

Incidence des relations interpersonnelles sur le transfert de connaissances dans la recherche en services de santé

Octobre 2011

Pierre Sauvé

Mots clés

Transfert de connaissances
Utilisation de la recherche
Relations interpersonnelles
Interactionnisme
Capital relationnel

© Pierre Sauvé, Ottawa, Canada, 2011

RÉSUMÉ

Le système canadien de soins de santé coûte cher et il a besoin d'être amélioré afin de devenir plus performant. Cette amélioration du système de soins de santé passe par une recherche innovatrice, c'est-à-dire une recherche basée sur la collaboration entre les producteurs et les utilisateurs de cette recherche. Cette collaboration favorise *l'utilisation* de la recherche.

De nombreuses études ont démontré qu'un facteur déterminant favorise l'utilisation de la recherche: les bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs à toutes les étapes de la recherche, partant de l'identification des priorités de recherche et de l'élaboration des questions de recherche, jusqu'à la mise en œuvre des résultats.

Cette thèse offre des pistes pour comprendre les attitudes et les comportements qui favorisent les bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs, ce qui servira à mettre en place des processus de transfert de connaissances efficaces qui mèneront à l'utilisation de la recherche.

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 - Introduction	1
1.1 Les soins de santé au Canada : un joyau dispendieux qu'il faut améliorer	1
1.2 Le financement de la recherche sur la scène canadienne	2
1.2.1 La trinité canadienne en financement de la recherche	2
1.2.2 La recherche comme levier économique	3
1.3 La collaboration comme pierre angulaire	3
1.4 Les chercheurs et les utilisateurs dont il est question	4
 Chapitre 2 – La problématique.....	6
2.1 De quelles connaissances s'agit-il?	7
2.2 Une piste prometteuse : les bonnes relations interpersonnelles	7
2.2.1 Relations interpersonnelles importantes en sciences sociales et humaines	7
2.2.2 Relations interpersonnelles importantes en gestion des soins de santé	8
2.2.3 Relations interpersonnelles importantes dans des domaines de pratique reliés à la santé	9
2.3 Notre question et notre objectif de recherche	10
 Chapitre 3 - Cadre de référence proposé pour l'étude du transfert de connaissances.....	11
3.1 Absence de consensus autour du concept de transfert de connaissances	11
3.2 Modèles théoriques de transfert de connaissances	11
3.3 Les étapes du processus de transfert	13
3.4 La participation active de l'utilisateur	15
3.5 Les définitions « d'utilisation » des connaissances que nous examinerons	15
3.6 Les applications pratiques du concept de transfert de connaissances	17
3.6.1 L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail.....	17
3.6.2 Les Instituts de recherche en santé du Canada.....	18
3.6.3 La Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé.....	19
3.7 La définition choisie	20
3.8 Une terminologie en évolution	20

Chapitre 4 - Cadre théorique proposé pour l'étude des relations interpersonnelles.....	23
4.1 L'identification du contexte.....	23
4.1.1 La lecture du terrain : la théorie/métaphore des deux communautés comme point de départ.....	23
4.1.2 Notre continuum conceptuel : la pragmatique comme point d'arrivée	24
4.2 Nos assises théoriques en interactionnisme.....	26
4.2.1 Les axiomes de la communication humaine	26
4.2.1.1 Communications digitale et analogique	27
4.2.1.2 Interaction symétrique et complémentaire	28
4.3 La théorie interactionniste de Goffman	28
4.3.1 La notion de « perdre la face ou faire bonne figure ».....	29
4.3.2 Assurance.....	30
4.3.3 Tact et savoir-faire	31
4.3.4 Niveau de responsabilité par rapport à la face des autres	31
4.3.5 Règles symétriques versus asymétriques	32
4.3.6 L'obligation d'engagement.....	32
4.4 Le capital relationnel	33
Chapitre 5 - Méthodologie.....	35
5.1 Type de recherche.....	35
5.2 Choix et description des projets à l'étude.....	35
5.3 Modes de collecte de données	37
5.3.1 L'analyse des rapports de recherche	38
5.3.2 Les entrevues semi-dirigées	38
5.4 Analyse des données.....	38
Chapitre 6 - Chercheurs et décideurs : vraiment deux mondes différents?	40
6.1 Les similitudes et les différences.....	40
6.1.1 Des similitudes et des différences qui varient	41
6.1.2 Ce que les chercheurs pensent des décideurs.....	41
6.1.3 Ce que les chercheurs pensent des chercheurs.....	43
6.1.4 Ce que les décideurs pensent des chercheurs.....	45
6.1.5 Ce que les décideurs pensent des décideurs.....	46

6.2 Une similitude d'importance : la volonté de travailler ensemble	46
6.3 Différences entre décideurs	47
6.4 Plus d'avantages que d'inconvénients	48
6.5 Synthèse et interprétation	49
6.5.1 Encore deux communautés	49
6.5.2 Ce qui les oppose	49
6.5.2.1 Barrière paradoxale que vivent les décideurs	50
6.5.2.2 Barrière paradoxale que vivent les chercheurs	50
6.5.3 Ce qui les rapproche.....	51
6.5.3.1 Volonté de travailler ensemble	51
6.5.3.2 Les chercheurs semblent avoir une longueur d'avance	52
6.6 La métaphore des deux communautés : une réalité des décideurs	52
Chapitre 7 - Les conditions gagnantes.....	53
7.1 De bonnes relations interpersonnelles dans l'ensemble	53
7.1.1 Des relations interpersonnelles déjà en place	54
7.1.2 La nécessité d'établir des relations interpersonnelles au tout début	55
7.2 De bonnes relations interpersonnelles, mais pourquoi?	56
7.3 Comment maintenir ces bonnes relations interpersonnelles.....	57
7.3.1 L'ouverture des chercheurs essentielle au maintien de bonnes relations interpersonnelles	58
7.3.2 Le maintien par la cohésion	59
7.4 Relations préétablies.....	59
7.5 Une deuxième condition gagnante	59
7.6 Synthèse et interprétation	60
7.6.1 De bonnes relations interpersonnelles du début à la fin	60
7.6.2 Le rôle déterminant des chercheurs	61
7.6.3 La place de l'informel	61
7.6.4 Le lien de confiance	61
7.6.5 L'importance de la cohésion.....	61
7.6.6 Les tempéraments	62

Chapitre 8 - De véritables échanges interpersonnels?	63
8.1 Vraiment une utilisation interactive? Oui et non	63
8.1.1 La non-exclusivité des données probantes.....	63
8.1.2 Mais des échanges plutôt linéaires.....	65
8.2 Une bonne compréhension mutuelle	66
8.2.1 Mais pourquoi cette intercompréhension est-elle bonne?.....	66
8.2.2 Un facteur déterminant : les tempéraments	67
8.3 Des malentendus?	67
8.3.1 L'importance du face à face pour réduire les conflits.....	68
8.4 Les nouveaux points de vue.....	68
8.4.1 Ce que les chercheurs ont appris.....	68
8.4.2 Ce que les décideurs ont appris.....	70
8.5 Synthèse et interprétation	71
8.5.1 Utilisation interactive.....	71
8.5.2 Complémentarité.....	71
8.5.3 Participation active.....	72
8.5.4 Écoute	72
8.5.5 L'importance des rencontres face à face.....	72
8.5.6 Les tempéraments	72
8.5.7 Des points de vue différents qui nourrissent le respect.....	72
8.5.8 Approche pédagogique	73
 Chapitre 9 - Les types et la fréquence des échanges	 74
9.1 Les différences entre les deux projets.....	74
9.1.1 Tableau des types et de la fréquence des échanges.....	74
9.2 La primauté du face à face comme mécanisme d'échange dans le Projet A.....	75
9.2.1 Le face à face pour la prise de décision	77
9.2.2 Le rôle accessoire des autres types d'échanges	78
9.2.3 Les contraintes de temps.....	78
9.3 La primauté des appels téléphoniques et des courriels comme mécanismes d'échange dans le Projet B.....	79
9.4 Synthèse et interprétation	81
9.4.1 L'efficacité du face à face.....	81
9.4.2 Le face à face pour la prise de décision	81

9.4.3 Contraintes de temps.....	82
Chapitre 10 - La dimension analogique et la symétrie des interactions.....	83
10.1 Le non-verbal.....	83
10.2 Des interactions plutôt symétriques.....	84
10.3 Le tutoiement et l'usage des prénoms	86
10.4 Synthèse et interprétation	87
10.4.1 Symétrie dans les échanges.....	87
10.4.2 Complémentarité dans la relation	88
Chapitre 11 - Ce que révèlent les rites d'interaction	90
11.1 La reconnaissance du statut	91
11.2 L'intégration des participants aux échanges.....	92
11.3 Les rares malaises qui menacent « la face ».....	93
11.3.1 Un malaise particulier : le manque de pouvoir décisionnel des décideurs.....	94
11.3.2 Un malaise révélateur	95
11.4 Pas de propos qui rendent inconfortables	95
11.5 Beaucoup de tact.....	97
11.6 Le solide engagement de (presque) tous.....	98
11.7 Synthèse et interprétation	100
11.7.1 De très « bonnes figures ».....	100
11.7.2 Protection de la « face » de l'autre	100
11.7.3 Peu de malaises	100
11.7.4 La relation professeur-étudiant qui protège la « face »	101
11.7.5 L'engagement	101
11.7.6 L'importance de l'informel.....	101
Chapitre 12 - Les pistes du capital relationnel	103
12.1 La confiance mutuelle	103
12.1.1 La confiance dans le réseau	104
12.2 Les jeux cachés.....	105
12.3 Tableau de l'état du capital relationnel.....	106
12.4 L'ouverture aux autres.....	106

12.5 Le respect.....	107
12.6 L'amitié	108
12.6.1 L'amitié dépend du type de personnalités	108
12.7 Les conflits	110
12.7.1 La résolution de conflits	110
12.7.2 Les projets qui se désagrègent	111
12.8 Synthèse et interprétation	112
12.8.1 Confiance importante.....	112
12.8.2 Transparence.....	112
12.8.3 L'ouverture	113
12.8.4 Le respect.....	113
12.8.5 L'amitié.....	113
12.8.6 Mécanisme de résolution des conflits.....	113
Chapitre 13 - Conclusion et discussion.....	114
13.1 Rappel de notre objectif de recherche	114
13.2 Notre point de départ	114
13.3 Le bien-fondé de notre terrain d'études.....	115
13.4 Un prérequis – une relation complémentaire.....	115
13.5 Le mécanisme privilégié – le face à face.....	116
13.6 Les attitudes et les comportements.....	117
13.6.1 Attitude 1 : La volonté de travailler ensemble et un véritable esprit de collaboration	117
13.6.2 Attitude 2 : L'ouverture et l'accessibilité des chercheurs	118
13.6.3 Comportement A : Traiter chacun avec respect et d'égal à égal	119
13.6.4 Comportement B : Chacun doit participer activement et prendre sa place	120
13.6.5 Comportement C : Les chercheurs doivent adapter leur langage	121
13.6.6 Comportement D : Être à l'écoute de la réalité de l'autre	122

13.6.7 Comportement E :	
Appliquer les règles de base de la gestion d'équipe de travail	122
13.6.8 Comportement F :	
Créer de l'informel pour construire des liens et nourrir la confiance	124
13.7 Le fil conducteur : la confiance	125
13.8 Les bonnes relations interpersonnelles: une question de tempérament?	125
13.9 Un obstacle : l'absence de financement adéquat	126
13.10 Le transfert de connaissances en évolution dans le domaine des communications.....	127
ANNEXE – Grille d'entrevue.....	128
BIBLIOGRAPHIE	133

CHAPITRE 1 – Introduction

1.1 Les soins de santé au Canada : un joyau dispendieux qu’il faut améliorer

Les Canadiens et les Canadiennes valorisent leur système de soins de santé. Selon le Conference Board du Canada, « de toutes les politiques sociales du Canada, le système de soins de santé est celle que les Canadiens apprécient le plus, celle qu’ils jugent nécessaire à une qualité de vie élevée » (Conference Board of Canada, 2002).

Ce système de soins de santé a subi plusieurs pressions ces dernières années à cause, entre autres, des contraintes financières qu’ont subies les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, du vieillissement de la population et du coût élevé de la technologie moderne (Santé Canada, 2006). La crise financière mondiale de 2008 a exacerbé les pressions financières.

Ce système de soins de santé si cher aux Canadiens est effectivement très cher. Pour l’année 2010, les chiffres provisoires de l’Institut canadien d’information sur la santé indiquent que le total des dépenses de santé au Canada auront été de 191,6 milliards de dollars (Institut canadien d’information sur la santé, 2010, p. xi). Il est prévu que ce poste budgétaire aura accaparé 11,7% du Produit Intérieur Brut (PIB) en 2010 (Ibid., p. xi).

L’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) fait le même constat pour ce qui est du coût des soins de santé canadiens. Après avoir analysé la scène canadienne, l’OCDE affirme que le « système canadien offre des services de qualité à tous les résidents, mais pour un coût relativement élevé. » (OCDE, 2010, p. 10). L’étude de l’OCDE indique aussi que bien que le système soit équitable, « des pressions s’exercent constamment en faveur d’une amélioration du dispositif. » (Ibid., p. 10).

Que le système de santé ait besoin d’être amélioré n’est contesté par à peu près personne. Dans une entrevue qu’il accordait à *La Presse* le 12 mai 2007, Henry Mintzberg – titulaire de la chaire Cleghorn à la Faculté d’administration de l’Université McGill et auteur internationalement reconnu d’ouvrages en management – proclamait que c’est l’administration du système de santé qui est en crise. Il avance comme piste de solution qu’« Une gestion conçue différemment, plus orientée vers ce qui se passe sur le terrain, est un des remèdes aux problèmes des systèmes de santé » (Tremblay, 2007).

Le maintien de régimes de santé de qualité n'est pas une préoccupation exclusive au Canada. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) dans son *Rapport mondial sur les connaissances pour une meilleure santé* (2004) traite précisément du besoin de renforcer les systèmes de santé, c'est-à-dire de les rendre plus performants pour qu'ils puissent améliorer leur capacité à offrir de façon équitable des soins de santé de qualité.

Le rapport nomme la recherche comme étant un élément de solution : « La recherche sur la santé doit et peut être réorientée pour renforcer les systèmes de santé » (Organisation mondiale de la santé, 2004, p. 10). Cette recherche qui semble donc être un élément de solution important pour améliorer la santé et les systèmes de santé a cependant un prix non négligeable.

1.2 Le financement de la recherche sur la scène canadienne

Les données provisoires de Statistique Canada indiquent que 29,2 milliards de dollars ont été dépensés en recherche et développement au Canada en 2010. (Statistique Canada, 2010, p. 5). Ces dépenses sont réparties entre deux domaines scientifiques : les sciences naturelles et le génie, et les sciences sociales et humaines, mais ce sont les sciences naturelles et le génie qui s'accaparent de la plus grande part du gâteau, avec 90% de toutes les dépenses en recherche et développement au pays. (Ibid., p. 7).

C'est le secteur des entreprises commerciales qui finance le plus les activités de recherche et développement – elles y ont consacré 13,7 milliards de dollars en 2010. Le gouvernement du Canada occupe le deuxième rang des secteurs de financement de recherche et développement au Canada, avec des dépenses de 5,8 milliards de dollars. Suivent le secteur de l'enseignement supérieur (5,2 milliards de dollars), les gouvernements provinciaux (1,5 milliard) et les organismes privés sans but lucratif (un peu plus de 1 milliard de dollars) (Ibid., Tableau 1-2, p. 13).

