel les professionnels impliqués sont appelés à œuvrer. Il a aussi contribué à formaliser certains des aspects d'une approche de transfert des connaissances que la FCRSS estime novatrice et porteuse. À cet effet, il nous semble important que cette démarche de conceptualisation puisse se continuer. Pour la suite des travaux, nous estimons que des efforts devraient être consentis pour consolider davantage le modèle conceptuel que nous avons proposé afin d'établir une meilleure stratégie d'évaluation des impacts de cette pratique de transfert des connaissances sur les processus de prise de décision, tant au plan de la gestion des organisations que des services cliniques.

Pratique d'adaptation

Participer à une rencontre d'une équipe d'intervenants qui travaillent sur la promotion de l'allaitement maternel afin de bien identifier leurs besoins d'information. Suite cette rencontre, discuter avec un chercheur qui prépare une conférence scientifique sur ce sujet afin de l'amener à adapter le contenu de sa présentation au contexte de la pratique des intervenants et de leurs besoins en matière de connaissances.

Pratique de négociation

Le courtier anime une rencontre entre utilisateurs et chercheurs afin de permettre une discussion ouverte sur des résultats de recherche. L'objectif de cette activité est de permettre une co-interprétation et une co-production des connaissances tirées des résultats présentés.

Pratique d'interprétation

Le courtier travaille avec les chercheurs et les intervenants concernés afin de pouvoir dégager les éléments essentiels des résultats d'une enquête régionale sur la maturité scolaire. L'intérêt est d'interpréter les résultats en fonction des caractéristiques spécifiques de la population du territoire et des interventions déjà mise en place. L'objectif est d'améliorer les pratiques.

Au sujet de l'évaluation des impacts, notre expérience nous amène à privilégier une stratégie qui s'intéresserait davantage à des résultats intermédiaires, à savoir les processus de prise de décision. Il nous semble en effet difficile d'isoler l'impact d'une pratique de transfert des connaissances sur les décisions prises, considérant que cette dernière est sujette à de multiples influences. Notre pratique nous amène davantage à avancer l'hypothèse que le processus de prise de décision peut être transformé par la présence de courtiers de connaissances au sein des organisations. Le principal indicateur qui sous-tend cette hypothèse est le recours croissant aux courtiers. On a en effet été témoin d'une demande grandissante des utilisateurs qui, ayant expérimenté l'apport d'un courtier dans un processus de prise de décision, font davantage appel à ses services. Dans certains cas, le courtier a pu intégrer (presque de manière statutaire) certaines structures de gestion des activités cliniques ou administratives. Dans ce contexte, il nous semble y avoir ici un impact significatif sur les pratiques des utilisateurs, peut-être davantage que sur les décisions finalement prises.

En terminant, les auteurs souhaitent remercier la FCRSS pour l'appui apporté au développement et à la réalisation de ce projet. Ils soulignent plus particulièrement l'ouverture manifestée par la FCRSS pour soutenir le développement de pratiques novatrices en matière de transfert des connaissances. Cet appui a permis aux deux organisations impliquées de consolider davantage des structures et des pratiques qui permettent une plus grande proximité entre les utilisateurs et les chercheurs, et ce, dans l'objectif premier d'améliorer les services offerts à la population.

Nous voulons souligner l'implication de l'ensemble des acteurs qui se sont prêtés à l'expérimentation de cette pratique nouvelle qu'est le courtage de connaissances. En premier lieu, on pense ici aux courtiers de connaissances qui ont accepté de se lancer dans une aventure professionnelle où les contours et les pratiques étaient à construire. Leur capacité d'adaptation, leur rigueur et leur créativité ont été des ingrédients essentiels. On pense également aux utilisateurs, les gestionnaires et intervenants des deux organisations impliquées, ainsi que leurs partenaires issus de la communauté. Ils se sont prêtés au jeu et ont accepté tout autant les bienfaits que les contraintes qui pouvaient être associés à la présence d'un nouvel acteur. Finalement, il faut souligner l'implication des chercheurs. Déjà à l'affut des changements opérés par les bailleurs de fonds en matière de transfert des connaissances et de recherche collaborative, ils ont accepté de participer à des activités qui impliquaient minimalement un changement de pratiques, pour ne pas dire de rôle.

