
LA THEORIE ET LA PRATIQUE DU COURTAGE DE CONNAISSANCES DANS LE SYSTEME DE SANTE CANADIEN

Un rapport issu d'une consultation nationale de la FCRSS
et d'une recherche documentaire
Décembre 2003



Canadian Health Services Research **Foundation**
Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé

*...making research work
...pour que la recherche porte ses fruits*

Ce document est disponible sur le site web de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (www.fcrss.ca).

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, communiquez avec la Fondation :
1565, avenue Carling, bureau 700
Ottawa (Ontario)
K1Z 8R1
Courriel : communications@fcrss.ca
Téléphone: (613) 728-2238
Télécopieur: (613) 728-3527

This document is available on the Canadian Health Services Research Foundation web site (www.chrsf.ca).

For more information on the Canadian Health Services Research Foundation, contact the foundation at:
1565 Carling Avenue suite 700
Ottawa, Ontario
K1Z 8R1
E-mail: communications@chrsf.ca
Telephone: (613) 728-2238
Fax: (613) 728-3527



Canadian Health Services Research **Foundation**
Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé

La théorie et la pratique du courtage de connaissances dans le système de santé canadien

Un rapport issu d'une consultation nationale de la FCRSS
et d'une recherche documentaire
Décembre 2003

Table des matières

Principaux messages.....	i
Sommaire.....	ii
Le courtage de connaissances au Canada.....	1
Le courtage de connaissances : à quoi ça sert?	2
Qu'est-ce qu'un courtier?	4
Consultations : de la théorie à la pratique	5
Pleins feux sur le courtage de connaissances	5
Un rôle variable	7
Les principales qualités et compétences d'un courtier.....	7
Tâches du courtier de connaissances.....	10
Points de contact.....	13
Formation	13
Projets de démonstration	13
Principes directeurs	14
Références	16

Principaux messages

Le courtage de connaissances consiste essentiellement à réunir des gens, à les aider à créer des liens entre eux, à faire connaître leurs besoins respectifs et à partager les idées et les acquis leur permettant de mieux accomplir leur travail. Il s'agit donc d'une force humaine qui accroît l'efficacité du transfert de connaissances (soit le mouvement de connaissances d'un endroit ou d'un groupe de personnes vers un autre).

Le courtage de connaissances se produit même si les individus ne se consacrent pas uniquement au courtage de connaissances. Ainsi, il est important de s'attarder sur les tâches et le processus davantage que sur les individus.

Le courtage qui se fait aujourd'hui est en grande partie non reconnu et souvent improvisé. Si nous voulons évaluer et valoriser son rôle dans le transfert de connaissances, il faut, dans un effort concerté, reconnaître l'importance et officialiser ce travail.

Les organismes se doivent d'apporter un soutien pour que le courtage réussisse, c'est-à-dire qu'il faut une ambiance de collaboration, des ressources suffisantes, des procédés pour cerner et consigner les connaissances acquises à la fois par les employés et les partenaires externes, de même qu'une volonté de forger un capital intellectuel.

Le rôle du courtier varie en fonction des organismes, mais il y aura toujours des compétences de base :

- la capacité de réunir les gens et de faciliter les interactions;
- la capacité de trouver des recherches et d'autres données probantes pour influencer sur la prise de décision;
- la capacité d'évaluer les données, de les interpréter et de les adapter aux circonstances;
- une bonne connaissance des communications, du marketing et du système de santé du Canada;
- la capacité de cerner les problèmes d'actualité en matière de gestion et de politiques qui pourraient profiter de l'éclairage de la recherche.

Les tâches du courtier comprennent :

- réunir les gens, pour qu'ils échangent de l'information et collaborent;
- aider les groupes à communiquer et à comprendre leurs compétences et leurs besoins respectifs;
- promouvoir l'utilisation de la recherche dans la planification et la prestation des soins de santé;
- surveiller et évaluer les pratiques afin de dégager les éléments de succès ou de déterminer les correctifs à apporter;
- transformer les problèmes de gestion en questions de recherche;
- faire la synthèse de la recherche et des priorités des décideurs, sous forme de sommaires;
- agir comme « navigateur » ou guide à travers les sources de documentation.

Les personnes qui pratiquent le courtage de connaissances ont besoin de soutien. Des activités conjointes et un réseau national inciteraient à l'engagement vis-à-vis de cette fonction et empêcheraient le gaspillage de précieuses énergies.

Il nous reste beaucoup de choses à apprendre sur le courtage de connaissances, par exemple sur son efficacité réelle, ses contextes de pratique et ses résultats tangibles.

Sommaire

Le courtage de connaissances est une des forces humaines derrière le transfert de connaissances. C'est une démarche dynamique qui va beaucoup plus loin que la notion habituelle de transfert qui regroupe les activités servant à déplacer de l'information d'une source vers un récepteur. Le courtage vise à cibler les personnes concernées par un même sujet et à les réunir de façon à ce qu'elles collaborent à trouver des solutions fondées sur des données probantes. Le courtage aide à créer des relations et construire des réseaux pour la mise en commun de la recherche et des idées existantes de même que la stimulation de nouvelles initiatives. Le courtage de connaissances appuie la prise de décision fondée sur des données probantes en favorisant les liens qui facilitent le transfert de connaissances.

La Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé travaille à définir le courtage de connaissances et à en augmenter la pratique depuis plus de deux ans. En 2002, elle tenait sept réunions régionales visant à cerner les rôles et les tâches du courtier de connaissances. A suivi une réunion nationale, à Toronto, où les participants ont discuté des mesures que pourrait prendre la Fondation pour soutenir le courtage de connaissances dans le domaine de la santé.