1.2.1 La trinité canadienne en financement de la recherche

Au niveau du gouvernement du Canada – le deuxième bailleur de fonds en importance —, il existe trois organismes subventionnaires principaux qui appuient la recherche effectuée dans les universités, les collèges et les hôpitaux de recherche au Canada : les Instituts de recherche

en santé du Canada (IRSC), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

À eux trois, ces organismes veillent à ce que la recherche et l'innovation réalisées au Canada soient adéquatement reconnues sur la scène internationale et apportent des avantages aux Canadiens. Ils « favorisent aussi le transfert rapide des connaissances en applications pratiques » (Le ministre des Finances, 2010).

1.2.2 La recherche comme levier économique

Dans le but de contribuer au rétablissement économique du Canada après la crise mondiale de l'automne 2008, ces trois organismes ont collaboré étroitement dans le but de positionner la recherche comme pierre angulaire de la reprise économique devant le Comité permanent des finances de la Chambre des Communes. Le Mémoire qu'ils ont soumis au Comité en 2009 avançait que « les activités de recherche réalisées au Canada représenteront donc un facteur clé dans le rendement économique du pays à l'heure où nous luttons pour nous remettre de la récession » (IRSC, CRSNG et CRSH, 2009, p. 1). En s'appuyant sur des données de l'OCDE qui avancent que la recherche et l'innovation jouent un rôle de premier plan dans la reprise économique mondiale, les trois organismes affirmaient que par l'entremise de leurs activités de recherche, le gouvernement du Canada pouvait « produire un effet à long terme considérable sur la productivité et la compétitivité internationale de notre pays » (Ibid., p. 3).¹

1.3 La collaboration comme pierre angulaire

Le Mémoire des trois organismes subventionnaires insiste aussi beaucoup sur l'importance de partenariats stratégiques pour que la recherche porte ses fruits. Les trois organismes y prédisent que des investissements en recherche amèneront les universitaires, les propriétaires d'entreprises, les collectivités et d'autres intervenants à travailler en partenariat aux niveaux régional, national et international, ce qui créera « des occasions stratégiques exceptionnelles » (Ibid., p. 5) qui engendreront de l'innovation.

¹ **Une alliance qui a porté ses fruits**

La collaboration des trois organismes subventionnaires a effectivement porté ses fruits puisque le budget fédéral de mars 2010 leur a consacré une somme de 32 millions de dollars de plus par année à compter de 2012-2011, malgré un climat de récession économique fragile.

Il est aussi intéressant de noter que le document budgétaire souligne que le « gouvernement reconnaît la nécessité de resserrer les liens entre chercheurs et les entreprises; il a donc pris diverses mesures pour favoriser les partenariats de collaboration en recherche et de transfert du savoir aux entreprises. » Le besoin de collaboration entre chercheurs et utilisateurs n'est donc pas exclusif au domaine des services de santé.

Les trois organismes subventionnaires canadiens et l’OMS sont donc sur la même longueur d’onde pour soutenir qu’une recherche innovatrice basée sur la collaboration et le partenariat est nécessaire pour améliorer la santé des Canadiens et des Canadiennes, et même pour l’économie du pays.

Ces organisations parlent ici d’une recherche qui sort de sa tour d’ivoire et qui a un rapport dynamique avec ceux qui sont appelés à l’utiliser. L’OMS souligne avec insistance que les producteurs et les consommateurs de recherche doivent collaborer pour arriver à apporter des améliorations concrètes dans le domaine de la santé. Deux des 12 conclusions de l’OMS dans son *Rapport mondial sur les connaissances pour une meilleure santé* (2004) s’y rapportent directement :

Les systèmes de santé doivent interagir étroitement avec les systèmes de recherche sur la santé afin de générer et d’utiliser les connaissances pertinentes pour leur propre amélioration. Une culture d’apprentissage mutuel, de résolution de problèmes et d’innovation doit former la base de cette interaction.

Un environnement favorable à une politique et pratique de la santé fondée sur des données probantes doit être créé. Dans ce but, les producteurs et consommateurs de la recherche sur la santé doivent mieux collaborer pour orienter l’agenda de la recherche et faire en sorte que la recherche soit utilisée pour améliorer la santé. (Organisation mondiale de la santé, 2004, p. 7)

Henry Mintzberg traite d’ailleurs aussi du besoin de collaboration au sein du système de santé dans son entrevue à *La Presse* : « Il y a plusieurs cultures fortes [dans le système de santé]. Celles des médecins, des infirmières, des autres professionnels de la santé ainsi que du personnel administratif et de soutien. Tous ces groupes ont des lectures différentes de la réalité et sont souvent en rivalité dans le choix des projets, des approches et pour la répartition des budgets. Un des grands défis de la gestion de la santé est de faciliter la coopération entre ces acteurs » (Tremblay, 2007). Bien qu’ils ne soient pas spécifiquement nommés, nous supposons que les professionnels auxquels fait allusion Mintzberg incluent aussi les chercheurs en services de santé.

1.4 Les chercheurs et les utilisateurs dont il est question

Les chercheurs qui sont notre population d’enquête pour cette thèse satisfont les critères des IRSC pour ce qui est du statut de chercheur indépendant : ce sont des personnes qui

conduisent leurs travaux de recherche de façon autonome et qui sont titulaires d'un poste universitaire ou de recherche à temps plein ou à temps partiel.

Pour ce qui est des utilisateurs de recherche, les IRSC les définissent comme des personnes :

susceptibles d'utiliser les connaissances issues de la recherche pour prendre des décisions éclairées au sujet de politiques, de programmes et/ou de pratiques en matière de santé. [...] Un utilisateur de connaissances peut être, entre autres, un praticien, un responsable de politiques, un éducateur, un décideur, un administrateur des soins de santé ou un dirigeant communautaire, ou encore une personne d'un groupe de patients, d'un organisme de bienfaisance dans le domaine de la santé, d'un organisme non gouvernemental ou des médias. (IRSC, 2009)

L'OMS, de son côté, parle de « consommateurs » de recherche, qui incluent les financiers, les responsables de la politique, les fournisseurs de services de santé, les patients et la société civile.

Dans le cadre de notre recherche, nous utilisons une version écourtée de la définition des IRSC, en nous limitant aux praticiens, aux responsables de politiques et aux administrateurs des soins de santé, que nous englobons sous le vocable *décideurs* dans notre analyse. Nous utilisons le terme *décideur* parce que c'est le mot qu'utilise la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, qui a financé les deux projets que nous avons étudiés et terme avec lequel nos répondants étaient familiers. Dans ce contexte, *décideur* devient donc synonyme d'*utilisateur*.

En résumé, notre système de soins de santé coûte cher et il a besoin d'être renforcé, d'être amélioré afin de devenir plus performant et d'accaparer une moins grande part des dépenses publiques canadiennes. C'est un enjeu à la fois sanitaire et économique qui demeure des plus pertinents en ces temps de reprise économique.

CHAPITRE 2 – La problématique

Selon l’OMS et les trois principaux organismes subventionnaires du Canada, cette amélioration du système de soins de santé passe par une recherche innovatrice, c’est-à-dire une recherche basée sur la collaboration entre les producteurs et les utilisateurs de cette recherche afin d’en arriver à apporter des améliorations concrètes au système. De plus, les Instituts expliquent dans leur Plan stratégique qu’ils :

mettront davantage l’accent sur une recherche axée sur les solutions, qui suppose la collaboration entre les chercheurs et les utilisateurs des connaissances issue de la recherche, afin d’accroître l’application des résultats de la recherche. (IRSC, 2009)

L’Organisation mondiale de la santé (OMS) souligne aussi que la collaboration chercheurs-utilisateurs doit s’installer dès le début des travaux de recherche :

Les producteurs et utilisateurs de la recherche sur la santé doivent travailler plus étroitement ensemble afin d’élaborer l’agenda de recherche et d’assurer que la recherche soit utilisée pour améliorer la santé. (Organisation mondiale de la santé, 2004, p. 25)

Ces énoncés laissent manifestement sous-entendre que la capacité à utiliser les résultats de recherche est aussi importante que la recherche elle-même. Sans utilisation, il n’y a pas d’amélioration.

C’est dans cette dynamique qu’intervient le transfert de connaissances, qui s’appuie sur le concept qui précise qu’une connaissance devient utile quand elle est mise en œuvre dans le but d’avoir un impact et de modifier les façons de faire, c’est-à-dire quand elle est bien *transférée*.

Conséquemment, la recherche, et les connaissances qu’elle génère, devient un levier économique important et un outil pour améliorer le système de santé si elle réussit à faire en sorte que sa population de chercheurs travaille en collaboration avec les utilisateurs pour bien leur transférer les résultats de leurs travaux qui sont alors mis en œuvre. Le rôle, et le défi, qu’un véritable transfert de connaissances basé sur la collaboration doit relever est conséquemment de favoriser *l’utilisation* des connaissances issues de la recherche

2.1 De quelles connaissances s'agit-il?

Comme le concept de *connaissances* est très vaste, nous avons choisi d'utiliser la définition d'un organisme très actif en transfert de connaissances au Québec, soit l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (IRSST). Pour notre recherche, les connaissances sont définies comme des informations disponibles qui ont un caractère de nouveauté pour les personnes et les organisations à qui elles sont destinées (Roy, Guindon et Fortier, 1995, p. vii). Cette définition a comme avantage de ne pas se limiter qu'aux nouvelles connaissances scientifiques, mais d'inclure aussi des connaissances qui peuvent avoir été validées scientifiquement depuis déjà quelque temps, mais qui ne sont pas connues ou intégrées par une organisation. Par exemple, dans le cadre de cette définition, une méthode de travail qui a fait ses preuves dans une organisation depuis plusieurs années devient *connaissance* pour une autre organisation en raison du caractère de nouveauté qu'elle conserve pour cette dernière.

Qu'est-ce qui fait que les connaissances issues d'une recherche scientifique sont bel et bien utilisées par une personne à qui elle peut profiter? Qu'est-ce qu'un transfert de connaissances réussi, c'est-à-dire où les connaissances sont utilisées, mises en œuvre?

2.2 Une piste prometteuse : les bonnes relations interpersonnelles

Les travaux de nombreux chercheurs et organismes (Landry, Amara et Lamari; Lomas; Innvaer, Vist, Trommald et Oxman; Barwick, Boydell, Stasiulis et Ferguson; Roy, Guindon et Fortier; le *National Center for the Dissemination of Disability Research*) révèlent qu'un facteur déterminant favorise l'utilisation de la recherche : les bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs à toutes les étapes de la recherche, partant de l'identification des priorités de recherche et de l'élaboration des questions de recherche, jusqu'à la diffusion et à la mise en œuvre des résultats. Nous définissons les relations interpersonnelles comme étant « l'interaction entre l'utilisateur des connaissances et le chercheur, qui se traduit par un apprentissage mutuel. » (Instituts de recherche en santé, 2011)

2.2.1 Relations interpersonnelles importantes en sciences sociales et humaines

L'importance de bonnes relations interpersonnelles est abondamment illustrée dans les travaux de Réjean Landry, directeur de la Chaire sur la dissémination et l'utilisation des résultats de recherche à l'Université Laval à Québec et chef de file reconnu en la matière. Il a

illustré dans ses travaux que l'utilisation des connaissances issues de la recherche en sciences sociales dépend, entre autres, des mécanismes qui lient les chercheurs et les utilisateurs (Landry, Amara et Lamari, 2001). Plus précisément, l'utilisation de résultats de recherche universitaires (*university research*) par les agences gouvernementales dépend en grande partie des mécanismes qui lient les chercheurs et les utilisateurs, des efforts de diffusion, de l'adaptation des résultats de recherche, du contexte de l'utilisateur et de la réputation des chercheurs (Landry, Lamari et Amara, 2003).

L'importance de liens et échanges entre chercheurs et utilisateurs a aussi été clairement articulée dans les travaux de Lomas (1997), particulièrement dans le domaine de la recherche en santé, où les relations interpersonnelles sont déterminantes pour améliorer la diffusion et l'utilisation des résultats de recherche.

2.2.2 Relations interpersonnelles importantes en gestion des soins de santé

L'importance des relations interpersonnelles a aussi été clairement identifiée dans les travaux de Innvaer, Vist, Trommald et Oxman (2002), publiés dans le *Journal of Health Services Research and Policy*. Ces chercheurs présentent une revue systématique (*systematic review*) de 24 études qui ont été menées dans différents pays dans le but de mieux cerner les perceptions d'une catégorie d'utilisateurs de recherche qu'eux appellent *policy makers* en ce qui a trait à ce qui favorise et à ce qui entrave leur propre utilisation des résultats de travaux de recherche dans leur prise de décision. Les utilisateurs interviewés sont tous responsables de politiques dans le domaine de la santé et leurs décisions influencent de grandes organisations de même que des juridictions entières (provinces, régions, etc.) – ce sont des gestionnaires qui occupent les plus hauts échelons de la hiérarchie organisationnelle (Ibid., p. 240). Ils proviennent surtout des États-Unis, de la Grande-Bretagne et du Canada, mais quelques-uns proviennent aussi de l'Australie, du Burkina Faso, du Mexique, des Pays-Bas, du Pakistan, de l'Afrique du Sud et de la Suède. Au total, 2 042 personnes ont été interviewées par une équipe de chercheurs du *National Institute of Public Health* de la Norvège située à Oslo.

Le facteur le plus fréquemment mentionné (dans 13 études sur 24) comme facilitant l'utilisation de la recherche dans la prise de décision est les contacts personnels entre chercheurs et utilisateurs.

2.2.3 Relations interpersonnelles importantes dans des domaines de pratique reliés à la santé

Le domaine de la santé mentale des enfants s'est aussi intéressé à la question de l'utilisation de la recherche. Le *Children's Mental Health Ontario*, organisme du gouvernement provincial qui offre des services de santé mentale, a fait sa propre recension de littérature et est arrivé à la conclusion que le transfert de nouvelles connaissances est plus efficace quand il y a collaboration active et partenariat avec les intervenants (*stakeholders*) tout au long du processus de recherche, et que ce transfert se fait mieux quand il est fait en face à face, ce qui permet la transmission de connaissances tacites (Barwick, Boydell, Stasiulis et Ferguson, 2005, p. 10).

Une autre recension bibliographique a été produite pour le *National Centre for the Dissemination of Disability Research* (organisme américain) en 1996 afin de déterminer comment faire en sorte que les résultats de travaux de recherche en invalidité soient plus accessibles et mieux utilisés : après environ 30 ans d'efforts de diffusion déployés par le gouvernement américain, plusieurs problèmes persistaient.

La recension d'articles souligne l'importance du contact personnel entre individus – ce contact favorise l'utilisation de la recherche, et pour jouer ce rôle, il doit être fréquent. C'est en effet un des quatre facteurs répertoriés dans la recension qui favorisent l'utilisation de la recherche, les autres étant l'acceptation des limites et de la partialité (*bias*) de la recherche, la crédibilité de la source, et l'orientation de la recherche vers l'utilisateur (Ibid., p.14).

