

## Grille d'analyse

Ce questionnaire vise à mieux comprendre et planifier votre projet de transfert et d'utilisation des connaissances en 14 questions simples. Pour chacune des questions, cochez la réponse qui correspond le mieux à votre situation.

### DIMENSION 1. LES OBJECTIFS DU PROJET DE TUC

#### Question 1. Les objectifs poursuivis par le projet de TUC

Dès le départ, il est important de clarifier les objectifs du projet de transfert et d'utilisation des connaissances (TUC).

Il n'y a pas d'outil clé en main pour le faire : cette étape nécessite la tenue de discussions et d'échanges entre les acteurs du projet afin d'identifier ce qui est espéré, ce que l'on souhaite atteindre.

Par exemple, on veut améliorer certaines pratiques professionnelles ou organisationnelles, telles que l'utilisation par les intervenants d'une grille d'évaluation qui a été élaborée lorsqu'ils font une évaluation du contexte familial, on souhaite informer/sensibiliser à de nouvelles connaissances ou on souhaite éduquer (par ex. que les gestionnaires connaissent ce qu'est le harcèlement psychologique au travail ainsi que ses déterminants).

*Selon vous, quel est l'objectif principal du projet de TUC?*

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Nous voulons informer/sensibiliser à de nouvelles connaissances ou éduquer
- Nous voulons améliorer les pratiques professionnelles ou organisationnelles

## DIMENSION 2. LES CONNAISSANCES À TRANSFÉRER

### Question 2. Les types de connaissances à transférer

La connaissance à transférer devrait avoir été choisie en fonction des objectifs du projet de TUC. Peu importe les connaissances choisies, celles-ci pourront habituellement être catégorisées selon leur type : savoir, savoir-faire ou savoir-être.

Exemples de savoirs : Protocoles d'intervention, questionnaires, bilans de connaissances, carte conceptuelle, modèle explicatif

Exemples de savoirs-faire : Applications concrètes du modèle, soutien aux collègues pour l'application du modèle, développer une relation de confiance avec la clientèle

Exemples de savoirs-être : Leadership pour motiver les intervenants à adopter le modèle psychoéducatif, développer une vision claire du concept d'interventions familiales

Quel(s) type(s) de connaissances voulez-vous transférer par votre projet de TUC? Vous pouvez choisir plus d'une réponse).

### Choisissez parmi les réponses suivantes :

- Nous voulons transférer des savoirs
- Nous voulons transférer des savoirs-faire
- Nous voulons transférer des savoirs-être

### Question 3. L'intégration des connaissances aux valeurs déjà en place

Certaines connaissances s'intègrent facilement et logiquement dans le système de valeurs et la culture déjà en place, alors que d'autres représentent un changement à 180 degrés : elles remettent en cause les façons de faire actuelles, mais confrontent également les individus à leur propre système de valeurs. Dans ce cas, les risques de voir émerger des préoccupations face au changement et des craintes sont élevés.

Il est donc important d'évaluer à quel point la nouvelle connaissance s'intègre aux valeurs déjà en place. Il est crucial de procéder à cette évaluation avant de mettre sur pied des activités et, par le fait même, son projet de TUC. Il est plus difficile de récupérer une situation qui a mis le public cible sur la défensive que de préparer en douceur le terrain pour l'implantation.

Cet élément met également en lumière l'importance de bien choisir la connaissance que vous désirez transférer et voir utiliser. Bien sûr, dans certains cas (nouvelle réglementation, etc.) l'organisation n'a d'autre choix que de se conformer. Toutefois, lorsqu'il est question d'intégrer une nouvelle connaissance, nous sommes souvent en présence de choix idéologiques et discrétionnaires. Ainsi, avant de faire ce choix, il faut s'assurer de pouvoir bien le justifier et d'en démontrer la valeur ajoutée pour votre organisation, ses membres et sa clientèle. Par exemple, si l'objectif est d'améliorer les pratiques de prise en charge des clients avec des problématiques en toxicomanie, plusieurs modèles existent.

Il serait donc conseillé de passer en revue ces modèles, d'en cerner les effets en tenant compte du contexte dans lequel ils ont été mis à l'examen, et de choisir celui ou ceux qui sont les plus adéquats par rapport aux besoins des publics cibles, au système de valeur et à la culture de l'organisation.

En vous basant sur votre connaissance du public cible visé par le projet de TUC, considérez-vous que les connaissances à transférer s'intègrent bien avec ses valeurs ainsi qu'avec celles déjà en place dans l'organisation?