La Fondation a également commandé une revue de la littérature sur le sujet. Bien qu'il y ait un intérêt grandissant pour le courtage, et particulièrement dans le milieu des soins de santé, la recherche demeure restreinte. Parmi les articles étudiés, beaucoup s'intéressent plutôt à la gestion des connaissances, et cela, dans des entreprises privées à but lucratif, souvent établies aux États-Unis. Il y a dans certains cas un écart considérable entre ce qui ressort des consultations d'une part, et de la documentation, de l'autre.

À mesure que la consultation nationale progressait, un message s'imposait partout : les gens dont la description de tâches comporte « courtier de connaissances » sont rares et cette situation ne risque pas de changer. La Fondation a donc été priée de se pencher davantage sur l'activité de courtage que sur la personne du courtier. Cette distinction n'apparaît toutefois pas dans la documentation. Au contraire, on y met l'accent sur le courtier comme individu.

La documentation et les consultations rapportent qu'il n'y a pas de description de tâches unique : le travail du courtier se décide en fonction des besoins de son organisme. Le rôle fondamental demeure le même. Par définition, le courtier est un intermédiaire et sa fonction première est de mettre en contact des personnes pour qu'elles puissent partager et

échanger des connaissances. Les personnes consultées et les articles étudiés mettent la capacité de trouver des données pertinentes au premier plan. Selon les participants, les bons courtiers ont des traits communs de personnalité : ils sont souples, curieux, très au fait des différents aspects de leur secteur et capable de faire des liens entre toutes sortes d'idées et d'éléments d'information. D'après la documentation, les courtiers de connaissances font preuve de leadership et sont en mesure de gérer l'intellect humain, de le mettre au service d'une cause.

Les consultations et la documentation rapportent que le courtage exige la capacité de construire des réseaux de même que certaines compétences du monde des affaires, notamment en marketing, avec un penchant pour l'innovation et la prise de risques.

La principale tâche d'un courtier est de réunir des gens. Le courtier est un catalyseur qui, grâce à son réseau et à son bagage, va susciter des rencontres entre personnes ou organismes, des rencontres qui vont stimuler l'échange de connaissances, l'élaboration de nouvelles recherches ainsi que l'interprétation et l'application des solutions.

Les courtiers sont à l'affût des connaissances, ils synthétisent la recherche, ils tentent de trouver des pratiques modèles et autres exemples d'expériences à l'extérieur de leur propre organisme. Ils peuvent aussi agir comme défenseurs de l'utilisation des résultats de la recherche dans la prise de décision ou encore soutenir et évaluer les changements qu'ils ont contribué à mettre en place. Dans la documentation, on ne mentionne qu'un rôle plus général de « suivi ».

Les deux sources d'information s'accordent pour dire qu'une juste reconnaissance des dirigeants – qui suppose engagement, financement et énergie – est très importante pour le succès du courtage. Il faut que le courtage atteigne une « masse critique » partout au pays pour pouvoir devenir partie intégrante de la recherche et des activités du système de santé. En ce sens, la documentation soulève que le fait qu'on ne réussisse pas à identifier les personnes qui agissent comme courtiers mine le courtage, en entraînant la fragmentation des responsabilités et actions.

La Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé prévoit financer une série de projets de démonstration pour évaluer certaines approches du courtage et tenter de cibler des pratiques modèles pouvant aider à l'évolution du courtage. Elle travaille aussi à la création d'un réseau national de courtiers de connaissances.

Le courtage de connaissances au Canada

La Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé a travaillé deux ans à définir le concept de courtage de connaissances et à tenter de déterminer s'il encourage et améliore le transfert de connaissances. La Fondation se situe à l'avant-garde du travail pratique en transfert de connaissances depuis 1997, année où le gouvernement du Canada l'a dotée pour financer la recherche sur les services de santé et établir la pratique du transfert de connaissances dans le domaine. Son mandat est de soutenir la prise de décision étayée par des données probantes dans l'organisation, la gestion et la prestation des services de santé, et sa principale stratégie pour y parvenir est de faire le trait d'union entre les décideurs et les chercheurs en vue d'assurer un transfert de connaissances efficace. Le développement du courtage de connaissances découle donc naturellement de ce mandat.

Pour étudier la notion nouvelle de courtage de connaissances, la Fondation a entamé une série de consultations auprès des personnes concernées ainsi qu'une recension des publications universitaires. Le présent rapport fait la synthèse de ces démarches. Les idées soulevées lors de la consultation nationale sont ici appuyées ou approfondies par les fruits de la recherche documentaire. Par contre, il arrive que les propos entendus et les propos lus se contredisent, du moins à certains égards. Cela s'explique en partie par le fait que peu d'études portant sur le courtage de connaissances dans le domaine des soins de santé sont publiées. En outre, une bonne part des recherches consultées se penchent sur le courtage de connaissances dans le secteur privé (et souvent aux États-Unis), où la visée lucrative peut agir fortement sur les objectifs et les pratiques.