Plus près de nous sur la scène canadienne, une recension de littérature sur le transfert de connaissances produites par Roy *et al.*, (1995), pour l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, présente les résultats d'une recherche documentaire de plusieurs disciplines (psychologie, sociologie, économique, éducation, santé, administration). Il en ressort que l'efficacité du transfert de connaissances dépend de quatre conditions principales, dont la relation chercheur-utilisateur (les autres conditions étant les agents de liaison, le processus de transfert et le modèle utilisé). Il ressort de ces travaux qu'un lien existe entre la nature des relations interpersonnelles entre les chercheurs et les praticiens, et l'utilisation des travaux de recherche par les utilisateurs (les membres de la communauté).

2.3 Notre question et notre objectif de recherche

Quelles sont les caractéristiques de ces bonnes relations interpersonnelles, et peut-on les gérer pour favoriser davantage l'utilisation de la recherche et, donc, le transfert de connaissances?

Il ne semble pas exister de recherches empiriques qui ont été menées afin de définir et de spécifier les particularités des relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs de la recherche. Il ne semble pas non plus avoir eu de travaux d'envergure qui proposent une approche concrète pour favoriser ces relations, ou éliminer ce qui les entrave. Par conséquent, dans le cadre de cette recherche nous tenterons de répondre à la question suivante :

Comment la dynamique des relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs de la recherche en services de santé tend-t-elle à renforcer ou inhiber le processus de transfert de connaissances?

L'analyse des entrevues de 10 répondants à la lumière du cadre théorique proposé offre des pistes aux individus et organismes qui veulent mieux comprendre les attitudes et les comportements qui favorisent les bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs, ce qui servira à mettre en place des processus de transfert de connaissances efficaces, c'est-à-dire qui mèneront à l'utilisation de la recherche et contribueront ainsi à l'amélioration du système de santé canadien, un enjeu sanitaire et économique.

Cette recherche a pour objectif de comprendre les particularités des relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs qui favorisent (ou entravent) l'utilisation des résultats de recherche. Autrement dit, dans le cadre de cette recherche, nous envisageons de mieux cerner les **caractéristiques** de la communication interpersonnelle qui entrent en jeu lors du processus d'échange entre chercheurs et utilisateurs et qui font en sorte que le transfert de connaissances se produit (ou pas), conduisant à l'utilisation effective des résultats de recherche.

Nous sommes donc entrés au cœur de la dynamique interactionnelle qui lie les chercheurs et les utilisateurs de la recherche (appelés décideurs dans notre analyse). Nous avons tenté de comprendre en quoi cette dynamique peut contribuer à faire en sorte que la recherche joue le rôle de levier économique que plusieurs veulent lui attribuer. En cernant ces caractéristiques de la façon la plus concrète possible, nous serons en mesure par la suite de développer des pistes d'action visant à soutenir le processus de transfert de connaissances et, conséquemment, l'utilisation de la recherche par les acteurs du milieu.

CHAPITRE 3 - Cadre de référence proposé pour l'étude du transfert de connaissances

3.1 Absence de consensus autour du concept de transfert de connaissances

Il n'y a pas de véritable consensus autour d'une définition satisfaisante du transfert de connaissances qui mène à l'utilisation de la recherche, ou même une terminologie commune utilisée au Canada ou sur la scène internationale. Une recension de littérature produite récemment pour le gouvernement britannique a tenté d'identifier les cadres de références disponibles aux chercheurs pour planifier leurs activités de diffusion et de transfert de connaissances : elle a identifié pas moins de 33 cadres de référence différents basés dans les domaines de la communication persuasive, de la théorie de la diffusion de l'innovation, et du marketing social (Wilson, Petticrew, Calnan et Nazareth, 2010).

Les experts internationaux qui ont participé à une rencontre organisée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) consacrée au transfert de connaissance en 2005, sont cependant d'accord pour affirmer que le transfert de connaissance (appelé *knowledge translation* dans le compte-rendu des discussions) est un paradigme qui a le potentiel de faire en sorte que les connaissances scientifiques soient véritablement appliquées pour transformer les politiques et les pratiques dans le domaine de la santé (World Health Organization, 2005).

En étant conscient que le concept de transfert de connaissances est en constante évolution, ce travail de recherche portera sur les modèles que nous avons répertoriés où la dynamique des relations interpersonnelles tient un rôle important. Ces modèles permettront d'explorer plus en profondeur les dimensions des relations interpersonnelles qui favorisent ou entravent l'utilisation de la recherche.

Il en sera de même pour les types d'utilisation de la connaissance étudiés : ce travail de recherche portera sur ceux où les relations interpersonnelles jouent un rôle déterminant.

3.2 Modèles théoriques de transfert de connaissances

Roy *et al.*, (1995), dans une recension de littérature sur le transfert de connaissance effectuée pour l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (IRSST), et Réjean Landry, directeur de la Chaire sur la dissémination et l'utilisation des résultats de recherche à l'Université Laval à Québec, répertorient quatre principaux modèles théoriques de transfert de connaissances scientifiques, comme cités par Bourdouxhe et Gratton (2003) :

- *L'approche « push »*, où il est présumé que ce sont les progrès de la recherche qui sont les facteurs qui influencent le plus l'utilisation de la recherche — les besoins des utilisateurs de recherche les porteront à utiliser automatiquement la recherche de qualité. Ce sont les chercheurs qui sont la source des idées qui guideront la recherche et les utilisateurs ne sont que les simples réceptacles des résultats de leurs travaux. L'utilisation suit une séquence linéaire allant de la provision des avancées de recherche à l'utilisation par les décideurs et les praticiens. Ces sont les chercheurs qui amorcent le processus de production de connaissances.
- *L'approche « pull »*, où ce sont les utilisateurs qui sont la source des idées qui guideront la recherche. Cette approche crée une relation client-fournisseur entre les chercheurs et les utilisateurs, où les décideurs et les praticiens se comportent comme des consommateurs qui définissent la recherche qu'ils veulent, et où les chercheurs se comportent comme des fournisseurs qui exécutent les demandes d'un contrat en échange d'un paiement. L'utilisation suit aussi une séquence linéaire, mais ce sont les consommateurs qui amorcent le processus en nommant le problème qui nécessite de la recherche. La recherche n'existe que parce qu'il y a un besoin chez l'utilisateur. L'utilisation de la recherche augmente quand les chercheurs concentrent leurs efforts sur les besoins des utilisateurs, au lieu de ne se préoccuper que du pur avancement de la connaissance.
- *L'approche de diffusion (« dissemination » en anglais)*, qui ajoute une étape au processus de recherche, soit le développement de mécanismes de diffusion qui identifient les connaissances utiles et les transfèrent à des utilisateurs potentiels. Dans cette approche, la diffusion est complète quand un utilisateur devient au courant des résultats des travaux de recherche. Cette approche est aussi appelée *approche linéaire* par Roy, Guindon et Fortier (1995) qui précisent que les chercheurs transmettent leur savoir à des agents de liaison, des courtiers ou des relayeurs, qui s'occupent de la diffusion des connaissances à des utilisateurs potentiels. Dans cette approche, la connaissance est traitée comme un objet qui passe d'un individu à un autre, et l'utilisateur est relativement passif.
- *L'approche d'interaction, ou approche dite en spirale*, qui avance que l'utilisation de la recherche dépend de multiples interactions entre chercheurs et utilisateurs – le processus

n'est pas du tout linéaire et il y a réciprocity entre les acteurs. En d'autres termes; il y a participation de tous les acteurs à toutes les étapes du processus de recherche. Le savoir théorique n'est pas l'apanage du chercheur, et le savoir d'expérience n'est pas celui de l'utilisateur. Il y a des allers-retours incessants entre connaissance théorique et savoir pratique. Par ailleurs, cette approche met en évidence l'importance des liens et des échanges entre chercheurs et utilisateurs, soulignant que la participation active de tous les acteurs à toutes les étapes du processus de recherche est une des conditions essentielles à une appropriation des connaissances (Bouchard et Gélinas, 1990, tel que cité dans Bourdouxhe et Gratton, 2003).

Dans le cadre de cette recherche, nous étudierons le processus de transfert de connaissances en nous appuyant sur **l'approche d'interaction**. Nous considérons cette approche comme étant plus représentative de la dynamique qui régit habituellement les rapports entre chercheurs et utilisateurs qui travaillent sur les projets de recherche de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé d'où proviennent nos cas à l'étude.

De plus, la dynamique interactionnelle qui existe dans le cadre d'une relation chercheurs-utilisateurs dite d'interaction reconnaît l'importance d'une communication continue entre les chercheurs et les utilisateurs. Ainsi, elle part du principe que le transfert de connaissances repose essentiellement sur la capacité des acteurs à collaborer, à interagir afin de faire en sorte que la recherche produite soit effectivement utilisée pour améliorer les systèmes de santé.

3.3 Les étapes du processus de transfert

Roy *et al.*, (1995) ont articulé les étapes du processus de transfert, étapes reprises par Bourdouxhe et Gratton (2003) pour le compte de l'IRSST dans le contexte du transfert des connaissances scientifiques touchant les éboueurs au Québec (ce qui démontre à quel point le transfert de connaissances est une préoccupation de toute une variété de domaines). Ces étapes sont aussi appelées *conditions gagnantes* par Roy *et al.*, (1995), comme cité par Bourdouxhe et Gratton (2003) :

- *La création des connaissances*, qui nécessite que les utilisateurs éventuels des résultats soient associés aux travaux de recherche dès le début, en établissant de bonnes relations interpersonnelles entre les chercheurs et les utilisateurs, relations qui seront maintenues durant tout le processus;

- *La transformation des connaissances*, soit l'expression de données scientifiques en langage plus accessible pour les utilisateurs. Cette transformation est souvent effectuée par des intermédiaires appelés relayeurs ou courtiers
- *La diffusion des connaissances*, c'est-à-dire de faire en sorte que les connaissances soient « à la bonne place, au bon moment, avec les bonnes personnes »;
- *La réception des connaissances*, qui précise qu'il faut que les personnes à qui la recherche est destinée soient réceptives à l'information qui leur est présentée;
- *L'adoption des connaissances*, étape qui s'applique plus spécifiquement à l'adoption de produits, procédés ou pratiques innovants dans des marchés de consommateurs, plutôt qu'à des processus organisationnels;
- *L'utilisation des connaissances*, concept généralement employé pour décrire les applications qui découlent des résultats de la recherche en sciences sociales.

Dans le cadre de cette recherche, nous miserons sur la première condition gagnante, soit la **création de connaissances**, parce que cette création se doit d'être conjointe : il doit y avoir des échanges interpersonnels entre chercheurs et utilisateurs tout au long du processus. Cette condition force le monde de la recherche à sortir de son cadre universitaire pour entrer en relation avec les utilisateurs des résultats de leurs travaux, qui ne sont habituellement pas assujettis aux mêmes méthodes et approches de travail. Elle force aussi les utilisateurs à s'exposer à des approches et des méthodes différentes.

La transformation, la diffusion, la réception et l'adoption des connaissances ne peuvent être des conditions gagnantes que si la création de ces connaissances s'est faite conjointement entre chercheurs et utilisateurs dès le départ. La création conjointe de connaissances devient la pierre angulaire du transfert. Plus qu'une condition gagnante, c'est une condition *sine qua non*.

3.4 La participation active de l'utilisateur

En parlant des modèles récents utilisés en transfert de connaissances, Roy *et al.*, (1995) citent Hutchison et Huberman (1993) qui se sont intéressés au transfert de connaissances en éducation, où l'utilisateur doit être un constructeur de sa propre connaissance, plutôt qu'un récepteur passif d'informations. Il devient alors un agent actif de solution de problème. Selon Hutchison et Huberman, toute nouvelle connaissance est filtrée et modelée par l'expérience et la compréhension préexistante de la personne qui apprend. Toute connaissance est nécessairement le résultat d'efforts cognitifs qui font en sorte qu'une personne qui adopte un nouveau point de vue en abandonne conséquemment un ancien. Ce processus nécessite une communication interpersonnelle entre la personne qui *enseigne* et celle qui *apprend*.

3.5 Les définitions « d'utilisation » des connaissances que nous examinerons

Voilà quelques décennies, des spécialistes des sciences humaines ont commencé à étudier le processus de prise de décision afin de déterminer comment amener les responsables de politiques (*policy makers*) à utiliser leurs résultats de recherche. Il est apparu que ces responsables de politiques et les chercheurs en sciences sociales avaient des interprétations différentes de ce que signifie véritablement *utiliser* de la recherche.

En 1979, une chercheuse de la *Columbia University*, Carol H. Weiss, a offert sept définitions d'utilisation à partir de la recension de littérature des sciences sociales qu'elle a effectuée, définitions toujours pertinentes aujourd'hui :

- **L'utilisation motivée par la connaissance (*knowledge-driven*)**, qui présuppose que la simple existence de la connaissance fait en sorte qu'elle est utilisée;
- **L'utilisation pour solution de problème**, où un problème existe requérant une décision, où il manque des informations pour arriver à prendre la décision, et où la recherche fournit les informations manquantes. Cette utilisation présuppose que la recherche existe avant que le problème se présente. Quand cette recherche n'existe pas, il y a généralement recherche commandée;
- **L'utilisation interactive**, qui est le résultat de multiples allers-retours entre différentes personnes qui peuvent contribuer à la solution d'un problème : chercheurs, administrateurs,

praticiens, politiciens, clients, groupes d'intérêt, etc. — en d'autres mots, tous ceux qui peuvent amener un élément de solution se consultent régulièrement. Dans ce type d'utilisation, la recherche n'est qu'un élément d'un processus complexe où les connaissances que les participants ont acquises à partir de l'expérience accumulée dans l'accomplissement de leurs activités — par exemple, le jugement qu'ils ont développé et leurs intuitions qui résultent de multiples années de travail — tiennent une place tout aussi importante que les données de recherche;

- **L'utilisation politique**, quand le décideur a déjà pris position et qui ne se sert que de la recherche qui appui sa décision. Cette utilisation est grandement critiquée par les chercheurs;
- **L'utilisation tactique**, quand des décideurs utilisent le fait que de la recherche doit être entreprise avant de prendre une décision, ce qui leur fait gagner du temps. Cette excuse devient alors pour eux une manifestation de leur réceptivité (*responsiveness*) par rapport à un enjeu;
- **L'utilisation éclairante (*enlightening*)**, quand les décideurs se réfèrent à la recherche en général comme outil qui fera régner « la vérité ». Les décideurs n'utilisent aucun résultat de recherche particulier, mais plutôt des généralisations qu'ils associent à la science, ce qui sert à rendre crédibles leurs actions qui sont souvent alors guidées par des énoncés incomplets, simplifiés à outrance ou tout simplement faux;
- **L'utilisation de la recherche comme entreprise intellectuelle de la société**, quand elle contribue à alimenter les grands courants de pensée de la société, sans avoir une application particulière.

Nous examinerons les relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs dans des situations où la recherche est appelée à apporter des solutions concrètes à des problèmes réels et où une multitude d'intervenants entrent en jeu. Cette thèse misera donc principalement sur des dynamiques chercheurs-utilisateurs qui répondent aux deux premières définitions d'utilisation de Weiss, soit **l'utilisation pour solution de problème** et **l'utilisation interactive**.

Cette utilisation interactive est proche du modèle de transfert de connaissances dit d'interaction (ou approche en spirale) de Bouchard et Gélinas (1990), comme cité par Bourdouxhe et Gratton (2003), en ce sens qu'il y a participation de plusieurs types d'intervenants à toutes les étapes du processus de recherche et que le savoir théorique du chercheur est aussi important que le savoir pratique de l'utilisateur, comme l'expérience, le jugement et les intuitions.