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Oui
- Non

### DIMENSION 3. LE PUBLIC CIBLE

Les questions qui suivent vous aideront à mieux cerner les caractéristiques de votre public cible ainsi que celles de son contexte de travail. Elles ne constituent pas un diagnostic organisationnel, mais y répondre fera en sorte que vous considérerez la majorité des facteurs à prendre en compte pour effectuer un transfert des connaissances judicieux et pour faciliter l'implantation des activités choisies.

#### Question 4. L'étendue du public cible

Le nombre de personnes à qui il faut transférer la nouvelle connaissance peut avoir un effet sur les ressources nécessaires (financières, humaines et temporelles) et le type d'activité choisie.

Combien de personnes utiliseront les nouvelles connaissances?

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- 0 à 15
  - 15 à 75
  - + de 75
- 

#### Question 5. La dispersion du public cible

Le choix de vos activités de TUC ainsi que leur implantation sera aussi tributaire de la dispersion géographique et temporelle du public cible.

Selon vous, les personnes visées se côtoient-elles au quotidien? Travaillent-elles toutes sur le même lieu géographique et selon les mêmes plages horaires?

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Mon public cible est dispersé géographiquement
- Mon public cible est réparti sur plusieurs quarts de travail

## Question 6. La composition du public cible

Chaque corps d'emploi a ses particularités et rassemble des professionnels qui partagent des caractéristiques communes. Il est important de connaître ces particularités et ces caractéristiques, et d'en tenir compte lors du choix des activités de TUC et de leur implantation. Par exemple, certains corps d'emploi vont préférer apprendre une nouvelle connaissance par le moyen d'activités de TUC plus interactives, alors que d'autres ont l'habitude ou préfèrent des formations plus magistrales ou des colloques.

En connaissant mieux les particularités du public cible, il sera aussi possible de choisir plus judicieusement le messenger qui transmettra la connaissance et le contenu. Par exemple, certaines études montrent que les médecins sont plus réceptifs lorsque la connaissance est transmise par un autre médecin, et lorsque la validité scientifique des données est fortement démontrée. De plus, le fait d'offrir des crédits de formation continue augmente également la participation de ce type de public cible aux activités de TUC.

Il s'avère donc astucieux de prendre le temps de consulter et d'analyser son public cible pour mieux connaître les activités de TUC qu'il préfère généralement, le style d'apprentissage qui le caractérise habituellement, les connaissances auxquelles il accorde de la valeur, les gens qui lui inspirent naturellement confiance, etc. Ceci aidera à maximiser la réceptivité du public cible face à la connaissance à transférer et à utiliser. Ces éléments sont essentiels pour bien choisir les activités de TUC et planifier leur implantation.

Selon vous, votre public cible est composé de (vous pouvez cocher plus d'une réponse):

### Choisissez parmi les réponses suivantes :

- Gestionnaires
- Intervenants (travailleur social, éducateur, infirmier, préposé, psychologue, etc.)
- Personnel de soutien (informatique, archives, concierge, personnel administratif, etc.)
- Clientèle et communauté
- Partenaires organisationnels

### Question 7. Le niveau d'expertise du public cible

Il convient de moduler les activités de TUC et la stratégie d'implantation selon le niveau d'expertise du public cible face à la nouvelle connaissance à acquérir et à utiliser. Considérer l'écart sémantique, c'est-à-dire le niveau de divergence de la nouvelle connaissance transférée par rapport aux connaissances déjà acquises et maîtrisées par le public cible, permettra de mieux planifier et évaluer les ressources nécessaires au projet de TUC.

Pour évaluer cet écart sémantique, il est possible d'examiner le cursus académique des individus composant le public cible, les connaissances déjà utilisées dans leur pratique quotidienne, les formations suivies par le passé, etc. Un bon point de départ pour ce faire est de discuter directement avec les superviseurs de votre public cible et de consulter également quelques membres du public visé.

Selon vous, le public cible possède-t-il déjà une expertise par rapport aux connaissances qu'il sera appelé à utiliser?

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Oui
- Non

## Question 8. La motivation du public cible

Un individu motivé de façon autodéterminée acquiert ou utilise des connaissances parce qu'il a du plaisir à le faire ou parce qu'il voit et qu'il croit en l'importance de le faire. Si le public cible est motivé de façon autodéterminée à acquérir et à utiliser une nouvelle connaissance, il sera beaucoup plus réceptif aux activités de TUC qu'un public cible peu motivé ou motivé de façon contrôlée. Ainsi, l'intégration de la nouvelle connaissance dans sa pratique professionnelle ou dans son schème de pensée sera de beaucoup facilitée.