Le courtage de connaissances a été étudié en tant qu'aspect de la gestion des connaissances. Dans ce contexte, les connaissances sont recueillies, classées, puis diffusées, sous la direction des courtiers, afin qu'elles servent de nouveau et qu'elles trouvent de nouvelles applications. Lors d'un discours prononcé en 1998, Hargadon a dit: « Scientists, artists, academics and others involved in creative problem-solving efforts often build innovative new ideas by recombining existing ideas from a range of domains, fields, or disciplines... Knowledge brokering offers a perspective on innovation and innovators that recognizes the value not of invention but of inventive combination. »

Selon Hargadon, Sutton (2000) et Smith (2001), les « intermédiaires », ou courtiers, parviennent à créer un environnement propice à l'innovation en étendant les idées d'une personne ou d'un groupe à d'autres. La Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé pousse la définition du courtage plus loin encore; elle le perçoit comme une démarche qui stimule la recherche à la base, en créant des liens entre chercheurs et utilisateurs tôt dans le processus, afin de cibler les questions à régler et d'encourager les parties à travailler ensemble aux solutions. Le courtage entraîne un échange continu sur plusieurs plans : que ce soit la mise en commun d'acquis, le triage des connaissances déjà disponibles ou la formulation de questions de recherche à partir de problèmes courants de gestion.

Grâce aux consultations menées, aux publications étudiées et aux commentaires recueillis lors de la rédaction du présent rapport, la Fondation raffine sa conception du courtage de connaissances. Elle se prépare par ailleurs à financer des projets de démonstration pour évaluer l'impact du courtage sur la gestion et l'élaboration de politiques au sein du système de santé. La Fondation espère – en poursuivant sans cesse la recherche, la consultation et surtout en évaluant de projets de démonstration – élever le courtage de connaissances de notion vague et plus ou moins admise au statut d'outil important pour soutenir la prise de décision fondée sur des données probantes dans le système de santé canadien.

Le courtage de connaissances : à quoi ça sert?

La consultation nationale sur le courtage de connaissances, menée par la Fondation, s'est déroulée dans le cadre d'une série de sept rencontres régionales qui ont eu lieu en 2002 à Edmonton, Saskatoon, Vancouver, Québec, Ottawa, Toronto et Halifax. L'objectif de ces rencontres était de dégager les diverses caractéristiques et fonctions du courtage de connaissances ainsi que les rôles de ceux qui l'exercent. A suivi une réunion nationale à Toronto, où les participants ont discuté des mesures que pourrait prendre la Fondation pour appuyer le courtage de connaissances dans le système de santé du Canada.

Pour la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, le transfert de

connaissances comprend tout un éventail d'activités : encourager la collaboration entre chercheurs et décideurs pour formuler les questions de recherche et trouver les réponses; créer des ressources (bulletins d'information, sites Web, ateliers, etc.) pour favoriser l'échange direct parmi les intéressés ou encore pour assurer la liaison avec des ressources susceptibles d'offrir des renseignements supplémentaires; établir des systèmes de diffusion; encourager l'utilisation des données de la recherche dans l'administration du système de santé.

Cette définition est beaucoup plus englobante que ce qu'on retrouve dans la plupart des publications, où le transfert de connaissances se résume à la diffusion, par exemple un chercheur qui présente ses découvertes à un récepteur quelconque. Peter Cullen et al (2001) voient le transfert de connaissances comme un mouvement unidirectionnel de l'expert vers le connaisseur moyen. Cette vision des choses diffère passablement du processus dynamique que défend la Fondation de même que la majorité des participants aux consultations.

Lors des consultations, les participants se sont entendus pour dire que toutes sortes de personnes peuvent contribuer au courtage de connaissances : un agent de transfert de connaissances « officiel » qui incorpore une réunion entre chercheurs et décideurs dans son plan de diffusion de la recherche; un débrouillard de la première ligne qui cherche personnellement des moyens d'offrir de meilleurs soins; un chercheur qui prend la peine de communiquer avec les administrateurs soit parce qu'il a découvert des pistes d'amélioration du système, soit parce qu'il désire connaître leurs priorités; un sous-ministre qui engage un analyste pour faire de la recherche sur telles décisions politiques; un spécialiste en communication qui désire rendre les données probantes plus cohérentes et faciles à utiliser, etc.

Cela dit, à mesure que la consultation nationale progressait, un message s'imposait partout : les gens dont la description de tâches contient les mots « courtier de connaissances » sont rares et dispersés, et cette situation ne risque pas de changer. La Fondation a donc été priée de se pencher dorénavant sur l'activité de courtage plutôt que sur la personne du courtier. Une telle distinction n'apparaît toutefois pas dans la documentation. On y met l'accent sur l'individu, la personne qui travaille au courtage de connaissances à temps plein, ou encore

sur les compagnies qui se spécialisent dans le courtage de connaissances, compagnies à but lucratif en règle générale.

Qu'est-ce qu'un courtier?

Il y a un élément qui distingue les courtiers de connaissances des autres personnes travaillant dans le transfert de connaissances : le rôle du courtier est de réunir des gens. Par définition, un courtier est un trait d'union. Les courtiers en immobilier ne possèdent pas les maisons qu'ils vendent; ils représentent les propriétaires pour trouver le meilleur moyen de mettre leur maison sur le marché. Ils n'en sont pas non plus les acheteurs. Leur rôle est plutôt de trouver ce que les acheteurs cherchent. Leur travail est donc de réunir les personnes concernées. À ce propos, Cullen (2001) écrit: « the concept of broker is to bring together for mutual advantage, rather than just selling some solution ». De même, Higgins (2000) rapporte que les courtiers sont des négociateurs qui facilitent la communication, l'accès à l'information et l'échange de connaissances parmi les membres d'un réseau.