3.6 Les applications pratiques du concept de transfert de connaissances

Plusieurs secteurs d'activités sont préoccupés par le transfert de connaissances et font des avancées dans le domaine malgré le manque de consensus sur la définition du concept chez les experts. La définition du concept que nous utilisons dans nos travaux est basée sur celles qu'utilisent trois organisations qui sont considérées comme des chefs de file en transfert de connaissances sur les scènes québécoise, canadienne et internationale. L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, les Instituts de recherche en santé du Canada, et la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé sont très actifs en transfert de connaissances et mettent de l'avant une application concrète du transfert de connaissances qui semble faire progresser la compréhension générale du concept.

3.6.1 L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail

L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (IRSST) scinde le concept de transfert de connaissances en deux composantes : *la diffusion* des résultats de recherche par le chercheur vers l'utilisateur de cette recherche; et *l'appropriation* des résultats de cette recherche par l'utilisateur éventuel, qui s'en sert pour modifier son environnement ou son comportement.

L'Institut définit le transfert de connaissances comme une fonction « qui comprend à la fois des notions de partage, d'échange et d'application des connaissances. » (IRSST, 2011). L'approche de l'Institut est donc un amalgame des approches push et linéaire pour la première partie de sa définition, et de l'approche interactive pour la deuxième. En effet, ses activités de diffusion sont constituées de mécanismes de distribution de l'information, mécanismes générés par les chercheurs (les parties « push » et linéaire), et d'échanges entre chercheurs et utilisateurs pour la mise en œuvre des résultats de recherche (la partie interactive).

L'Institut indique que le survol qu'elle a fait de la littérature scientifique met en évidence le besoin de remplir les conditions suivantes pour un transfert de connaissances réussi : établir des contacts personnels entre les chercheurs et les utilisateurs, et impliquer les utilisateurs tout au long du processus de recherche (Roy *et al.*, 1995).

3.6.2 Les Instituts de recherche en santé du Canada

Cette division du concept est aussi utilisée par les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), celui des trois organismes subventionnaires principaux du pays qui porte le plus d'attention au concept de transfert de connaissances. Les Instituts misent beaucoup sur la collaboration entre disciplines scientifiques et les organismes partenaires, et sur les échanges entre chercheurs et utilisateurs.

Tout d'abord, les Instituts définissent une *application des connaissances à la fin de la subvention*, qui consiste en les activités de diffusion que les chercheurs doivent décrire afin d'informer les utilisateurs des connaissances issues de leurs travaux. Il s'agit ici des activités de dissémination et de communication typiques, comme la production de publications et des présentations à des conférences. Cette catégorie d'application des connaissances est équivalant à la « diffusion des résultats de recherche par le chercheur vers l'utilisateur » incluse dans la définition de l'IRSST.

Ensuite, *l'application des connaissances intégrée*, où les chercheurs et les utilisateurs potentiels des connaissances émanant de la recherche prennent part à l'ensemble du processus de recherche. Les Instituts sont explicites par rapport à la nature de la collaboration chercheurs-utilisateurs qu'ils préconisent :

En faisant l'[application des connaissances] intégrée, les chercheurs et les utilisateurs travaillant ensemble pour façonner le processus de recherche – en commençant par une collaboration pour établir les questions liées à la recherche, en déterminant la méthodologie, en participant à la collecte des données et au développement des outils, en interprétant les conclusions et en contribuant à diffuser les résultats de la recherche. (IRSC, 2009)

Dans leur plan stratégique s'étalant sur les années 2009-2010 à 2013-2014, les Instituts ont incorporé l'application des connaissances dans leurs orientations stratégiques, en liant cette activité à l'amélioration de la santé et de l'économie. Sa troisième orientation stratégique (de quatre) s'énonce d'ailleurs comme suit :

Profiter plus rapidement des avantages de la recherche pour la santé et l'économie

Le rôle des IRSC en application des connaissances (AC) consiste à promouvoir et à faciliter la dissémination et l'application des nouvelles connaissances. Les IRSC mettront davantage l'accent sur une recherche axée sur les solutions, qui suppose la collaboration entre les chercheurs et les utilisateurs des connaissances issue de la recherche, afin d'accroître l'application des résultats de la recherche. (IRSC, 2009)

La nécessité de faire de la recherche collaborative est aussi tissée à l'intérieur de la première orientation stratégique des Instituts, qui traite de la nécessité d'« investir dans l'excellence pour une recherche de calibre mondial » (Ibid.). En soulignant le besoin de former une relève de chercheurs de haut calibre, les IRSC précisent que « de plus en plus [la création de connaissances] dépend aussi de l'aptitude [des chercheurs] à [...] travailler en collaboration avec d'autres chercheurs et les utilisateurs de la recherche, comme des partenaires de l'industrie, des groupes communautaires, des responsables des politiques, des patients et des cliniciens. » (Ibid.).

3.6.3 La Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé

Depuis plus d'une décennie, la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS) réunit des chercheurs et des décideurs qui souhaitent créer des connaissances et les mettre en application afin d'améliorer les services de santé offerts aux Canadiens. La FCRSS est une société indépendante, sans but lucratif, établie grâce à un fonds de dotation du gouvernement fédéral en 1997. La Fondation réunit chercheurs et décideurs afin qu'ils puissent comprendre les objectifs et la culture professionnelle propre à chacun, créer de nouveaux partenariats et s'influencer dans leur travail. (FCRSS, 2011).

John Lavis, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur le transfert et l'échange de connaissances, est un expert canadien qui a participé à la rencontre de 2005 de l'OMS sur le transfert de connaissances que nous avons mentionné dans la section 3.1. Il y a décrit la Fondation, de même que les IRSC, comme des organisations dotées des mandats spécifiquement reliés au transfert des connaissances. (World Health Organization, 2005).

La Fondation a grandement fait progresser le concept de transfert des connaissances, en travaillant étroitement avec les IRSC. Elle articule son approche en transfert selon trois piliers :

- la diffusion — initiée par les chercheurs (push);
- l'utilisation de la recherche — initiée par les décideurs (pull);
- le courtage de connaissances (les échanges).

Les deux premiers piliers de la fondation sont basés sur les modèles push et pull tels que décrits par Roy *et al.*, (1995), et ils sont semblables aux approches scindées de l'IRSST et des IRSC. Son pilier courtage de connaissances vise à contribuer au développement du rôle des relayeurs d'information, c'est-à-dire des personnes appelées à faire le lien entre chercheurs et utilisateurs pour la diffusion des connaissances. Dans cette approche linéaire, les chercheurs transmettent leurs résultats de recherche aux courtiers, qui les diffusent auprès des utilisateurs et qui créent des occasions d'échanges. Nous ne traiterons pas spécifiquement du courtage de connaissances dans notre étude.

3.7 La définition choisie

Comme la littérature que nous avons recensée souligne l'importance des relations interpersonnelles à toutes les étapes de la recherche, cette thèse tente de définir les comportements qui facilitent l'établissement et le maintien de bonnes relations interpersonnelles tout au long du processus de recherche, et non pas à une étape particulière.

Conséquemment, à partir des fondements théoriques et de l'application qu'en font ces trois organismes, cette thèse mettra sur les activités de transfert de connaissances intégré, c'est-à-dire où les chercheurs et les utilisateurs potentiels des connaissances émanant de la recherche prennent part à l'ensemble du processus de recherche.

3.8 Une terminologie en évolution

Il convient de souligner que l'expression *transfert de connaissances* est de moins en moins utilisée parce qu'elle s'apparente trop au modèle cybernétique de la communication de laquelle elle est issue. Il ne s'agit pas simplement d'un groupe de personnes qui transmet des connaissances (les émetteurs) à un groupe de personnes qui reçoivent les connaissances (les récepteurs), avec les récepteurs qui utilisent ensuite les connaissances pour améliorer le

système de santé parce qu'elles leur ont été communiquées par le bon mécanisme de transmission de l'information. Bien qu'elle comprenne une dimension de réciprocité par la rétroaction, cette approche unidirectionnelle de la transmission d'informations ne s'est pas avérée efficace pour générer l'adoption et la mise en œuvre de résultats de recherche (Landry *et al.*, 2001, p. 335).

La FCRSS a d'ailleurs formellement délaissé l'expression *transfert de connaissances* pour l'expression *échange de connaissances*. La Fondation explique qu'elle considère le *transfert* d'information comme étant un monologue à sens unique qui ne suffit pas pour modifier les comportements dans le domaine de la santé ou pour favoriser la mise en œuvre des résultats de travaux de recherche par les utilisateurs. Elle avance que le concept d'*échange* d'information doit être plutôt utilisé à tous les paliers du système de santé, parce qu'il reconnaît « le contexte et le savoir profane et [qu'il] fait appel à un dialogue respectueux entre les « experts » et les personnes qu'ils veulent influencer. » (FCRSS, 2007). Ce concept d'échange prôné par la Fondation renvoie directement au modèle d'utilisation interactive de la recherche, où le savoir pratique des utilisateurs est aussi important que le savoir théorique des chercheurs.

L'article de Wilson *et al.*, (2010) mentionné en 3.1 indique que les termes et expressions anglais *diffusion*, *dissemination*, *implementation*, *knowledge transfer*, *knowledge mobilisation*, *linkage and exchange* et *research into practice* sont tous utilisés pour décrire des concepts interreliés qui se recoupent.

À noter que les IRSC utilisent l'expression *knowledge translation* en anglais, et non pas *knowledge transfer*. En français, les Instituts utilisent l'expression *application de connaissances*.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS), de son côté, traite surtout d'*utilisation* de connaissances et d'*application* de connaissances. On y utilise aussi quelquefois l'expression *traduction*, pour exprimer le passage de données de recherche vers des applications concrètes.

Bien que nous considérions l'expression *transfert de connaissances* comme étant synonyme d'*utilisation de connaissances*, et quoique l'expression soit de moins en moins répandue, nous avons choisi de continuer de l'utiliser dans le contexte de notre recherche parce que notre

définition du concept est basée sur les approches de l'IRSSST, des IRSC et de la FCRSS, où il comporte deux éléments, soit la diffusion des connaissances (la dimension unidirectionnelle du transfert) et l'application des connaissances (la partie interactive du transfert), cette deuxième partie étant celle qui nous intéresse.

Pour conclure cette partie, il est intéressant de noter ici que la recension de littérature qu'a produite le *Children's Mental Health Ontario* (voir 2.2.3) parle de *implementation science* comme étant l'étude des méthodes qui font la promotion de l'utilisation de la recherche dans le but d'améliorer la qualité des soins (Barwick *et al.*, 2005, p. 8). Est-ce la prochaine étape de l'évolution du concept?

CHAPITRE 4 - Cadre théorique proposé pour l'étude des relations interpersonnelles *Privilégier une approche interactionniste en communication*

4.1 L'identification du contexte

Ce travail de recherche vise à mieux comprendre les échanges entre chercheurs et utilisateurs afin de cerner ce qui contribue à un bon transfert de connaissances, donc à l'utilisation de la recherche. Du côté du domaine des communications, nous avons principalement choisi des théories et des concepts émanant d'une approche interactionniste de la communication parce qu'elles étudient le *comment* des échanges entre deux ou plusieurs individus et comment ces communications affectent les personnes elles-mêmes et les rapports qu'elles ont entre elles (Woods, 2004, p. 161). Ces théories offrent des pistes concrètes pour définir les jeux ou les règles qui sont en présence lors des échanges interpersonnels entre chercheurs et utilisateurs.

Mais avant de regarder de plus près la dynamique interpersonnelle entre chercheurs et utilisateurs de recherche, nous nous sommes servis de quelques théories pour bien baliser le terrain sur lequel se situe notre analyse et la situer par rapport à un continuum conceptuel que nous proposons pour le transfert de connaissances. En d'autres termes, ce premier regroupement de théories nous sert à établir la toile de fond sur laquelle se tisse notre analyse des rapports entre chercheurs et utilisateurs de recherche.

4.1.1 La lecture du terrain : la théorie/métaphore des deux communautés comme point de départ

Comme ce travail de recherche vise à identifier les caractéristiques des relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs, la métaphore des deux communautés représente un bon point de départ conceptuel pour bien comprendre l'origine de défis qu'apportent ces relations interpersonnelles.

Nathan Caplan (1979) a énoncé cette théorie pour spécifiquement expliquer pourquoi les responsables de politiques (*policy makers*) n'utilisaient pas les données empiriques générées par le domaine des sciences sociales. Essentiellement, cette théorie explique que les chercheurs et les utilisateurs de recherche (des *policy makers* dans le contexte de Caplan) évoluent dans des mondes différents, avec des valeurs opposées et quelquefois conflictuelles, et des langages différents. Par exemple, l'univers *policy* voit le court terme et favorise le transfert oral de l'information, et l'univers scientifique mise davantage sur le long terme et

une transmission de l'information par l'écriture (Trottier et Champagne, 2006). Plusieurs chercheurs en sciences sociales se servent toujours de cette théorie des deux communautés pour expliquer pourquoi les résultats de leurs travaux ont peu d'impact sur les enjeux politiques (*policy matters*).

À noter que cette théorie a cependant été nuancée par quelques chercheurs, notamment Dunn (1980) et Wingens (1990). Dunn avance que ce concept n'a pas toutes les caractéristiques d'une théorie de sciences sociales, notamment en ne comportant pas de terminologie claire et d'énoncés vérifiables. Il juge qu'elle est plutôt une *métaphore*, une analogie qui permet à ceux qui analysent l'utilisation (ou plutôt la non-utilisation) de la recherche de comparer la dynamique entre les deux groupes à la différence de culture entre ceux qui oeuvrent dans les sciences naturelles et ceux qui travaillent dans les sciences humaines. Wingens (1990), de son côté, juge que la théorie n'est pas assez développée et préfère lui aussi parler de métaphore. Il propose qu'elle soit remplacée par une approche basée sur une théorie de système, ce qui selon lui fera véritablement progresser les connaissances sur l'utilisation de la recherche.

Malgré ces nuances, cette métaphore a encore sa pertinence plus de 30 ans après sa conception. Elle est encore régulièrement citée dans des ouvrages qui traitent d'utilisation de la recherche, par exemple, dans la recension de littérature de Roy *et al.*, (1995) et dans les travaux de Landry (2001; 2003). Notre recherche tentera entre autres de déterminer à quel point cette métaphore, encore souvent citée, est toujours pertinente comme toile de fond dans le microcosme de la recherche sur les services de santé.

4.1.2 Notre continuum conceptuel : la pragmatique comme point d'arrivée

Dans le but de bien situer notre terrain d'étude, nous nous sommes servi des subdivisions de la communication humaine développées par Morris (1938) et Carnap (1942), tel que repris par Watzlawick, Beavin et Jackson (1967) dans *Une logique de la communication* (p. 15-16) pour situer les relations interpersonnelles à l'intérieur de l'évolution du concept de transfert de connaissances. D'après ces auteurs, la communication humaine se subdivise en trois domaines :

- la syntaxe, qui mise sur la transmission de l'information;
- la sémantique, qui est préoccupée par la création du sens;

- la pragmatique, qui touche plus précisément le comportement relationnel.