Un individu motivé de façon contrôlée peut également acquérir et utiliser de nouvelles connaissances, mais il le fera parce qu'il se sent obligé de le faire, ou parce qu'il sait qu'il subira des sanctions ou perdra un avantage s'il ne le fait pas. Bien que ce type de motivation puisse mener au comportement désiré (c.-à-d. utiliser une nouvelle connaissance), la poursuite du comportement dans le temps est incertaine.

En effet, dès que la contingence (sanction ou récompense) sera absente, le comportement désiré cessera. De plus, ce type de motivation est associé à plusieurs effets indésirables pour l'individu et l'organisation : épuisement, perte de sens, anxiété, baisse de performance, baisse de créativité, faible engagement envers l'organisation, taux de roulement élevé, etc. Il est donc suggéré de susciter une motivation autodéterminée chez le public cible.

En vous basant sur votre connaissance du public cible visé par le projet de TUC, considérez-vous que celui-ci est motivé de façon autodéterminée à utiliser les nouvelles connaissances qui lui seront transférées?

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Oui
- Non

## DIMENSION 4. LE CONTEXTE DE TRAVAIL

### Question 9. Le climat d'équipe

Le climat d'équipe est un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs du projet de TUC. En effet, le climat d'équipe affecte la satisfaction, le bien-être subjectif et la performance de l'équipe et de ses membres. Un bon climat d'équipe est aussi lié à une meilleure cohésion et à la présence de comportements d'entraide chez les membres.

Un bon climat d'équipe peut faciliter l'implantation du projet de TUC, tout comme un mauvais climat peut constituer une entrave importante, et ce, peu importe la qualité du projet de TUC que l'on veut implanter. C'est pourquoi il est essentiel de cerner le climat de l'équipe, du département ou de l'unité dans lequel on souhaite implanter le projet de TUC.

Pour ce faire, il n'est pas obligatoire de réaliser un diagnostic organisationnel complexe. Avoir des échanges avec les gestionnaires et les membres de l'équipe appelée à utiliser les nouvelles connaissances peut souvent s'avérer suffisant. Habituellement, on reconnaît un climat d'équipe positif par le niveau de performance de l'équipe, le faible taux d'absentéisme de ses membres, le climat convivial et la collégialité qui y règnent, la possibilité d'avoir des échanges honnêtes et francs, une bonne résolution de conflits, le taux élevé de satisfaction au travail, etc.

En vous basant sur votre connaissance de l'équipe visée par le projet de TUC et sur les échanges que vous avez eus avec ses membres et le gestionnaire responsable, considérez-vous que le climat d'équipe est positif et ouvert à l'amélioration des pratiques?

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Oui
- Non

## Question 10. L'engagement de la haute direction

L'appui de la haute direction envers votre projet de TUC s'avère essentiel, surtout si ce projet vise un changement de pratiques. Tôt ou tard, tous les projets d'envergure organisationnelle doivent recevoir l'aval de la haute direction pour être pérennisés. Sans cet engagement à long terme, le risque que les ressources viennent à manquer est grand, notamment les ressources financières.

Obtenir l'engagement de la haute direction permet aussi de légitimer le projet ainsi que les efforts qu'il demande aux personnes impliquées, particulièrement lorsqu'il est question d'amélioration des pratiques professionnelles et organisationnelles. Les pratiques professionnelles et organisationnelles reflètent la « façon dont les choses sont faites ici », et donc les valeurs ainsi que la vision de l'organisation qui sont insufflées, entre autres, par la haute direction.

Cet appui facilite également l'accès à des informations parfois privilégiées qui permettront de s'assurer que la stratégie déployée soit cohérente avec les visées et les orientations de l'organisation. En somme, le soutien de la haute direction constitue un appui stratégique incontournable pour le succès de votre projet de TUC.

En vous basant sur votre connaissance des membres de la haute direction et sur les échanges que vous avez eus avec eux, considérez-vous que la haute direction est engagée dans le projet de TUC à mettre en œuvre?

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Oui
- Non

### **Question 11. L'engagement des gestionnaires en appui au public cible**

Les gestionnaires ont un rôle de soutien proximal à jouer auprès des individus à qui l'on demande d'améliorer leur pratique professionnelle ou organisationnelle. Ainsi, leur engagement envers le projet de TUC est essentiel pour l'atteinte des objectifs et des retombées attendues.