Ainsi, la chercheuse qui prend la peine de trouver un administrateur du système de santé pour lui communiquer de nouvelles trouvailles fait du transfert de connaissances, mais pas du courtage. Si cette même chercheuse organise des réunions semestrielles rassemblant ses collègues chercheurs et la direction des politiques d'un ministère provincial de la santé, elle agit alors comme courtier de connaissances. L'agent de communication qui traduit la recherche en langue simple et claire et la présente d'une façon accessible qui répond rapidement aux questions utilise des techniques de diffusion, mais ne fait pas de courtage. S'il assure la liaison pour un ministère, crée un réseau de contacts universitaires et aide les planificateurs de politiques à élaborer des projets pour recueillir des données probantes, là, il fait du courtage. Les courtiers, donc, font le pont entre des groupes ou des individus qui autrement n'auraient pas de relation (Gould et Fernandez, 1989; Feldman, 2001; Stone, 1996). Leur fonction première est de mettre en contact des personnes afin de leur permettre d'échanger des connaissances (Hellstrom, Malmquist et Mikaelsson 2001). Ils rassemblent des gens qui ont des intérêts communs mais qui communiquent à peu près jamais entre eux (Earl et Scott, 1999).

Consultations : de la théorie à la pratique

Les participants aux consultations ont examiné la réalité du courtage de connaissances et l'ont liée à des mesures que la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé pourrait prendre pour faire connaître ce travail. Certaines idées proposées pourraient éventuellement inspirer des projets de démonstration financés par la Fondation et des partenaires; d'autres consistent en des activités qui pourraient être entreprises dans un avenir plus rapproché pour sensibiliser au concept de courtage et faire la promotion d'activités ciblées.

Les consultations ont permis de dégager clairement le fait qu'une bonne partie du courtage qui se fait au Canada demeure non reconnue, peu préparée, et que toute promotion doit commencer par en faire reconnaître les activités tacites. Il est rare pour un universitaire entreprenant qui organise des réunions, ou encore pour un analyste de politiques qui entretient un réseau de contacts universitaires et qui convoque les spécialistes pour les consulter, d'être reconnu comme courtier de connaissances. Comme on ne peut nommer les courtiers comme tels, la fonction est fragmentée en tâches et responsabilités associées à différentes personnes (Feldman et al 2001). Les dirigeants doivent connaître quelles sont les ressources dont ont besoin les courtiers pour bien accomplir leur

travail (Earl et Scott, 1999). Tant qu'elle ne sera pas reconnue, la fonction ne sera ni encouragée ni soutenue comme il se doit, donc elle ne pourra non plus être évaluée.

Pleins feux sur le courtage de connaissances

Les participants aux consultations ont indiqué que la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé devrait braquer ses projecteurs sur ce qui se passe en silence dans tant d'organismes. Comme projet de démonstration, on pourrait par exemple allouer une partie du temps d'un employé au courtage de connaissances. On pourrait aussi, dans un organisme où plusieurs personnes font déjà un peu de courtage, officialiser leur rôle en formant une équipe qui a des tâches spécifiques et des objectifs précis. Il s'agirait donc de

faire passer le courtage de connaissances de son statut actuel d'« heureux accident » à celui de fonction reconnue dans la prestation de soins de santé de qualité.

Au cours des consultations, plusieurs personnes ont incité la Fondation à coordonner l'effort visant à changer les cultures institutionnelles pour amener les décideurs à reconnaître que le courtage va de pair avec l'intention d'utiliser les fruits de la recherche en vue de prendre des décisions éclairées. D'après la documentation, un organisme qui montre du soutien est prêt à « créer et valoriser le capital intellectuel » (AlBanna, 1989). L'ambiance de travail y est à la collaboration et les ressources humaines et technologiques sont en place pour permettre le développement et l'exploitation des connaissances. Smith (2001) écrit: « supportive, interactive learning environments built on trust, openness and collective ownership definitely encourage knowledge acquisition and sharing ». Plusieurs articles mentionnent que les « organismes solidaires » devraient avoir des procédures de gestion des connaissances de manière à ce que les expériences et la recherche puissent être partagées ou utilisées à plus d'une fin. C'est dire que les courtiers pourraient utiliser la gestion de connaissances comme outil pour le changement organisationnel (Earl et Scott, 1999; Sverrison, 2001). Les organismes solidaires sont également prêts à prêter main forte aux courtiers : « valuable human and knowledge resources will be wasted unless management openly accepts and supports efforts to gather, sort, transform, record and share knowledge » (Smith, 2001).

De plus, un organisme solidaire fait confiance à ses courtiers. Feldman et al (2001) soulèvent que les courtiers sont d'autant plus nécessaires que les collaborateurs ont tendance à manquer de confiance les uns envers les autres. Ainsi, dans un organisme solidaire, les courtiers ne sont vus ni comme un ajout ni comme un fardeau, car la direction comprend qu'en défendant la prise de décision fondée sur des données probantes, tout l'organisme en devient plus efficace. Les courtiers vont régulariser le transfert de connaissances, depuis la création de liens avec les milieux de la recherche jusqu'à la confirmation que les connaissances sont bien mises à profit en passant par la consignation de pratiques modèles.

Un rôle variable

Parallèlement, les participants ont convenu qu'il n'était pas possible de produire une description de tâches passe-partout, car le travail du courtier de connaissances varie beaucoup selon le contexte. Le courtage de connaissances dans un ministère provincial de la santé peut exiger une grande connaissance de la documentation et mettre l'accent sur la liaison avec les chercheurs, tandis que dans une régie régionale de la santé, il pourrait comporter bien plus de travail de réseautage entre les instances de la province dans le but de repérer et partager les pratiques modèles et les données probantes tirées de la recherche. Dans un centre de recherche, le courtier pourrait, lui, devoir montrer une longue expérience dans un organisme décideur pour veiller à ce que le travail soit pertinent, opportun et diffusé auprès des publics concernés.