Cette subdivision offre une grille d'analyse utile pour situer l'étude des communications entre chercheurs et utilisateurs de recherche. Même si l'ouvrage ne suppose pas qu'il y ait gradation entre ces subdivisions, il est intéressant de les mettre en progression pour expliquer où en sont aujourd'hui les rapports entre chercheurs et utilisateurs du domaine des services de santé et situer notre terrain d'étude.

Syntaxe

Les premières réflexions théoriques en transfert de connaissances ont porté sur la syntaxe : quelles formes l'information scientifique générée par les chercheurs devrait-elle prendre pour remplacer leurs arides publications universitaires et ainsi rejoindre les utilisateurs de leur recherche? Plusieurs universités et organismes subventionnaires ont déployé des efforts considérables pour amener les chercheurs à vulgariser et mieux communiquer le fruit de leurs recherches, en faisant de plus en plus usage de l'Internet depuis quelques années. Nous pourrions associer la syntaxe aux approches push et linéaire de transfert de connaissances, tel qu'énoncé par Roy *et al.*, (1995), où ce sont les mécanismes de diffusion des connaissances initiées par les chercheurs qui priment.

Sémantique

Par la suite, plusieurs de ces organismes ont misé sur la création de rencontres et d'événements où chercheurs et utilisateurs peuvent se mettre d'accord sur le sens de leurs connaissances respectives et mettre en place leur collaboration pour construire ensemble la recherche. Par exemple, ces échanges permettent aux chercheurs d'expliquer leurs cadres et leurs méthodologies de recherche, et aux utilisateurs de comprendre dans quel contexte ils peuvent utiliser cette recherche pour faire face à leurs défis. « En ce sens, tout partage d'information présuppose une convention sémantique. » (Watzlawick *et al.*, 1972, p. 16). Il ne peut donc y avoir d'échanges si les chercheurs et les utilisateurs ne bénéficient pas de forums où ils peuvent comprendre la signification de leurs syntaxes respectives.

Quels sont les comportements interpersonnels, les *règles*, qui permettent d'avoir des échanges constructifs qui mènent à l'utilisation de la recherche? C'est ce que notre recherche tentera de mieux comprendre. Ces occasions d'échange sont de plus en plus fréquentes depuis que les organismes subventionnaires du pays misent de plus en plus sur la collaboration entre

chercheurs et utilisateurs. Quelques organismes ont d'ailleurs intégré ces échanges dans leur mandat, comme les IRSC et la FCRSS.

Pragmatique

C'est pourquoi nous avançons que l'étude du transfert de connaissances semble maintenant avoir atteint l'étape de la pragmatique dans ce continuum : une maîtrise des différents moyens soutenant la circulation d'informations scientifiques (syntaxe) n'accentue pas nécessairement l'utilisation de la recherche et ne garantit pas le transfert. Les événements ponctuels d'échange et de création de sens entre chercheurs et utilisateurs (sémantique) semblent dorénavant faire partie des façons de faire en recherche appliquée. Il devient pertinent maintenant de mieux comprendre les caractéristiques de cette façon de faire, c'est-à-dire atteindre une meilleure compréhension du comportement relationnel que les chercheurs et les utilisateurs adoptent en situation de transfert de connaissances efficace. Nous sommes donc dans le domaine de la pragmatique qui s'intéresse au *comment* de la communication interpersonnelle.

4.2 Nos assises théoriques en interactionnisme

Notre recension de littérature révèle que l'utilisation de la recherche semble être favorisée par l'établissement de bonnes relations interpersonnelles entre producteurs et utilisateurs de recherche. Nous irons au cœur de la dynamique interpersonnelle en nous appuyant principalement sur l'interactionnisme afin de mieux comprendre la dynamique entre chercheurs et utilisateurs de la recherche. Nous utilisons comme outils d'analyse deux des cinq axiomes de la communication de Watzlawick *et al.*, les rituels d'interaction de Goffman, et une notion relativement récente, soit le capital relationnel.

4.2.1 Les axiomes de la communication humaine

À partir de modèles mathématiques, Watzlawick *et al.*, (1967) ont développé cinq axiomes de base qui gouvernent toute communication. Les axiomes avancent que la communication entre individus n'a pas de commencement ni de fin comme tels, mais est plutôt un modèle circulaire d'échanges.

Les trois premiers axiomes de Watzlawick *et al.*, s'énoncent comme suit :

- on ne peut pas ne pas communiquer;
- toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tel que le second

englobe le premier et par suite est une métacommunication;

- la nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre partenaires.

Nous utiliserons les quatrième et cinquième axiomes — soit les communications digitale et analogique, et l'interaction symétrique et complémentaire — pour analyser les relations interpersonnelles qui nous intéressent parce qu'ils nous offrent des pistes concrètes pour mieux comprendre la dynamique des relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs.

4.2.1.1 Communications digitale et analogique

Selon Watzlawick *et al.*, dans *Une logique de la communication* (1967) :

Les êtres humains usent de deux modes de communication : digital et analogique. Le langage digital possède une syntaxe logique très complexe et très commode, mais manque d'une sémantique appropriée à la relation. Par contre, le langage analogique possède bien la sémantique, mais non la syntaxe appropriée à une définition non équivoque de la nature des relations. (p. 65)

La communication digitale utilise les mots pour désigner les choses et les phénomènes, ces mots sont le résultat d'une convention sémantique propre à une langue donnée. La communication digitale possède une syntaxe logique et précise et elle définit le contenu de la relation. (Terrin, sans date).

L'analogique (le non verbal), de son côté, est une communication primitive et animale. L'expression des sentiments, qui est la base des relations interpersonnelles, est un exemple de communication analogique (Ibid.). L'analogique est le parent pauvre de l'observation de la dynamique chercheur-utilisateur. En misant sur la syntaxe et la sémantique, l'analogique a été laissé pour compte. L'analogique est peut-être même quelquefois méprisé dans un contexte nord-américain où la pensée est plutôt axée sur le cartésien : l'essence d'un échange entre individus (en dehors du nucléus familial, à tout le moins) est reliée à la symbolique des mots, à la syntaxe – peu d'importance et de crédibilité est accordé au non verbal, qui est souvent associé au domaine de l'émotion, domaine souvent discrédité, mais qui tient une place indéniable en communication interpersonnelle : « Il est en effet facile de professer quelque chose verbalement, mais il est difficile de mentir dans le domaine analogique. » (Watzlawick *et al.*, 1967, p. 61).

Ce travail de recherche examine le rôle de l'analogique dans l'établissement et le maintien de la relation chercheur-utilisateur. Nous tentons de déterminer à quel point le non verbal du chercheur et de l'utilisateur peut appuyer ou nuire à l'établissement de bonnes relations interpersonnelles. Par exemple, comment interagit le non verbal du chercheur, qui est souvent aussi professeur, dans son rapport avec l'utilisateur qui lui, joue souvent le rôle de gestionnaire dans son organisation et qui cherchera peut-être plus un partenaire qu'un professeur?

4.2.1.2 Interaction symétrique et complémentaire

L'axiome symétrique-complémentaire amène une autre piste intéressante pour analyser la relation chercheur-utilisateur. Le cinquième axiome de Watzlawick *et al.*, (1967) stipule que « Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence » (p. 68). Une relation symétrique est une relation où les partenaires sont sur le même pied d'égalité au point de vue de leur statut. Leur relation minimise la différence, tandis qu'une relation complémentaire maximise la différence, avec une des deux personnes qui a un statut plus bas par rapport à l'autre, comme une relation médecin-patient ou professeur-élève (Terrin, sans date). Nous tenterons de déterminer si un des deux types d'interaction favorise le transfert de connaissances.

Nous avons comme hypothèse que la plupart des relations chercheurs-utilisateurs sont de nature complémentaire – elles sont plus près de la dynamique professeur-étudiant, en raison du contexte dans lequel plusieurs chercheurs évoluent. Y aurait-il avantage, dans un contexte de transfert de connaissances, où la qualité de la relation entre les deux est primordiale, à tenter de modifier l'échange pour qu'il soit davantage de nature symétrique?

4.3 La théorie interactionniste de Goffman

Les concepts avancés par Erving Goffman dans son ouvrage *Les rites d'interaction* (1974) offrent un autre cadre de référence pour notre recherche. Une phrase de Goffman résume bien la pertinence de ce terrain pour cette recherche : après avoir décrit plusieurs rituels associés à différents genres de rencontres médiatisés ou non, il précise que « le contact personnel direct constitue pour le passage de l'information un cadre sans équivalent... » (Goffman, 1974, p. 32).

Il est tentant de considérer les concepts de Goffman comme universels : « L'idée impliquée dans mon propos est que, sous leurs différences culturelles, les hommes sont partout semblables. » (Ibid., p. 41). Bien qu'il soit probablement difficile de considérer ses concepts comme universels – l'interprétation du silence dans l'interaction, par exemple, est fort différente dans les cultures occidentale et orientale – il n'en demeure pas moins que les concepts de Goffman offrent une lunette intéressante pour mieux comprendre les caractéristiques des relations interpersonnelles qui peuvent contribuer à justement favoriser le transfert de connaissances.

4.3.1 La notion de « perdre la face ou faire bonne figure »

La notion de face chez Goffman peut se définir comme l'ensemble des images positives que l'on tente de construire de soi-même et de projeter aux autres, et à soi-même (Kerbrat-Orecchioni, 1989, p. 156). Cette notion permet d'analyser l'interaction entre individus. « Étudier les moyens de sauver la face, c'est étudier les règles de circulation des interactions sociales. » (Goffman, 1974, p. 15).

Sous-jacente à cette notion de face est la place que l'individu tient en société : « ... le souci de garder la face concentre l'attention sur l'activité en cours, il est nécessaire, pour y parvenir, de prendre en considération la place que l'on occupe dans le monde social en général. » (Ibid., p. 11). Cette notion est intéressante lorsqu'elle sert de filtre d'observation pour l'interaction entre chercheurs et utilisateurs, particulièrement dans le monde des services de santé où souvent les chercheurs sont des universitaires jouissant d'un certain prestige et où les utilisateurs sont souvent des gestionnaires dans des organismes de santé (hôpitaux, ministères de la Santé, etc.) dotés d'un certain pouvoir au sein de leur organisation. Il devient particulièrement pertinent de voir à quel point cette notion de « perde la face ou faire bonne figure » est en action dans les échanges étudiés. Il sera donc intéressant d'analyser à quel point, dans une interaction entre ces types d'individus, des efforts (conscients ou non) sont déployés pour 1) tout d'abord faire bonne figure et 2) permettre à l'autre de ne pas perdre la face.

Notre hypothèse est que cette notion apporte des défis particulièrement importants dans un contexte de santé parce que pour plusieurs chercheurs qui évoluent dans le milieu universitaire, il a été important pour eux de construire leur prestige à l'aide de travaux individuels présentés à des congrès et publiés dans des revues reconnues – c'est d'ailleurs la

façon reconnue de progresser dans ce milieu. Donc, il peut être difficile pour quelques chercheurs de quitter un mode d'opération plutôt individualiste (qui a habituellement apporté ses récompenses) pour adopter un mode d'opération interactionnel où il peut arriver que les bases du prestige et de la reconnaissance qu'il a établies soient mises à défi.

Inversement, plusieurs des utilisateurs en services de santé sont des personnes dotées d'un certain pouvoir et il n'est pas rare de voir un gestionnaire agir de façon plutôt rigide avec son entourage. Cette dimension prend souvent des proportions beaucoup plus importantes lorsque ce gestionnaire provient du monde médical (il est fréquent qu'un médecin devienne administrateur de services de santé). Il est généralement reconnu que le corps médical est peu enclin à interagir avec d'autres professions – l'ouvrage de Goffman mentionne d'ailleurs qu'« il est nécessaire que tous ceux qui vivent ou qui travaillent dans un service [hospitalier], les médecins exceptés, se rendent intimement disponibles les uns aux autres. » (Ibid., p. 67). Il semble cependant que cette attitude distante — que certains qualifieront d'élitiste — soit en train de changer en raison de l'augmentation du nombre de jeunes femmes dans la profession médicale : selon l'OCDE, 53% des diplômés en médecine étaient des femmes au Canada en 2004, comparativement à 45% voilà dix ans. (OCDE, 2006).

Plus précisément, il sera intéressant d'aller encore plus loin dans les concepts de Goffman afin de vérifier le niveau de conscience chez les chercheurs et les utilisateurs des composantes suivantes des rites d'interactions.

4.3.2 Assurance

Goffman définit l'assurance comme « l'aptitude à supprimer et à dissimuler toute tendance à baisser la tête lors des rencontres avec les autres. » (Goffman, 1974, p. 12). En utilisant la définition de Goffman plutôt dans son sens figuré, il sera intéressant de mesurer l'ouverture que chercheurs et utilisateurs manifestent dans une interaction de transfert de connaissances à accepter que ses notions/approches soient mises à défis – notions universitaires pour le chercheur, approches de gestion pour l'utilisateur.

Est-ce que le chercheur tend à faire perdre la face à l'utilisateur lorsque ce dernier n'est pas familier avec certaines méthodologies de recherche ou concepts théoriques généralement acceptés? Est-ce que l'utilisateur fera perdre la face au chercheur si ce dernier ne connaît

manifestement pas la vraie nature du terrain hospitalier, ou les contraintes apportées par la dimension politique des décisions à prendre en services de santé?

Ces notions sont particulièrement importantes dans un contexte de recherche appliquée en services de santé où il n'y a pas de « connaissance absolue » et où l'échange entre le chercheur et l'utilisateur présuppose que chacun interagira avec l'autre pour arriver à des pistes de solution constructives.

4.3.3 Tact et savoir-faire

Goffman parle de figuration pour « désigner tout ce qu'entreprend une personne pour que ses actions ne fassent perdre la face à personne (y compris elle-même). » (Ibid., p. 15). « Il est donc probable que les membres de tout groupe social ont une certaine connaissance de la figuration et une certaine expérience de son emploi. Dans notre société, une telle capacité porte parfois le nom de tact, de savoir-faire, de diplomatie ou d'aisance. » (Ibid., p. 16). Il sera donc pertinent de vérifier si les chercheurs et décideurs sont effectivement dotés de tact et de savoir-faire en interaction.

4.3.4 Niveau de responsabilité par rapport à la face des autres

Goffman avance que l'« on tend à distinguer trois niveaux dans la responsabilité d'une personne qui, par ses actes, met en danger la face des autres. » (Ibid., p. 17). Il y a l'offense involontaire et non voulue, souvent appelée faux pas ou gaffe; il y a ensuite les offenses voulues, où « l'offenseur paraît avoir agi méchamment »; et il y a les offenses fortuites que Goffman décrit comme « sous-produits non désirés, mais parfois prévus d'une action accomplie en dépit de telles conséquences. » (Ibid., p.17).

Il sera intéressant de constater les perceptions des chercheurs et des utilisateurs dans une interaction de transfert de connaissances : à quel point chacun voit-il son propre niveau de responsabilité par rapport à la face de l'autre? Quelles réactions produisent les gaffes et y a-t-il de véritables offenses voulues? Et s'il se produit une offense, y a-t-il « processus réparateur — sommation, offre, acceptation et remerciement »? (Ibid., p. 23).

Goffman indique que « la façon dont une personne accomplit sa part de figuration et aide les autres à accomplir la leur représente le niveau de son acceptation des règles fondamentales de l'interaction sociale. » (Ibid., p. 30). Il s'agira dans cette recherche de commencer à nommer

les règles pertinentes à l'établissement de bonnes relations interpersonnelles qui favorisent le transfert de connaissances.