Ces pratiques de courtage de connaissances sont toujours en vigueur dans les deux centres de santé et de services sociaux impliqués dans le projet. Elles continuent de faire l'objet de réflexion et de recherche et nous demeurons confiants de participer à l'innovation tant dans les pratiques de gestion et dans les interventions cliniques que dans l'interface entre l'action et la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- ALPES, Y. *et al.* (2005). *Lexique de sociologie*. Éditions Dalloz, Paris.
- AMBLARD, H. *et al.* (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Éditions du Seuil, Paris.
- ASHFORD, J.B. & C.W. LECROY. (1991). Problem Solving in Social Work Practice: Implications for Knowledge Utilization. *Research on Social Work Practice* 1, 306-318.
- BAKER, G.R. *et al.* (2004). An Organizational Science Perspective on Information Knowledge, Evidence, and Organizational Decision-Making. Dans: Louise Lemieux-Charles, François Champagne, Ed. *Using Knowledge and Evidence in Health Care : Multidisciplinary Perspectives*. University of Toronto Press, Toronto, pp. 86-114.
- BOWEN, S. & P.J. MARTENS. (2005). Demystifying knowledge translation: learning from the community. *Journal of Health Services Research & Policy* 10, 203-211.
- BOYD, R.D. & A. MENLO. (1984). Solving Problems of Practice in Education : A Prescriptive Model for the Use of Scientific Information. *Knowledge : Creation, Diffusion, Utilization* 6, 59-74.
- BOYD, R.D. & A. MENLO. (1986). Solving Problems of Practice in Education : A Prescriptive Model for the Use of Scientific Information. *Knowledge : Creation, Diffusion, Utilization* 6, 59-74.
- BOYER, G. *et al.* (2006). *Recherches révélatrices du processus de transfert de connaissances en CSSS-CAU : stratégies, facteurs facilitants et freinants* Dans: Acfas, Ed., ACFAS : Montréal, p. *Transfert des connaissances et développement d'une pratique appuyée sur la recherche : Bilan de quelques expériences québécoises dans le réseau de la santé et des services sociaux*.
- BRETON, M. *et al.* (2005). L'approche populationnelle : un défi de taille pour les gestionnaires. *Le point en administration de la santé et des services sociaux* 1, 16-19.
- BROWMAN, G.P. *et al.* (2003). Negotiating for change. The healthcare manager as catalyst for evidence-based practice: Changing the healthcare environment and sharing experience. *HealthcarePapers* 3, 10-22.
- CALLON, M. (1989). Introduction. Dans: Callon, Michel, Ed. *La science et ses réseaux : genèse et circulation des faits scientifiques*. Éditions de la découverte/Anthropologie des sciences et des techniques, Paris, pp. 7-33.
- CHAMPAGNE, F. *et al.* (2004). A program evaluation perspective on process, practices, and decision-makers. Dans: Louise Lemieux-Charles, François Champagne, Ed. *Using Knowledge and Evidence in Health Care : Multidisciplinary Perspectives*. University of Toronto Press, Toronto, pp. 139-170.
- CHAN, K.S. *et al.* (2004). Systematic reviews for evidence-based management: how to find them and what to do with them. *Am J Manag Care* 10, 806-812.
- CILLO, P. (2005). Fostering Market knowledge use in Innovation : The Role of Internal Brokers. *European Management Journal* 23, 404-412.