La documentation vient confirmer l'idée qu'il n'y a pas de description de tâches « coulée dans le béton » pour les courtiers de connaissances. Dans un article paru en 2002, Hargadon dit qu'il n'est pas facile d'acquérir la compétence qui consiste à mettre la main sur les connaissances existantes et à utiliser celles-ci dans des projets subséquents. Comme les critères d'évaluation des courtiers de connaissances sont encore à se définir, il peut être difficile de combler les postes (Detwiller, 1995). Les personnes consultées et la documentation permettent cependant de dégager quelques qualités et compétences nécessaires au bon courtage de connaissances. Mêlées aux besoins caractéristiques d'un organisme et d'un poste, celles-ci pourraient parfaitement s'intégrer dans une description de tâches.

Les principales qualités et compétences d'un courtier

Même si une description de tâche générale n'est pas possible, il y a quand même des compétences communes au courtage de connaissances.

Collecte de données

Dans tous les cas, la capacité de trouver des données valides est certainement essentielle chez un courtier de connaissances. Savoir chercher dans Internet est crucial autant pour trouver des recherches universitaires que pour dénicher d'autres données moins officielles mais aussi valables. D'ailleurs, selon Ofek et Savary (2002), le développement de cette compétence aurait rendu le courtage de connaissances plus efficace.

Évaluation critique

Le courtier doit également posséder assez de connaissances pour pouvoir évaluer l'information recueillie sous l'angle de la qualité, de la pertinence et de l'applicabilité à une situation donnée. S'il ne connaît pas bien le secteur, il aura du mal à juger de la valeur réelle des données récoltées. Un bon bagage de connaissances sert de base pour accéder à une compréhension globale et s'avère donc de mise pour la résolution d'un problème donné (Breton, Landry et Ouimet, 2002). Au Canada, les soins de santé appartiennent à plusieurs contextes politiques à la fois. Il est donc impérieux qu'un courtier connaisse, en plus de ses structures générales, le monde de la santé dans un contexte élargi, ses acteurs, ses controverses, le paysage politique qui l'entoure et les attitudes du public à son égard. Sans relever du domaine de la recherche, ces éléments constituent des facteurs qui entrent dans la prise de décision.

Caractéristiques personnelles

Les participants aux consultations ont fait un portrait robot de la personnalité du courtier de connaissances : souple, curieux, perspicace et capable de faire des liens entre toutes sortes d'idées et d'éléments d'information. À l'instar de Hargadon et Sutton (2000), ils voient la confiance en soi comme un trait obligé, pour autant que cette confiance ne devienne pas arrogance. La documentation révèle aussi qu'un courtier de connaissances est imaginatif, intuitif, et, comme leader, inspirant et capable d'amener l'intellect humain à penser en termes de produits et de services (Smith, 2001). L'esprit analytique des courtiers leur permet de conclure ce qui fait la réussite ou l'échec d'une idée, comme de flairer l'utilité éventuelle

d'une idée, de pressentir le problème auquel elle pourrait un jour remédier – « hints about problems the idea might solve someday » (Hargadon et Sutton, 2000).

Médiation

L'importance de l'élément « traiter avec les gens » exige du courtier des dispositions pour la médiation, la capacité de former des équipes et beaucoup de diplomatie, pour amener des gens d'horizons différents à bien collaborer. En outre – et cela peut être difficile à accepter pour les personnes travaillant dans les soins de santé au Canada –, le courtage emprunte certains attributs du monde des affaires. En effet, il faut davantage que de légères dispositions pour le marketing pour faire adopter de nouvelles idées et présenter l'information de façon utile et attrayante. Les courtiers ressemblent par conséquent à ces « entrepreneurs en politiques » que décrit Stone (1996), qui servent à provoquer ou modérer discussions et débats. Un bon courtier a vraisemblablement un côté « entrepreneur », une inclination pour l'innovation et la prise de risques. À cet effet, la documentation mentionne que les agences de financement agissent à la manière d'entrepreneurs quand elles investissent dans des activités de courtage de connaissances (Estes, 1993).

Communication

Les consultations comme la documentation ont relevé que les aptitudes en communication comptent pour beaucoup. Bien que le courtage dépasse largement l'animation de réunions et la rédaction de sommaires en langue claire, les courtiers doivent savoir bien traiter l'information et les idées et réussir à les présenter suivant des formules faciles d'emploi (Guetzkow, 1959). Pour communiquer avec un public donné, il est primordial d'utiliser une langue claire, simple et efficace. Ce fait est connu depuis longtemps dans le milieu de l'agriculture : les courtiers communiquent les idées aux fermiers en « traduisant » la recherche dans une langue qui est conforme à la culture de ce public, à ses modes d'apprentissage et aux notions qu'il maîtrise (Hartwich et von Oppen, 2000).

Curiosité et écoute

La documentation traite de d'autres compétences, notamment de l'écoute. Certains diront qu'il s'agit là d'une composante de la communication, mais d'autres, pourtant, ne

reconnaissent pas cette qualité comme telle. Les courtiers ne peuvent s'empêcher de partager les idées, de les diffuser, voire de les provoquer chez les autres. Hellstrom et al (2001) décrivent les courtiers comme des personnes qui circulent dans l'organisme et font parler les collègues, à l'écoute des besoins en matière de connaissances, pour ensuite rattacher ces besoins aux expertises correspondantes. Mais l'écoute ne suffit pas : l'apprentissage doit continuer sans cesse, que ce soit de manière officieuse au travail ou par le moyen de formations spécifiques.