4.3.5 Règles symétriques versus asymétriques

Goffman parle de l'importance des règles de conduite. Il avance qu'« un acte soumis à une règle de conduite constitue donc une forme de communication, car il représente une confirmation du moi, aussi bien de celui pour qui la règle est une obligation que de celui pour qui elle correspond à une attente. » (Ibid., p. 46).

Goffman fait une distinction entre la règle symétrique où « chaque individu a par rapport aux autres les mêmes obligations et attentes que ceux-ci ont par rapport à lui. » (Ibid., p. 47) et la règle asymétrique qui « au contraire fait en sorte que l'on traite les autres autrement que l'on en est traité. » (Ibid., p. 48). Goffman donne comme exemple les psychiatres, psychologues et sociologues étudiés dans un hôpital qui faisaient tous les trois parties « du même groupe cérémoniel pour ce qui est de l'emploi des prénoms, » (Ibid., p. 58), mais cette symétrie au niveau de l'emploi des prénoms ne se maintenait pas dans les rapports professionnels entre les psychiatres et les deux autres groupes professionnels.

Y a-t-il symétrie entre chercheurs et utilisateurs? Il sera pertinent de vérifier si les chercheurs et les utilisateurs suivent la règle symétrique ou asymétrique, la règle symétrique étant celle qui devrait prévaloir bien qu'il pourrait y avoir une propension chez un comme chez l'autre de présupposer que la règle asymétrique entre les deux va de soi en raison de leurs images de soi respectives.

4.3.6 L'obligation d'engagement

Goffman parle de la nécessité pour les individus en interaction de manifester leur engagement envers l'échange, qui doit être intense et solide. Quand, dans une rencontre ou un échange, un des intervenants manifeste du détachement, il en résulte un malaise et des effets négatifs pour l'échange. Comme le dit Goffman : « Il faut sentir les intérêts spontanés et légitimes de ses compagnons, et tâcher alors de moduler l'expression de ses attitudes, de ses sentiments et de ses opinions en accord avec l'entourage. » (Ibid., p.103). Dans un contexte de transfert de connaissances, à quel point cette « règle » est-elle nécessaire à un échange constructif? Il sera intéressant d'explorer à quel point l'obligation d'engagement, ou son contraire, soit l'expression de détachement, appuie ou nuit au transfert de connaissances.

Une rencontre positive présuppose « l'éveil et le maintien de l'engagement spontané des participants au sein d'un foyer d'attention officiel. Lorsque cette nécessité est satisfaite, l'interaction « marche », est joyeuse. Lorsque la rencontre ne réussit pas à retenir l'attention des participants [...], les personnes présentes se sentent mal à l'aise; pour elles, l'interaction ne marche pas. Celui qui engendre régulièrement le malaise, pour lui-même ou pour les autres, et qui ne cesse de détruire les rencontres, est un mauvais interactant; » (Ibid., p. 119).

4.4 Le capital relationnel

Dans le but de sortir quelque peu des sentiers battus, nous avons choisi d'explorer un autre domaine d'activités, soit le management/gestion, pour voir si des connaissances reliées aux relations interpersonnelles peuvent offrir d'autres pistes à explorer pour mieux comprendre comment s'établissent et se maintiennent de bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs.

Dans un contexte d'alliances stratégiques entre grandes entreprises, que ce soit afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, de réduire ses coûts ou d'acquérir de nouvelles habiletés, Kale, Singh et Perlmutter (2000) offrent un cadre différent pour cerner les composantes principales des relations interpersonnelles entre partenaires : le capital relationnel (*relational capital*).

Comme nous avons établi vu que l'utilisation de la recherche est devenue un enjeu sanitaire et économique, l'exploration d'une théorie émergeant du domaine de la gestion aura peut-être comme avantage d'avoir plus de résonance pour certains observateurs en utilisant une notion qui est associée au monde des affaires et de la politique. En parlant d'une autre forme de capital (qu'immobilier, financier, technique, etc.), les relations interpersonnelles risquent de devenir plus pertinentes en sortant du cadre habituel des sciences humaines.

Kale *et al.*, (2000) définissent le capital relationnel comme étant l'étroite interaction qui existe au niveau personnel entre partenaires et il se bâtit sur trois fronts : la confiance mutuelle (qui résulte de la transparence et de l'ouverture), le respect et l'amitié qui naît entre les partenaires. Un bon capital relationnel permet un meilleur transfert de connaissances au sein des entreprises, incluant l'information tacite, en favorisant des échanges d'information plus rapides et plus opportuns entre partenaires.

De plus, comme toute interaction entre individus est susceptible de voir naître des différends, les auteurs soulignent l'importance d'établir des mécanismes explicites de résolution de conflits (formels et informels) qui aideront les partenaires à faire face à ces embûches. Ces mécanismes exigent que les partenaires soient ouverts à résoudre des problèmes ensemble et à chercher des solutions qui soient gagnantes pour tous (*win-win*). Réjean Landry a aussi amené le concept de capital relationnel dans le domaine de la recherche en service de santé (Bourdouxhe et Gratton, 2003, p. 2).

Le capital relationnel se bâtit sur la confiance mutuelle, le respect et l'amitié, notions qui nécessitent des contacts interpersonnels pour se construire et, dans un contexte de transfert de connaissance, amener à l'utilisation de la recherche. Nous tenterons de déterminer le niveau de capital relationnel existant entre chercheurs et utilisateurs et de voir s'il a une incidence sur la qualité de leurs relations interpersonnelles.

En résumé, à l'aide de deux des axiomes de Watzlawick *et al.*, des rites d'interaction de Goffman, et de la notion de capital relationnel, nous tenterons de mieux comprendre ce qui contribue à l'établissement et au maintien de bonnes relations interpersonnelles, afin de peut-être jeter les bases d'une pragmatique du transfert de connaissances au niveau du *comment* des relations interpersonnelles.

CHAPITRE 5 - Méthodologie

Rappelons que notre recherche a pour objectif de comprendre les particularités des relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs qui favorisent (ou entravent) l'utilisation des résultats de recherche.

5.1 Type de recherche

La démarche de recherche qui a été adoptée dans le cadre de ce projet repose sur une approche qualitative de nature descriptive. Comme le souligne Deslauriers et Kérisit :

Une recherche descriptive posera la question des mécanismes et des acteurs (le comment et le qui des phénomènes); par la précision des détails, elle fournira des informations contextuelles qui pourront servir de base à des recherches explicatives plus poussées. (Poupart, 1997, p. 88)

Cette recherche vise avant tout la compréhension d'un phénomène social (transfert de connaissances) tel qu'il est vécu par les acteurs eux-mêmes, soit des chercheurs et des utilisateurs des résultats de leurs travaux de recherche (que nous appelons *décideurs* dans notre analyse). Notre tâche en tant que chercheurs n'aura pas été uniquement d'accumuler des données factuelles, mais de mettre en lumière les caractéristiques des attitudes et des comportements que les gens ont adoptés durant leurs interactions. Comme le raisonnement inductif est orienté vers la construction de connaissances (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007, p, 156), nous tenterons, à partir de nos observations, de jeter les bases d'une approche, d'une méthode pour un transfert de connaissances réussi.

5.2 Choix et description des projets à l'étude

Le choix des situations que nous voulions analyser était avant tout déterminé par la question de recherche. Voulant étudier comment la dynamique des relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs influence le processus de transfert de connaissances dans le secteur des services de santé, il était pertinent de concentrer notre regard sur un organisme subventionnant la recherche dans ce domaine : la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS). Cet organisme est un terrain approprié pour notre recherche, car il développe depuis 1997 une culture de collaboration entre chercheurs et utilisateurs.

Comme mentionné à la section 3.6.3 du cadre de référence pour le transfert de connaissances, la FCRSS a comme mandat de réunir des chercheurs et des décideurs qui souhaitent créer des connaissances et les mettre en application afin d'améliorer les services de santé offerts aux Canadiens. La Fondation les réunit afin qu'ils puissent comprendre les objectifs et la culture professionnelle propre à chacun, créer de nouveaux partenariats et s'influencer dans leur travail.

Cet organisme exige qu'il y ait collaboration entre chercheurs et utilisateurs de la recherche avant de financer un projet. Chaque proposition de projet est soumise à un comité d'examineurs spécialistes du domaine de recherche (c'est-à-dire des pairs) qui déterminent l'impact potentiel du projet, c'est-à-dire son intérêt pour un nombre important d'utilisateurs (des gestionnaires et des responsables de politique), son potentiel d'avoir des effets concrets à l'intérieur de cinq ans, et la participation de décideurs (les utilisateurs de la recherche) comme partenaires de recherche. L'évaluation du mérite scientifique du projet est basée sur la clarté des questions et des objectifs de recherche et le caractère approprié des méthodes proposées.

À noter : La Fondation a transféré son programme de subventions aux Instituts de recherche en santé du Canada en 2005. Le mandat de la Fondation porte maintenant exclusivement sur les échanges entre chercheurs et utilisateurs et son approche en transfert de connaissances est basée sur les modèles push et pull, comme défini par Roy *et al.*, (1995).

Après consultation avec la directrice des programmes de recherche de la Fondation, deux projets de recherche ont été identifiés parmi les 134 rapports de recherche disponibles sur le site Web de la Fondation à l'été 2008.

Les projets de recherche sélectionnés sont des recherches de type appliquées. Les deux projets comportaient un nombre significatif de participants, tant chercheurs qu'utilisateurs, permettant l'accès à un échantillonnage raisonnable de répondants. De plus, les projets avaient eu lieu dans les régions de Montréal et de Sherbrooke, régions facilement accessibles pour permettre des entrevues face à face avec les personnes qui ont participé aux projets.

Bien que ces deux projets aient eu un bon impact potentiel et un mérite scientifique certain, il semble, selon la directrice des programmes de recherche, que les dynamiques interpersonnelles entre chercheurs et décideurs aient été plutôt bonnes pour un, et quelque peu

difficiles pour l'autre, selon les discussions qu'elle a eues avec plusieurs des participants aux deux projets. De la perspective des échanges interpersonnels, il s'agit donc de deux cas contrastés.

Les projets de recherche sélectionnés ont déposé leurs rapports respectifs en 2006 et 2007. Un des deux projets tente de prédire l'efficacité de mécanismes et d'outils de gestion – le Projet A, tandis que l'autre est de type explicatif (une évaluation) – le Projet B. Nous faisons l'hypothèse que ces types de recherche sont les plus susceptibles d'être influencés positivement ou négativement par la nature des relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs.

Les deux projets rencontrent les définitions d'utilisation de la recherche que nous avons présentées dans le cadre de référence pour le transfert de connaissances. Ils représentent tous les deux une utilisation pour solution de problème, et il s'agit d'utilisations interactives, avec plusieurs intervenants.

5.3 Modes de collecte de données

La collecte de données a misé sur deux sources :

- ***Les rapports de recherche des deux projets sélectionnés*** ont permis de bien connaître tous les paramètres des cas étudiés (type de recherche, acteurs concernés, enjeux, etc.) et de pouvoir saisir à la fois le contexte et les conditions dans lesquelles se sont déroulés les projets de recherche.
- ***des entrevues semi-dirigées*** avec les chercheurs et les décideurs qui ont participé aux projets de recherche sélectionnés. Le recours à des entretiens de type qualitatif nous est apparu pertinent dans le contexte de cette recherche pour deux raisons :
 - d'une part, ils permettent une analyse en profondeur de la perspective des acteurs afin de mieux comprendre leur réalité, car l'entrevue semi-dirigée est un outil d'information permettant d'accéder à l'expérience des acteurs;
 - et d'autre part, les entrevues ouvrent la voie à une meilleure compréhension du phénomène à l'étude (les relations interpersonnelles dans un processus de transfert de connaissances).

5.3.1 L'analyse des rapports de recherche

Sur le plan méthodologique, l'analyse des rapports de recherche a présenté des avantages non négligeables, car elle nous a permis d'accéder aux informations contenues dans des documents officiels expliquant :

- le contexte et la problématique des projets de recherche sélectionnés;
- les acteurs engagés dans les recherches et leur contribution respective aux projets de recherche;
- les résultats de la recherche et leur application dans le milieu.

5.3.2 Les entrevues semi-dirigées

Après un recrutement téléphonique, des entrevues semi-dirigées auprès de cinq chercheurs et de cinq utilisateurs des recherches (les décideurs) ont eu lieu au printemps 2009. Six répondants avaient participé au Projet A, et quatre au Projet B. Chaque répondant a signé une lettre de consentement avant l'entrevue.

Les entrevues avaient comme objectif de déterminer quelles caractéristiques dans la dynamique des relations interpersonnelles ont été déterminantes pour le succès de leur interaction et, inversement, quels facteurs ont constitué des obstacles.

Ces informateurs clés (chercheurs et utilisateurs de recherche impliqués dans le projet) ont été interrogés en utilisant une grille d'entrevue de 48 questions (voir la Grille d'entrevue en annexe). Les entrevues ont duré 40 minutes en moyenne, avec une durée un peu plus longue pour les chercheurs (47 minutes) que pour les utilisateurs (33 minutes).

5.4 Analyse des données

Nous avons procédé à une analyse des données selon la méthode d'analyse développée par Strauss et Corbin (1990 et 1996). Ce modèle d'analyse donne prépondérance aux données collectées sur le terrain et vise au cours de l'analyse « à faire ressortir les similitudes et contraste entre les données, dans le but de cerner leurs caractéristiques, leurs relations et les déterminants de leurs variations » (Poupart, 1997, p. 317). Dans cette démarche d'analyse, l'échantillonnage est étroitement lié aux analyses en cours : Échantillonnage théorique (Strauss et Corbin, 1990). Les individus sélectionnés le sont « en fonction de leur pertinence au regard de l'élaboration des catégories conceptuelles et de leurs relations, et non à des fins

de représentativité des populations » (Poupart, 1997, 321). Ainsi la collecte de données s'est faite jusqu'à saturation (Corbin et Strauss, 1990).

CHAPITRE 6 - Chercheurs et décideurs : vraiment deux mondes différents?

Trois des questions d'entrevues avaient comme objectif de vérifier si la métaphore des deux communautés demeurerait une toile de fond pertinente pour comprendre les difficultés relationnelles que vivent chercheurs et utilisateurs² de recherche dans le domaine des services de santé. Est-ce que, aujourd'hui encore, ces chercheurs et ces décideurs évoluent effectivement dans des mondes différents, avec des valeurs souvent opposées et des langages différents, après que les principaux organismes subventionnaires du Canada aient déployé des efforts soutenus depuis la fin des années 1990 pour rapprocher ces deux groupes dans un contexte de transfert de connaissances?

Les participants étaient invités à parler des similitudes et des différences qu'ils percevaient entre les mondes des chercheurs et des décideurs, et à expliquer si ces similitudes et différences avaient causé des difficultés ou des avantages particuliers au cours du projet de recherche.