- CROSS, R. & L. SPROULL. (2004). More Than an Answer: Information Relationships for Actionable Knowledge. *Organization Science* 15, 446-462.
- D'AMOUR, D. (1997). Structuration de la collaboration interprofessionnelle dans les services de santé de première ligne au Québec Santé publique. Université de Montréal, Montréal, p. 434.
- D'AMOUR, D. & I. OANDASAN. (2004). Interdisciplinary education for collaborative, patient-centred practice. *Health Canada*, pp. 242-251.
- D'AMOUR, D. *et al.* (1999). Un modèle de structuration de l'action collective dans les services de santé de première ligne au Québec. *Sciences Sociales et Santé*, 17, 67-94.
- DENIS, J.-L. *et al.* (2001). L'innovation clinico-organisationnelle dans les organisations de santé. *Fondation canadienne de recherche sur les services de santé*, Ottawa, p. 7.
- DENIS, J.-L. *et al.* (2004). A knowledge utilization perspective on fine-tuning dissemination and contextualizing knowledge. Dans: Louise Lemieux-Charles, François Champagne, Ed. *Using Knowledge and Evidence in Health Care : Multidisciplinary Perspectives*. University of Toronto Press, Toronto, pp. 139-170.
- DICENSO, A. *et al.* (1998). Implementing evidence-based nursing : some misconceptions. *Evidence-Based Nursing* 1, 34-40.
- FCRSS. (2003a). La théorie et la pratique du courtage des connaissances dans le système de santé canadien. *Fondation canadienne de recherche sur les services de santé*, Ottawa, p. 18.
- FCRSS. (2003b). Rapport de l'atelier 2003 de la FCRSS sur le courtage des connaissances. Dans: Fcrss, Ed., *Atelier de la FCRSS sur le courtage de connaissances*. Montréal.
- FCRSS. (2004). Concours des sites de démonstration du courtage de connaissances de la FCRSS.
- FELDMAN, P.H. *et al.* (2001). Improving Communication between Researchers and Policy Makers in Long-Term Care: Or, Researchers are from Mars; Policy Makers are from Venus. *The Gerontologist* 41, 312-321.
- FOLZ, C.E. (2005). Health Policy Roundtable - View from the State Legislature: Translating Research into Policy. *Health Services Research* 40, 337-346.
- FREEMAN, R. (2007). Epistemological Bricolage : How Practitioners Make Sense of Learning. *Administration & Society* 39, 476-496.
- GAGNON, Y.-C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche. *Presses de l'Université du Québec*, Québec.
- GIBBONS, M. *et al.* (1994). Introduction. Dans: Gibbons, Michael, et coll., Eds., *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London, pp. 1-16.
- GINSBURG, M.B. & J.M. GOROSTIAGA. (2001). Relationships between Theorists/Researchers and Policy Makers/Practitioners: Rethinking the Two-Cultures Thesis and the Possibility of Dialogue. *Comparative Education Review* 45, 173-196.