Tâches du courtier de connaissances

Le transfert de connaissances fraye son chemin : de plus en plus de chercheurs, d'organismes de soins de santé et de groupes d'élaboration de politiques s'affairent à ce que la recherche connaisse des applications concrètes, en rédigeant des sommaires, en dégagant les messages principaux et en repérant les publics cibles (Lavis et coll., 2003). Il semble que les besoins pratiques façonnent davantage la planification de la recherche et qu'on pense aux moyens de diffuser les résultats dès les premières étapes du travail de recherche. Le courtage de connaissances va toutefois au-delà de ces étapes élémentaires du transfert. La documentation rapporte que le courtage de connaissances se distingue du transfert de recherche qui, tout en étant une forme de diffusion, ne vise pas la réutilisation des connaissances ou l'innovation. Qui fait du transfert joue un rôle d'intermédiaire, mais pas de courtier en tant que tel (Decker, Williamson et Sycara, 1996).

Le courtage consiste avant tout à cibler les bonnes personnes à rassembler autour d'un problème en particulier – et à cibler le bon problème. Un courtier pourrait avoir à organiser une réunion où des chercheurs et des employés d'un ministère collaborent afin de déterminer des questions de recherche. Où il pourrait avoir à réunir des praticiens et des décideurs pour une mise en commun d'expériences et d'acquis ou pour la transmission de données relatives à leur travail. Rassembler les bonnes personnes et la bonne information pour aborder une bonne question au bon moment : voilà la clé du courtage. Hellstrom et ses collaborateurs (2001) décrivent les courtiers comme des catalyseurs dont la responsabilité est de faire se

rencontrer ceux qui détiennent les connaissances, l'expérience et ceux qui pourraient utiliser ces ressources à des fins précises.

Selon la définition de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, les courtiers restent en contact, au nom des décideurs, avec les universitaires, les organismes de soins de santé et autres groupes d'élaboration de politiques, de façon à ouvrir la voie aux données probantes dans l'organisme, même quand le besoin n'a pas été formulé. Les chercheurs ne parviendraient-ils pas plus facilement à joindre un courtier rencontré récemment lors d'un colloque que le directeur général de la région de santé? Un responsable du transfert de connaissances d'une région de santé ne se sentirait-il pas plus enclin à communiquer ses idées à un collègue d'un autre organisme si le travail de cette personne consistait justement à rassembler ce genre de renseignements et à en assurer la circulation?

Les gens consultés comme les ouvrages étudiés insistent tous sur la tâche de « réseautage » et sur les aptitudes qui y correspondent. Les courtiers font du réseautage pour créer et entretenir des contacts utiles, au sein de leur organisme et à l'extérieur (Dekker, Stokman et Franses, 2000). Cela implique aussi de « jaser » avec les collègues autant que possible et de saisir toutes les occasions d'entendre parler des derniers développements et des projets en vue. (Hellstrom, Malmquist et Mikaelsson, 2001; Hartwitch et von Oppen, 2000). Les courtiers de connaissances les plus efficaces développent des relations suivies avec les « fournisseurs » et les « utilisateurs » des connaissances (Oldham et McLean, 1997). Ces relations pourront naître lors d'un atelier ou d'un congrès et se poursuivre par la suite, ou évoluer au gré d'invitations à prendre le café. Sans oublier que beaucoup aiment à communiquer par voie électronique. Quelle que soit la méthode utilisée, la gestion des relations est une habileté cruciale qu'il faut cultiver et alimenter (Earl et Scott, 1999; Cullen, 2001).

Cela dit, il n'existe pas de conseils sur la manière de développer des réseaux, comme c'est le cas pour la plupart des fonctions relevant du courtage. En effet, pour de nombreux aspects du courtage de connaissances, l'information est rare et la formation pratiquement inexistante. Feldman et al (2001) écrivent que plusieurs méthodes de courtage de connaissances ne sont pas claires. Partout au pays, les gens présents aux consultations ont souligné la nécessité de

consigner les pratiques modèles en matière de courtage de connaissances, absentes de la documentation. Ces commentaires viennent appuyer l'idée que la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé doit se charger de repérer et élaborer des modèles pour les courtiers.

Si le principe de la prise de décision fondée sur les données probantes a taillé sa place dans le système de soins de santé au Canada, on ne peut en dire autant de la pratique. Le courtage de connaissances consiste aussi à insister sans cesse pour que l'on utilise les données de la recherche dans la planification et la prestation des soins de santé. Les décideurs qui manquent de temps pourraient vouloir agir rapidement sans consulter les données. C'est là qu'intervient le courtier désigné, pour défendre, lors des réunions, l'importance d'étudier les faits et les données, de passer en revue la recherche ou de commander de nouvelles études, selon la nature du problème et les échéanciers. La tâche peut se résumer à faire quelques appels pour comparer comment différents organismes traitent telle ou telle situation ou à lire les articles scientifiques sur le sujet. Et elle peut s'avérer plus complexe s'il faut convoquer les intervenants pour des consultations ou commander des synthèses de résultats. Démarches qui sont toutes plus faciles à réaliser pour quelqu'un qui possède un solide réseau de relations.