6.1 Les similitudes et les différences

Tous les répondants sont d'accord pour affirmer que les mondes de la recherche et de la prise de décision sont effectivement des mondes différents, et des répondants insistent sur cette différence de cultures avec beaucoup d'insistance:

« ... c'est vraiment deux mondes qui... c'est blanc et noir. » (CHERCHEUR A3)³

« ... on était quand même dans des différents mondes. » (DÉCIDEUR A2)

« ... c'est une grosse culture organisationnelle à transcender pour arriver à faire quelque chose. » (CHERCHEUR A3)

² **Utilisateurs et décideurs**

Bien que nous ayons principalement utilisé le terme *utilisateur* jusqu'à présent, nos analyses utiliseront davantage le terme *décideur* parce que c'est le terme qu'utilise la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, qui a financé les deux projets que nous avons étudiés. Nos répondants étaient habitués d'utiliser ce vocable. Dans ce contexte, *décideur* devient donc synonyme d'*utilisateur*.

³ **Protection de l'anonymat**

Pour préserver l'anonymat des personnes interviewées, nous les nommons simplement CHERCHEUR et DÉCIDEUR, avec la codification A ou B pour indiquer à quel projet ils ont participé. Trois chercheurs ont participé au Projet A — ils sont donc les chercheurs A1, A2 et A3. Trois décideurs ont participé au Projet A — ils sont donc décideurs A1, A2 et A3. Les deux chercheurs qui ont participé au Projet B sont les chercheurs B1 et B2, et les deux décideurs du Projet B sont les décideurs B1 et B2.

« ... nous on dit, écoute, on veut se marier avec vous autres, [nous avons] une idée qu'on pense géniale, mais on a besoin de vous autres pour le faire. C'est gros ça, on ne peut pas s'imaginer comment c'est gros pour certains. » (CHERCHEUR A3)

« Alors que les chercheurs eux sont plus orientés vers la recherche, de par leur formation et aussi avec des normes de productivité, des normes qui sont différentes. Pour un chercheur, la productivité, c'est épurer les articles et traditionnellement on était habitués à ça alors que le décideur lui est évalué sur le rendement de son entreprise, sur sa production [...] Donc, tout à priori presque, justifie une espèce de guerre qu'il y a entre les deux cultures complètement différentes... » (CHERCHEUR B2)

Ce dernier commentaire réfère directement à la prédominance de l'écriture dans le domaine scientifique, tel que souligné par Trottier et Champagne (2006). Il souligne aussi une différence majeure des deux réalités : les chercheurs sont évalués selon la quantité de publications scientifiques qu'ils produisent alors que les décideurs sont évalués selon la performance de leur organisation. Nous pouvons supposer que ces deux façons de récompenser leurs performances respectives les force à adopter des comportements fort différents : le chercheur devra davantage travailler en solitaire pour l'écriture de documents scientifiques, alors que le décideur devra davantage transiger avec d'autres personnes pour arriver à solutionner les problèmes qui nuisent à la performance de son organisation. C'est aussi le seul répondant qui a emprunté une expression évoquant la confrontation (« guerre ») pour décrire la nature des rapports entre les mondes de la recherche et de la prise de décisions. Les autres répondants ont employé des termes moins lourds de sens, ce qui peut indiquer que les différences entre les deux groupes génèrent peu de tensions.

6.1.1 Des similitudes et des différences qui varient

La perception des similitudes et des différences entre les deux communautés varient aussi quelque peu selon que l'on est chercheur ou décideur.

6.1.2 Ce que les chercheurs pensent des décideurs

Les chercheurs sont d'avis que les décideurs ont une charge de travail très lourde comparativement à la leur :

« ... je pense par exemple [aux] gens des agences qui sont débordés... »
(CHERCHEUR A1)

« ... il faut qu'on se trouve des partenaires, mais les partenaires eux-mêmes, ils délivrent des services, ils sont pognés à 110% à délivrer des services... » (CHERCHEUR A3)

Les échéanciers très serrés des décideurs apportent quelques défis par rapport à la rigueur scientifique des chercheurs :

« Les décideurs eux voudraient toujours un produit pour hier... » (CHERCHEUR A1)

« ... quand on est dans un processus de recherche, on veut avoir des résultats, il y a un agenda, il y a des contraintes de temps... » (CHERCHEUR A2)

« ... alors que quand on fait de la recherche appliquée avec les gens de terrain, puis il y a des décideurs d'impliqués, eux ont des contraintes réelles et si il n'y a pas toujours une concordance parfaite entre ce que le terrain peut faire, les échéanciers qu'ils ont et l'échéancier du projet de recherche... » (CHERCHEUR A2)

« ... c'est peut-être la plus grosse différence : eux, ce serait toujours pour hier, ils laisseraient souvent passer les aspects importants, critiques, méthodologiques pour que ça aille plus vite. » (CHERCHEUR A1)

Les deux groupes vivent donc dans des temporalités différentes, ce qui est aussi conforme à Trottier et Champagne (2006) : les décideurs sont soumis à des contraintes de temps à court terme plus sévères reliées à la performance de leur organisation. D'un angle un peu plus négatif, les chercheurs perçoivent les décideurs comme étant des gestionnaires généralement plus conformistes, qui subissent des pressions politiques ou administratives qui les obligent à censurer des faits et qui les empêchent de véritablement contrôler leur agenda :

« ... les gens qui sont dans le moule, puis qui sont payés pour être dans le moule, tasser du moule, c'est pas évident... » (CHERCHEUR A3)

« ... moi je n'ai pas de pression politique quand je fais mes choses [...] quand je fais un projet de recherche, il va être publié, il va être accessible, il ne sera pas censuré, ça fait partie de mes conditions... » (CHERCHEUR A1)

« ... les gens dans les ministères, [...] des fois ils ont des agendas qu'ils ne contrôlent pas... » (CHERCHEUR A2)

Les décideurs veulent des réponses précises et perçoivent la recherche comme pouvant avoir réponse à tout, même s'ils sont moins préoccupés par les données probantes, c'est-à-dire les

résultats de la recherche. Les décideurs sont principalement préoccupés par la performance de leur organisation :

« Ils ont dit, c'est quoi ton affaire, nous autres, notre job c'est de donner des services, ce n'est pas de jouer avec vous autres, on va essayer une nouvelle affaire, pis on va voir si ça marche – c'est pas leur préoccupation. » (CHERCHEUR A3)

« ... alors que le décideur lui est évalué sur le rendement de son entreprise, sur sa production, les vues, différentes... » (CHERCHEUR B2)

Les chercheurs voient généralement comme un avantage de travailler conjointement avec des décideurs parce que ce sont des gens de terrain. Ils travaillent avec eux pour l'interprétation des résultats des travaux de recherche et ils obtiennent de la rétroaction presque instantanée sur leurs travaux qui sont intégrés rapidement au réseau de la santé, ce qui est perçu comme utile :

« Donc, ça, pour moi, de travailler avec des gens qui sont directement impliqués dans l'action, pour moi, moi je trouve ça facilitateur... » (CHERCHEUR B1)

« ... et dans l'interprétation des résultats, je crois que il y a beaucoup beaucoup d'avantages à travailler en étroite collaboration avec les chercheurs. » (CHERCHEUR B2)

« ... mais quand on développait le système d'information, quand on le testait, tout ça, on avait tout de suite la rétroaction... » (CHERCHEUR A2)

« ... moi je trouve que c'est très utile, parce que justement on co-construit avec les gens ce qu'on fait et ce que nous on trouve comme chercheur, on peut le réintroduire tout de suite... ». (CHERCHEUR A2)

Un chercheur a aussi indiqué que de travailler avec des décideurs avait comme avantage de réduire sa propre charge de travail :

« ... en cours de route, les résultats sortent et de sorte que à la fin, vous n'avez pas besoin de faire des gros rapports... » (CHERCHEUR B2)

6.1.3 Ce que les chercheurs pensent des chercheurs

Ils ne se voient pas comme des consultants travaillant à contrat pour les décideurs :

« Souvent les gens me prennent comme une personne qui pourrait être à contrat [...] mais je ne suis pas un professionnel de recherche, je suis un chercheur... » (CHERCHEUR A1)

« ... quand on est dans des processus par exemple de recherche-action, bien, c'est pas un travail de consultant qu'on fait... » (CHERCHEUR A2)

Ils sont les gardiens de la rigueur scientifique qui doivent toujours garder un regard critique :

« ... à quelque part on a un devoir, en tout cas c'est ce que je pense moi, d'avoir un regard critique par rapport à ce qu'on fait au niveau de la recherche... » (CHERCHEUR A2)

Leurs processus de recherche sont longs et ils ont un bagage méthodologique important, où la théorie et la rigueur sont primordiales. Quelques-uns se perçoivent eux-mêmes comme ayant une culture de partenariat, c'est-à-dire comme ayant naturellement la propension à travailler en collaboration avec des intervenants de secteurs d'activités autres que le leur :

« ... nous on est obligés de fonctionner, quand on est chercheur, par des processus qui sont habituellement très très longs et qui demandent toujours une réflexion et des approches méthodologiques rigoureuses. » (CHERCHEUR A1)

« ... les gens sont formés à la recherche avec tout un bagage méthodologique et moins de préoccupation pour la décision. » (CHERCHEUR B2)

« ... comme je suis en organisation des services de santé, de par le fait même ma collaboration n'est pas seulement avec les cliniciens, c'est aussi avec les gestionnaires, ça fait que j'ai toujours eu un lien étroit dans ma recherche, pas seulement dans Prisma. C'est un peu une culture ici au centre... » (CHERCHEUR A1)

« ... j'avais l'impression que c'était quelque chose de naturel [le partenariat avec les décideurs] [...] et je me rappelle que les gens trouvaient [que c'était] quelque chose de bien bien spécial, puis pour moi c'était un petit peu mon quotidien, ça a toujours été comme ça... » (CHERCHEUR A1)

« ... j'ai l'impression que je suis cinq ans d'avance là sur le terrain, puis que pour le terrain là, quand je parle, je parle chinois... » (CHERCHEUR A1)

Une réalité très souvent citée par les chercheurs comme ce qui les différencie des décideurs est la promotion universitaire des chercheurs qui est basée sur la publication de travaux. Cette réalité les porte à prendre moins de temps pour interagir avec les décideurs, ce type d'activités leur apportant moins de reconnaissance professionnelle :

« ... parce que au niveau encore des critères de promotion universitaire et tout ça, le critère, c'est les publications. [...] Alors que souvent, le transfert de connaissances on en entend de plus en plus parler, mais ce n'est pas nécessairement entré dans les mœurs puis dans les politiques formelles de promotion, de carrière universitaire... » (CHERCHEUR A2)

Il semble que les attentes de certains décideurs soient irréalistes, s'attendant à ce que la recherche réponde à toutes leurs questions. Ces attentes irréalistes sont perçues comme un inconvénient par les chercheurs :

« ... les décideurs voient la recherche comme essentiellement instrumentale et ils croient que tous leurs questionnements peuvent être répondus, [...] on peut y répondre par la recherche. Or, ce n'était pas vrai. [...] il n'y a pas une recherche qui va être capable de répondre de façon exhaustive à une grande question et ça, disons que c'est un inconvénient. » (CHERCHEUR B2)

6.1.4 Ce que les décideurs pensent des chercheurs

Les chercheurs ont un langage différent et possèdent plus de connaissances. Trottier et Champagne (2006), citant Pahl (1992), soulignent que les chercheurs s'intéressent aux diverses dimensions d'un problème en vue d'en saisir toute la complexité, tandis que les décideurs ont plutôt tendance à simplifier les enjeux afin de rendre l'action possible (p. 7). Malgré cette différence d'approche, les chercheurs ont une volonté de travailler en partenariat :

« ... au départ on avait vraiment un monde de la recherche qui avait beaucoup de connaissances... » (DÉCIDEUR A2)

« ... c'était vraiment un monde à part, au départ avec une grande volonté évidemment de vouloir travailler avec les partenaires... » (DÉCIDEUR A2)

Des décideurs observent que des chercheurs sont souvent étonnés de constater la réalité de terrain que vivent justement les décideurs. Néanmoins, un seul des décideurs interviewés est d'avis que les chercheurs ne sont cependant pas véritablement ouverts à cette réalité, ne modifiant pas la direction de leurs travaux pour s'adapter aux contraintes du terrain :

« Les chercheurs arrivent avec leurs hypothèses puis [...] des fois, ils sont étonnés de ce qu'ils viennent chercher, ça n'avait pas apparu dans leurs hypothèses de recherche... » (DÉCIDEUR B2)

« — Écoute, je me souviens juste d'être restée avec cette impression-là qu'ils partaient sur une « track » d'explications qui n'était pas... que moi je ne trouvais pas que ça...

— *Que c'était pertinent?*

— Bien, je ne ressentais pas ça sur le terrain. » (DÉCIDEUR B1)

6.1.5 Ce que les décideurs pensent des décideurs

Ils se voient comme les spécialistes de la réalité du terrain qui ne sont pas familiers avec le monde de la recherche :

« ... ça ça me parle moi; moi, je suis sur le terrain, je suis décideur, je vais prendre des orientations... » (DÉCIDEUR A3)

« ... mais pour moi qui arrivais, il y avait plusieurs thématiques qui étaient explorées au niveau de la recherche, que je ne connaissais pas du tout, donc vraiment, peu de connaissances au niveau du contenu proposé... » (DÉCIDEUR A2)

La recherche représente pour eux une charge de travail supplémentaire, ce qui peut contribuer à nourrir une image quelque peu négative de la recherche :

« Mais pour les gens, les infirmières du terrain, c'était un surplus de travail... » (DÉCIDEUR B2)

6.2 Une similitude d'importance : la volonté de travailler ensemble

Cependant, ces deux mondes différents ont la volonté de travailler ensemble — à tout le moins ceux qui ont participé aux deux travaux de recherche étudiés — particularité soulignée par la plupart des répondants :

« ... c'était vraiment un monde à part, au départ avec une grande volonté évidemment de vouloir travailler avec les partenaires... » (DÉCIDEUR A2)

« Les similitudes [...] c'est des objectifs qui étaient visés, les buts qui étaient poursuivis, ça on avait une communauté d'intérêts par rapport à ça... » (CHERCHEUR A2)

« ... c'est sûr qu'au travers ça, il y a eu des bonnes relations, comme il y a eu un choc d'idées [...], mais à la longue, il y a eu une croissance, il y a eu beaucoup d'échanges, beaucoup de chocs d'idées et c'est devenu le projet de tout le monde... » (DÉCIDEUR A2)

Un seul répondant a manifesté quelque réserve quant à la culture de partenariat des chercheurs :

« Bien, comme je vous dis, il y a eu des échanges, mais je ne trouvais pas qu'il y avait l'air d'avoir [de] l'ouverture [pour les] explications de terrain, d'accepter les explications de terrain. » (DÉCIDEUR B1)

Pour quelques chercheurs, la réalité du quotidien des décideurs est perçue comme facilitante : le besoin qu'ont les décideurs d'avoir des réponses précises semble avoir fait progresser les travaux de recherche vers des solutions concrètes :

« Un avantage par contre, c'est que les chercheurs ont l'air d'être en interaction avec les décideurs... » (CHERCHEUR B2)

« Donc, ça pour moi, de travailler avec des gens qui sont directement impliqués dans l'action, pour moi, moi je trouve ça facilitateur... » (CHERCHEUR B1)

« ... moi je suis une personne qui est infirmière de formation, puis quand je suis venue en recherche, c'était pour toujours faire de la recherche en lien avec la clinique, c'était pour moi très très important... » (CHERCHEUR A1)