Le gestionnaire qui soutient activement le projet de TUC et qui croit en la valeur ajoutée de la connaissance à implanter sera plus en mesure de motiver son équipe envers l'amélioration souhaitée, de la guider à travers le processus d'amélioration et de la soutenir.

Avant d'entamer un projet de TUC, il est donc important de bien cibler les gestionnaires qui seront sollicités par le projet puisqu'ils seront en appui au public cible. Il faut également vérifier avec eux leur propre position par rapport à l'amélioration de la pratique professionnelle ou organisationnelle souhaitée.

*En vous basant sur votre connaissance des gestionnaires qui seront en appui au public cible, considérez-vous que ceux-ci sont engagés envers le projet de TUC?*

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Oui
- Non

## Question 12. La capacité des gestionnaires à mobiliser leur équipe

Au-delà de la mobilisation des gestionnaires envers le projet de TUC, leur capacité à mobiliser leur équipe au cours de projet est tout aussi importante, voire encore plus importante. Étant à proximité des membres de votre public cible, le gestionnaire immédiat peut avoir une influence directe sur leur motivation à utiliser la connaissance transmise et à améliorer leur pratique. Il est évident que si le gestionnaire est lui-même mobilisé envers le projet et qu'il croit en sa valeur ajoutée, il sera plus facile de mobiliser ses troupes. Par contre, ce n'est pas une garantie!

En vous basant sur votre connaissance des gestionnaires qui seront en appui au public cible, les considérez-vous comme aptes à mobiliser leur équipe autour de votre projet de TUC?

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Oui
- Non

### **Question 13. La présence d'une solide équipe de travail**

L'amélioration des pratiques professionnelles et organisationnelles grâce à des activités de TUC constitue un projet d'envergure qui peut s'échelonner sur plusieurs mois, voire quelques années. Ce type de projet est aussi en quelque sorte tentaculaire : il peut avoir plusieurs ramifications qui s'étendent au-delà de l'équipe, de l'unité ou du département qu'il vise au départ.

Il est donc préférable d'impliquer une variété d'acteurs dans le projet de TUC. Ne serait-ce que pour se prémunir contre la perte de la mémoire ou de l'expertise du projet occasionnée par le roulement de personnel (qui est inévitable dans nos organisations), ou pour s'assurer d'avoir les connaissances, les ressources et les appuis nécessaires pour mener votre projet à terme.

L'idée est de rassembler une équipe pouvant mener à bien l'élaboration, l'implantation et l'évaluation du projet de TUC. Pour ce faire, il importe de rassembler différentes personnes possédant des compétences variées qui occupent des fonctions différentes ou des fonctions clés par rapport aux besoins du projet. Ces personnes pourront par exemple contribuer à identifier la connaissance à transférer ainsi que les objectifs et les retombées attendues. Elles pourront aussi faciliter la diffusion des informations ou la mise en place des infrastructures informatiques nécessaires au projet.

De plus, le projet étant issu d'une concertation de plusieurs acteurs, sa légitimité sera bonifiée si le groupe de travail duquel il émane est constitué de personnes provenant d'horizons différents : public cible, gestionnaires, direction de l'organisation, clientèle, etc. Le fait de travailler en équipe s'avère donc avantageux, et ce, sur plusieurs plans!

*Vous estimez-vous entouré d'une équipe suffisamment solide pour mener à terme votre projet de TUC?*

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Oui
- Non

#### **Question 14. La présence d'un expert en transfert des connaissances**

Avoir un expert en transfert des connaissances pour travailler sur votre projet peut présenter un net avantage. Ces personnes occupent différents postes au sein des organisations : expert-conseil, courtier de connaissances, cadre en valorisation, en mobilisation ou en transfert des connaissances, etc.

L'expert en transfert des connaissances peut vous aider à bien analyser votre milieu afin de choisir les meilleures activités de TUC en fonction des objectifs et des retombées attendues. Il peut aussi contribuer à mettre sur pied un plan d'implantation ou d'évaluation efficace qui tiendra compte des particularités de votre milieu. En raison de son expertise et de sa connaissance du processus de TUC, cet expert apporte donc un soutien inestimable à votre projet.

Aurez-vous accès à un expert en transfert des connaissances (courtier de connaissances ou facilitateur de projet) pour vous aider dans votre projet de TUC?

**Choisissez parmi les réponses suivantes :**

- Oui
- Non

Pour citer ce document :

Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et de familles en difficulté (2015). Questions de la Grille d'analyse. SACO - *Stratégies de transfert et d'utilisation des connaissances*. Montréal : Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté. En ligne : <http://www.saco.uqam.ca>.