Le courtier accompli réussit à trouver des exemples de solutions apportées à des problèmes par le passé parce qu'il sait « qui sait quoi » dans le système (Hellstrom, Malmquist et Mikaelsson, 2001). Il n'en demeure pas moins que les idées, qu'elles soient nouvelles ou empruntées, doivent être évaluées. En ce sens, la Fondation croit que l'évaluation des changements devrait être ajoutée aux tâches du courtier. Cette idée n'a toutefois pas été mentionnée dans la documentation, sinon évoquée par le terme général de « suivi ». La Fondation voit également les courtiers contribuer au suivi des changements qu'ils ont introduits, ce qui suppose de veiller à ce que les organismes se conforment aux nouvelles idées, d'empêcher les gens de retourner à leurs bonnes vieilles habitudes et d'encourager d'autres collaborateurs, voire d'autres organismes, à emboîter le pas.

Points de contact

Les personnes consultées estiment que le courtage devrait atteindre une masse critique : plus on pratiquera le courtage, plus il sera reconnu, plus les gens en comprendront le processus et plus ils voudront y investir temps, énergie et argent. La documentation soutient cette idée. Or, le courtage de connaissances est rarement reconnu comme une activité importante et distincte dans le domaine des soins de santé au Canada, déplorent les principaux intéressés. La Fondation propose comme solution de créer un réseau d'intervenants. Comme il s'agit d'une pratique nouvelle, peu répandue dans le pays et à peine reconnue pour ce qu'elle est, l'intérêt pour le courtage menace de se dissiper, d'autant que les courtiers dépensent leurs précieuses énergies à toujours devoir « réinventer la roue », chacun dans son coin. Créer un site Web, organiser régulièrement des réunions, promouvoir le courtage de connaissances et ses pratiques modèles, financer des projets de démonstration, voilà autant de manières d'élaborer un réseau national qui constituera une ressource vers laquelle se tourner pour obtenir de l'information et du soutien.

Formation

Les participants ont dit percevoir la Fondation comme une ressource évidente pour la formation des courtiers. Il n'existe pas de programme d'études officiel pour pratiquer le métier, mais son évolution particulière laisse supposer que les personnes qui l'exercent pourraient bénéficier de divers cours : médiation, évaluation critique de la recherche, techniques d'enseignement aux adultes, élaboration de politiques, méthodes de recherche et communication. La Fondation pourrait aussi réunir et diffuser des pratiques modèles de courtage de connaissances ainsi que des récits d'expériences personnelles.

Projets de démonstration

Les participants ont mentionné à plusieurs reprises la nécessité pour la Fondation canadienne

de la recherche sur les services de santé d'amorcer un changement de culture pour faire connaître le travail du courtier de connaissances et en stimuler la demande, ce qui a mené à la décision de financer une série de projets de démonstration. L'objectif est de tester l'efficacité des diverses façons d'aborder le courtage, mais vu que celui-ci est tellement tributaire de son contexte, la Fondation ne donnera pas de directives sur la conception des démonstrations, se limitant à poser un ensemble de principes généraux. Cette approche reconnaît la nature contextuelle du courtage de connaissances et, plus encore, l'esprit d'initiative et la créativité des personnes travaillant dans le transfert de connaissances.

Principes directeurs

Selon les principes directeurs, les projets doivent promouvoir le courtage en tant que fonction qui consiste à encourager la prise de décisions basées sur des données probantes et à aider les gens à s'engager dans la résolution de problèmes communs. Les projets doivent être dirigés par des organismes décideurs. Ils doivent aussi être inédits; la Fondation ne financera pas des programmes établis ou des activités qui auraient eu lieu de toute façon, comme des ateliers ou des conférences. Enfin, une équipe de la Fondation travaillera de concert avec les responsables de projets pour en faire les évaluations.

En 2004, la Fondation lancera une invitation à proposer des projets de démonstration. Comme toutes les demandes de subventions adressées à la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, les propositions seront évaluées par un comité d'examen composé de chercheurs et de décideurs et, en l'occurrence, de courtiers de connaissances. Toutes sortes d'organismes de santé seront admissibles : ministères provinciaux, régies régionales, organismes indépendants, etc. Les projets de démonstration dureront de trois à cinq ans et des rapports d'évaluation provisoires ainsi qu'une évaluation finale seront publiés.

Il tarde à la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé de tester concrètement les pratiques de courtage et d'ensuite répertorier les pratiques dûment évaluées, les meilleures comme les pires. La Fondation veut aider à palier le manque de documentation

sur le courtage de connaissances, particulièrement en ce qui a trait aux organismes sans but lucratif et aux organismes publics. Entre-temps, la Fondation a déjà adopté l'idée que le courtage doit être encouragé, que le nombre de courtiers doit augmenter et que leurs efforts doivent gagner en efficacité. À ces fins, elle continuera à travailler à la mise en place d'un réseau national de personnes qui exercent les fonctions de courtier de connaissances, en organisant des réunions et d'autres activités ainsi qu'en diffusant des renseignements et des rapports sur le sujet.

Références

AlBanna, S.J., “Knowledge Communities and Knowledge Environment” (1999), PowerPoint slides, available online: <http://www.icasit.org/km/kmrt/march99/albanna/sld001.htm> [Last visited July 30, 2003].

Breton, K., **R. Landry**, & **M. Ouimet**, “Knowledge Brokers and Knowledge Brokering: What do we Know?” (2002) – Being a paper prepared for the Spring Institute of the Centre for Knowledge Transfer: Champions, Opinion Leaders and Knowledge Brokers: Linkages Between Researchers and Policy Makers (May 5-8, 2002) in Edmonton, Alberta.