- GLADWELL, M. (2002). *The Tipping Point: How little things can make a big difference*
LAND COMPANY, New York.
- GOERING, P. *et al.* (2003). Linkage and exchange at the organizational level: a model of collaboration between research and policy. *Journal of Health Services Research and Policy* 8, 14-19.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. (2006). Un Québec innovant et prospère : Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation. Dans: Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Ed., p. 78.
- GRAHAM, I.D. *et al.* (2006). Lost in Knowledge Translation: Time for a Map? *The Journal of Continuing Education in the Health Professions* 26, 13-24.
- INNVAER, S. *et al.* (2002). Health policy-makers' perceptions of their use of evidence: a systematic review. *Journal of Health Services Research & Policy* 7, 239-244.
- JACOBSON, N., et coll. (2003). Development of a framework for knowledge translation: understanding user context. *Health Services Research & Policy* 8, 94-99.
- KINNAMAN, M.L. & M.R. BLEICH. (2004). Collaboration: aligning resources to create and sustain partnerships. *Journal of Professional Nursing* 20, 310-322.
- KRAMER, D.M. & D.C. COLE. (2003). Sustained, Intensive Engagement to Promote Health and Safety Knowledge Transfer to and Utilization by Workplaces. *Science Communication* 25, 56-82.
- KRAMER, D.M. *et al.* (2004). Doing Knowledge Transfer: Engaging Management and Labor with Research on Employee Health and Safety. *Bulletin of Science Technology Society* 24, 316-330.
- KRAMER, D.M. & R.P. WELLS. (2005). Achieving Buy-In : Building Networks to Facilitate Knowledge Transfer. *Science Communication* 26, 328-444.
- LABADIE, J.-F. (2005). L'Alliance interrégionale de courtage de connaissances sur les services de première ligne. Dans: *Connaissances, Atelier Sur Le Courtage De*, Ed., Halifax.
- LANDRY, R. (1993). L'analyse de contenu. Dans: Gauthier, Benoit, Ed. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, pp. 337-359.
- LANDRY, R. *et al.* (1998). Utilization of Social Science Research Knowledge in Canada. Dans: Ku-Uc, Ed. *Université Laval, Québec*, p. 29.
- LEVIN, D.Z. & R. CROSS. (2004). The Strength of Weak Ties you can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science* 50, 1477-1490.
- LEVINE, D. (2005). A Healthcare Revolution : Quebec's New Model of Health Care. *Healthcare Quarterly* 8, 38-46.
- LOMAS, J. (1990). Finding audiences, changing beliefs: the structure of research use in Canadian health policy. *Journal of Health Politics, Policy and Law* 15, 525-542.

- LOMAS, J. (2000a). La diffusion et l'utilisation de la recherche. *Revue canadienne de recherche sur les politiques* 1, 140-144.
- LOMAS, J. (2000b). Using "Linkage and Exchange" to move research into policy at a canadian Foundation. *Health Affairs* 19, 236-240.
- MILES, M.-B. et A.-M. HUBERMAN. (2003). *Analyses des données qualitatives*. De Boeck, Paris.
- NHS - SERVICE DELIVERY AND ORGANISATION R&D PROGRAMME. (2005). Key lessons for network management in health care. Dans: Programme, Nhs - Service Delivery and Organisation R&D, Ed., Network Briefing. NHS - National Institute for health Research, London p. 14.
- NHS - SERVICE DELIVERY AND ORGANISATION R&D PROGRAMME. (2006). Acheiving high performance in health care systems : impact ans influence of organisational arrangements. Dans: Programme, Nhs - Service Delivery and Organisation R&D, Ed., Briefing Paper. NHS - National Institute for health Research, London p. 6.
- Nutley, S. M., I. Walter & H.T.O Davies (2007). *Using Evidence. How Research Can Inform Public Services?*, Bristol, The Policy Press, University if Bristol.
- RIGBY, E. (2005). Linking research and policy on Capitol Hill. *Evidence and Policy* 1, 195-213.
- SHOULTZ, J. *et al.* (2006). Finding solutions to challenges faced in community-based participatory research between academic and community organizations. *Journal of Interprofessional Care* 20, 133-144.
- ST-CYR-TRIBBLE, D. *et al.* (2007 (rapport soumis)). Le cadre de référence "Trans-action" en transfert des connaissances. CSSS-IUG de Sherbrooke.
- STATISTIQUE CANADA. (2006). Estimations des dépenses totales au titre de recherche et du développement dans le secteur de la santé au Canada, 1988 à 2005. Dans: Division des Sciences, de l'Innovation et de l'Information électronique, Ed., *Statistique des sciences*. Statistique Canada, Ottawa.
- TROTTIER, L.-H. & F. CHAMPAGNE. (2006). L'utilisation des connaissances scientifiques : au coeur des relations de coopération entre les acteurs. Dans: Gris, Ed. Université de Montréal, Montréal, p. 39.
- YIN, R.K. (2003). *Case study research : Design and methods*. SAGE publication.