Cullen P., “Delivering Limnological Knowledge to the Water Industry” (2001), SIL XXVIII Congress.

Cullen P., et al, “Knowledge Seeking Strategies of Natural Resource Professionals” (2001), *Technical Report 2*.

Decker K., **M. Williamson**, & **K. Sycara**, “Matchmaking and Brokering” (1996), available online (portable document format): <http://www-2.cs.cmu.edu/~softagents/papers/icmas96-matchbroker.pdf> [Last visited July 30, 2003].

Dekker D., **F. Stokman**, & **F. Hans Franses**, “Broker Positions in Task-Specific Knowledge Networks: Effect on Perceived Performance and Role Stressors in An Account Management System” (September 2000) – an Erasmus Research Institute of Management (ERIM) Report Series, available online (portable document format): <http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erimrs20000927154220.pdf> [Last visited on July 30, 2003].

Detwiller, S. M. “How to Choose an Information Broker” (February, 1995), available online: <http://www.asis.org/Bulletin/Feb-95/detwiller.html> [Last visited on July 29, 2003].

Earl M. J. & **I. A. Scott**, “Opinion: What is a Chief Knowledge Officer?” (Winter 1999), *Sloan Management Review* 29.

Estes, J. R., “The National Science Foundation: Financial, Intellectual, and Knowledge Broker for Systematic Biology” (1993), *80 Annals of the Missouri Botanical Garden* 323.

Feldman, P.H., **P. Nadash** & **M. Gursen**, “Improving Communication Between Researchers and Policy Makers in Long-Term Care: Or, Researchers Are From Mars; Policy Makers Are From Venus” (2001), *The Gerontologist* 312.

Gould, R. V. and **R. M. Fernandez**, “Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks” (1989), *19 Sociological Methodology* 89.

Guetzkow H., “Conversion Barriers in Using the Social Sciences” (June 1959), *4 Administrative Science Quarterly* 68.

Hargadon, A. B., “Brokering Knowledge: Linking Learning and Innovation” (2002), Research in Organizational Behaviour.

Hargadon, A. B., “Knowledge Brokers: A Field Study of Organizational Learning and Innovation” (1998) – being a paper delivered at the Academy of Management Conference (copy with CHSRF, Ottawa).

Hargadon, A. & R. I. **Sutton**, “Building Innovation Factory” (May-June 2000), *Harvard Business Review* 156.

Hartwich, F. & M. **von Oppen**, “Knowledge Brokers in Agricultural Research and Extension” in M. von Oppen, *Adapted Farming in West Africa: Issues, Potentials and Perspectives* (Weikersheim, Germany: Markgraf Verlag, 2000).

Hellstrom, T, U. **Malmquist**, and J. **Mikaelsson**, “Decentralizing Knowledge: Managing Knowledge Work in a Software Engineering Firm” (2001), *2 Journal of High Technology Management Research* 25.

Higgins R., “The Success and Failure of Policy-Implanted Inter-Firm Network Initiatives: Motivations, Processes and Structure” (2000), *12 Entrepreneurship & Regional Development* 111.

Lavis, J. N., **D. Robertson**, **J. M. Woodside**, **C. B. McLeod**, **J. Abelson** and the Knowledge Transfer Study Group. “How Can Research Organizations More Effectively Transfer Research Knowledge to Decision Makers?” (2003), *Milbank Quarterly*, Vol. 81, No. 2, pp. 221-248.

Oldham, G. and R. **McLean**, “Approaches to Knowledge Brokering” (May 1997) – available online (portable document format):
http://www.iisd.org/pdf/2001/networks_knowledge_brokering.pdf [last visited July 15, 2003].

Ofek, E., & M. **Sarvary**, “Knowledge Exchange and Knowledge Creation: Should the Emphasis Shift in a Competitive Environment?” (2002), an *INSEAD Working Paper*.

Smith, E. A. “The role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace” (2001), *5 Journal of Knowledge Management* 311.

Stone, D., “Capturing the Political Imagination: Think Tanks and the Policy Process” (London: Frank Cass, 1996).

Sverrison, A., “Translation Networks, Knowledge Brokers and Novelty Construction: Pragmatic Environmentalism in Sweden” (2001), *44 ACTA Sociologica* 313.

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Vision

Notre vision est celle d'un système de santé canadien fort qui est guidé par une gestion et des politiques solides, fondées sur la recherche.

Mission

Notre mission est d'appuyer la prise de décision fondée sur les données probantes dans l'organisation, la gestion et la prestation des services de santé par l'entremise de programmes de financement de la recherche, de développement des capacités et de transfert de connaissances.

Approche

Nous visons les gens qui dirigent le système de santé de même que les chercheurs des services de santé. Nous les aidons à participer à des recherches qui font une différence, puis à produire, à trouver et à appliquer de nouvelles connaissances qui amélioreront la gestion et les décisions des responsables de politiques. Nous réunissons ensuite les deux groupes afin qu'ils puissent exercer une influence mutuelle sur leurs travaux et échanger des idées et des expériences.

OUR PURPOSE

Vision

Our vision is a strong Canadian healthcare system that is guided by solid, research-based management and policy decisions.

Mission

Our mission is to support evidence-based decision-making in the organization, management and delivery of health services through funding research, building capacity and transferring knowledge.

Approach

Our focus is on the people who run the health system, as well as health services researchers. We help them get involved in research that makes a difference, help them produce, find and apply new knowledge to improve management and policy decisions, and bring the two groups together so they can each influence each other's work and share ideas and experiences.