6.3 Différences entre décideurs

Fait intéressant à noter : quelques décideurs ont avancé qu'en plus des différences chercheurs-décideurs, il fallait prendre en compte les différences entre décideurs : un décideur du ministère de la Santé vit une réalité fort différente du décideur d'un établissement de santé comme un centre hospitalier ou un CLSC. Un décideur en région vit aussi une réalité fort différente du décideur d'un centre urbain. Le monde des décideurs en soi n'est pas uniforme :

« ... ensuite on a des décideurs du ministère qui sont à un niveau beaucoup plus macro, qui pensent à des orientations beaucoup plus larges, qui veulent expérimenter dans une région, mais qui, dans le fond ont d'autres préoccupations. On a les agences qui veulent participer à un projet pilote, mais [qui veulent] en profiter tant qu'à faire pour pouvoir aussi appliquer [les résultats] dans l'ensemble de la région administrative. » (DÉCIDEUR A2)

« ... puis je ne pense pas que les décideurs c'est tout un « melting pot », ça dépend du rôle, responsabilités, tâches, de chacun. » (DÉCIDEUR A2)

Il semble même y avoir une certaine tension entre les décideurs d'établissements et ceux du ministère. Des établissements peuvent même décider d'aller de l'avant avec une recherche sans l'aval des autorités ministérielles :

« ... nous autres [quand] on veut le faire chez nous, sans l'accord du ministère, on le fait. » (CHERCHEUR A3)

6.4 Plus d'avantages que d'inconvénients

Quelques-uns précisent que les différences entre chercheurs et décideurs représentent un inconvénient surtout au début des travaux. Le manque de familiarité des décideurs avec le langage des chercheurs qui utilisent une terminologie propre au domaine scientifique, et l'attente de certains décideurs d'avoir des réponses instantanées à toutes leurs questions, sont des éléments qui figurent parmi les difficultés nommées :

« ... c'est qu'au point de départ, ça demande de se faire confiance, de se connaître, puis [...] de faire le lien entre ce qui est théorique et l'application. » (DÉCIDEUR A1)

« ... bien pour tout ce qui est recherche, il faut s'habituer au niveau de langage... » (DÉCIDEUR A1)

« ... les décideurs voient la recherche comme essentiellement instrumentale et ils croient que tous leurs questionnements peuvent être répondus... » (CHERCHEUR B2)

Cependant, tous les répondants soulignent que les différences entre les deux communautés représentent beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients. Le choc des idées que l'interaction des deux groupes génère est perçu comme étant plutôt constructif. La rétroaction instantanée que les chercheurs reçoivent sur leurs travaux est considérée comme un avantage important. La collaboration chercheurs-décideurs est vue comme étant utile pour faire le lien entre la théorie sur laquelle se base un projet et sa mise en œuvre. De plus, l'interprétation des résultats de recherche en collaboration avec les chercheurs est perçue comme positive par les décideurs :

« ... dans l'interprétation des résultats, je crois que il y a beaucoup beaucoup d'avantages à travailler en étroite collaboration avec les chercheurs. » (CHERCHEUR B2)

« Donc, ce sont des femmes qui connaissaient le sujet puis qui voulaient des réponses précises [...] puis ça, je pense que c'est facilitateur en ce sens où t'as pas à formuler les questions, bon, et ça, je dirais ça peut être vu comme une différence, mais aussi comme similitude... » (CHERCHEUR B1)

« ... mais à la longue, il y a eu une croissance, il y a eu beaucoup d'échanges, beaucoup de chocs d'idées et c'est devenu le projet de tout le monde... » (DÉCIDEUR A2)

« ... mais quand on développait le système d'information, quand on le testait, tout ça, on avait tout de suite le feedback, [...] ça c'est intéressant de faire de la recherche comme ça. » (CHERCHEUR A2)

Les chercheurs ont un bagage méthodologique important et il semble que leurs différences d'approches de même que la terminologie scientifique qu'ils utilisent intimident quelque peu les décideurs.

« ... encore là, une similitude ou une vision commune, c'était l'intégration des résultats de recherche assez rapidement dans les milieux. » (CHERCHEUR A2)

« ... puis, en plus comme chercheur, moi je trouve la gratification qu'on a c'est qu'on voit l'utilité de ce qu'on fait là. [...] alors que ce type de recherche là, on faisait des choses pour le réseau de la santé, puis c'est utile. » (CHERCHEUR A2)

« ... ça demande [...] de faire le lien entre ce qui est théorique et l'application. » (DÉCIDEUR A1)

« ... ça veut dire il faut qu'il y ait une théorie en arrière de ça, parce que s'il n'y en a pas, nous autres on ne peut pas expliquer aux gens quelque chose qui a pas de théorie; la théorie c'est fort utile. » (CHERCHEUR B2)

6.5 Synthèse et interprétation

6.5.1 Encore deux communautés

La métaphore des deux communautés demeure pertinente comme toile de fond lors d'échanges interpersonnels entre chercheurs et décideurs, qui se voient effectivement comme évoluant dans des mondes différents. Cependant, le cloisonnement entre les deux professions semble être beaucoup moins étanche qu'il y a quelques années. Quelques-unes de leurs différences contribuent effectivement à les mettre en opposition, mais d'autres contribuent à faire le pont entre eux en permettant à leurs réalités respectives de se compléter.

6.5.2 Ce qui les oppose

Les deux groupes vivent des temporalités différentes, les décideurs étant soumis à des contraintes de temps à court terme plus sévères reliées à la performance de leur organisation. Cette contrainte va directement à l'encontre de l'approche des chercheurs, dont les activités de recherche s'étalent habituellement sur des périodes plus longues, et qui se voient comme les gardiens de la rigueur scientifique, rigueur que les décideurs ont quelquefois tendance à ignorer à cause des pressions politiques et administratives qu'ils subissent.

Les chercheurs apprécient l'autonomie et l'indépendance professionnelle dont ils bénéficient comparativement aux décideurs, qui sont soumis à des pressions politiques ou administratives. Cette réalité pourrait contribuer à les séparer davantage, mais il semble plutôt que les chercheurs aient réussi tout de même à avoir des échanges véritables avec les décideurs sans contrevenir à leur autonomie.

Un contraste de perception qu'il est intéressant de noter : les chercheurs voient les décideurs comme étant conformistes alors qu'eux-mêmes se voient comme les gardiens de la rigueur scientifique. Nous pouvons cependant avancer que la rigueur scientifique implique aussi un certain conformisme envers les processus et approches de recherche. De cette perspective, le conformisme des décideurs qui est perçu comme une différence en opposition avec les chercheurs devient une similitude des deux groupes. Cette similitude contribue peut-être même à faire le pont entre les deux groupes, amenant les décideurs dans une conformité différente (rigueur du processus scientifique au lieu de pressions administratives), mais pour laquelle ils sont préparés intellectuellement.

6.5.2.1 Barrière paradoxale que vivent les décideurs

Selon les chercheurs, les décideurs ont quelquefois des attentes irréalistes par rapport à ce que la recherche peut accomplir, ce qui préoccupe les chercheurs. Ici, les décideurs sont mis en face d'une réalité paradoxale, où les chercheurs et le monde de la recherche en général, et particulièrement des organismes subventionnaires comme les IRSC et la FCRSS, vantent les vertus des données probantes dans la prise de décisions, en même temps que des chercheurs tentent de diminuer les attentes qu'ont les décideurs envers la recherche.

6.5.2.2 Barrière paradoxale que vivent les chercheurs

Professionnellement, la communauté universitaire récompense les chercheurs pour leurs publications scientifiques, et non pas pour leurs interactions avec les décideurs, ce qui vient en contradiction directe avec les orientations prises par les principaux organismes subventionnaires du pays, qui encouragent justement la recherche collaborative, comme nous l'avons vu. Ils font donc face à une attente paradoxale que ceux que nous avons interviewés sont capables de transcender parce qu'ils se voient comme étant plus ouverts à la collaboration que la plupart des chercheurs.

6.5.3 Ce qui les rapproche

Malgré ces différences, la plupart des répondants ont indiqué qu'il y avait plus d'avantages que d'inconvénients à travailler ensemble.

Les chercheurs se voient comme des professionnels de la recherche, et les décideurs les perçoivent comme tels aussi. Les décideurs, de leur côté, constatent aussi que les chercheurs sont souvent étonnés de la complexité de la réalité de leur travail au quotidien. Ils se voient d'ailleurs comme des spécialistes de la réalité du terrain avec peu de familiarité avec le monde de la recherche. Ils se perçoivent donc comme des spécialistes de leurs domaines d'activités respectifs.

Dans ce contexte, leurs spécialités respectives font en sorte que leurs activités sont complémentaires. Les chercheurs ont souligné l'utilité de travailler avec des gens de terrain pour vérifier rapidement la pertinence de leurs approches et hypothèses scientifiques. Ils voient aussi plus d'utilité à leur travail en constatant des résultats concrets. Les décideurs, de leur côté, y trouvent des moyens d'appuyer leurs prises de décision avec des données probantes.

6.5.3.1 Volonté de travailler ensemble

Il semble avoir existé une véritable volonté des deux groupes de travailler ensemble durant toute la durée des projets de recherche étudiés, particulièrement du côté des chercheurs qui combattent – et vainquent! — leur propension naturelle à travailler en vase clos.

Les chercheurs se perçoivent comme étant plutôt enclins à travailler en partenariat avec les décideurs. Les décideurs, de leur côté, constatent que leurs partenaires chercheurs possèdent une approche et un langage méthodologiques différents, mais qu'ils veulent travailler en partenariat avec eux. Il y a ici concordance parfaite entre les perceptions des deux groupes pour ce qui est de la volonté des chercheurs de travailler en partenariat avec les décideurs. Cette volonté de travailler ensemble a d'ailleurs été soulignée avec insistance tant par les chercheurs que les décideurs. Elle a comme point d'appui la conscience que les répondants ont des différences de chaque groupe par rapport à l'autre. Cette conscience des différences devient alors un pont entre les deux cultures parce que les participants y portent attention et modifient leurs comportements en conséquence. Ce pont semble avoir été facile à maintenir

en raison de l'acceptation de la réalité de l'autre, acceptation qui semblait dégagée de tout jugement durant les entrevues.

6.5.3.2 Les chercheurs semblent avoir une longueur d'avance

Il est intéressant de noter que les chercheurs ont exprimé beaucoup plus de similitudes et de différences que les décideurs. Nous attribuons ceci au fait que les deux projets étudiés étaient financés par la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS) qui exige un partenariat chercheur-décideur, et ce sont les chercheurs qui habituellement proposent un projet de recherche à des décideurs et leur demandent de travailler en collaboration avec eux. Dans ce contexte, on peut supposer que ce sont les décideurs qui ont eu le plus à s'adapter à cette dynamique, les chercheurs, eux, ayant le plus souvent développé une culture de partenariat au préalable – voir 6.1.3, « Ce que les chercheurs pensent des chercheurs ».

6.6 La métaphore des deux communautés : une réalité des décideurs

Les décideurs vivent des réalités différentes, selon qu'ils travaillent au ministère de la Santé, dans une agence de santé et de services sociaux, ou un centre hospitalier. Leurs réalités diffèrent aussi s'ils travaillent en région plutôt que dans un grand centre urbain. Ce manque d'uniformité au sein de la communauté fait en sorte que plusieurs points de vue différents doivent être pris en considération. De plus, il a été mentionné que la cohésion au sein des chercheurs et au sein des décideurs était importante pour le maintien de bonnes relations interpersonnelles entre les deux groupes – voir 7.6.5.

Il semble donc exister une métaphore des deux communautés – et même de plusieurs communautés — au sein même du groupe des décideurs, ce qui peut contribuer à complexifier les exercices de collaboration entre eux et les chercheurs.

CHAPITRE 7 - Les conditions gagnantes

Dans notre cadre de référence proposé pour le transfert de connaissances, nous avons spécifié que nous examinerions la première condition gagnante d'un transfert réussi, telle que définie par Roy *et al.*, (1995), soit la création de connaissances, parce que cette création doit être conjointe entre chercheurs et décideurs. Cette création implique qu'il y ait de bonnes relations interpersonnelles – le succès du transfert de connaissances dépend d'ailleurs du renforcement de ces liens interpersonnels tout au long du processus (Bourdouxhe et Gratton, 2003, p. 2).

Nous avons demandé aux participants s'ils ont eu l'impression qu'il y avait de bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs et avons cherché à savoir comment elles se sont établies et comment elles ont été maintenues. Une question cherchait à connaître comment se sont établies ces relations interpersonnelles *au tout début*, et si cela a été plutôt facile ou difficile. Une autre question avait comme objectif de vérifier si la nature de ces relations avait changé *durant la progression* des travaux.

7.1 De bonnes relations interpersonnelles dans l'ensemble

Bien que les communautés de la recherche et de la prise de décisions soient considérées comme étant différentes, les relations interpersonnelles entre les deux groupes pendant les projets de recherche étudiés sont qualifiées de bonnes par tous les chercheurs et tous les décideurs, sans exception. Cette évaluation positive est conforme à ce que nous nous attendions pour le Projet A, puisque nous savions que les dynamiques interpersonnelles entre chercheurs et décideurs ont été plutôt bonnes. Cette évaluation positive nous étonne un peu pour le Projet B, où les relations ont été un peu plus difficiles.

Le langage utilisé est positif surtout du côté des décideurs : il existait une bonne complicité entre chercheurs et décideurs, les relations étaient conviviales et des connections se créaient entre les deux groupes qui s'alimentaient mutuellement. L'aller-retour entre les deux était vu comme fort avantageux :

« Oui, oui, j'avais vraiment cette impression-là, qu'il y avait une bonne complicité. » (DÉCIDEUR A3)

« ... on voyait qu'ils voulaient répondre à nos questions, puis ça a été très très convivial dès le départ, des fois il y a des connections qui se font aussi... » (DÉCIDEUR B2)

« — *Chacun y trouvait son compte : vous les alimentiez comme eux autres vous alimentaient?*

— Ah, absolument... » (DÉCIDEUR A3)

« ...ça a donné naissance à un outil que tout le monde s'arrachait tu sais, donc, cet aller-retour-là, c'était vraiment merveilleux... » (DÉCIDEUR A2)

Un seul répondant apporte une nuance : les bonnes relations interpersonnelles étaient « professionnelles, mais peut-être pas nécessairement chaleureuses... » (DÉCIDEUR B1). Ce décideur du Projet B a gardé l'impression que les chercheurs n'étaient pas toujours complètement ouverts à entendre « les explications de terrain ».

7.1.1 Des relations interpersonnelles déjà en place

Des chercheurs indiquent que ces relations interpersonnelles étaient positives parce qu'elles avaient été établies informellement au préalable :

« La demande est même venue des milieux, puis comme nous on les connaissait, bien, ça a été facile, après ça... » (CHERCHEUR A1)

« ... c'est pas facile toujours quand tu connais pas les gens, là c'est plus difficile, si t'as pas déjà les relations informelles avec certaines personnes... » (CHERCHEUR A1)

« *Puis ça a été plus facile parce que [les relations interpersonnelles] avaient déjà été établies dans le premier projet?*

— Oui, puis établies avec elle. » (CHERCHEUR B1)

« Comme je le disais, ce qui avait facilité la relation c'était ça donc [la relation était déjà établie], d'une part [la chercheuse] qui était infirmière et qui, je me demande si elle n'avait pas enseigné avant d'arriver... en tout cas rapidement, ils avaient des atomes crochus c'est sûr... » (CHERCHEUR B1)

Un chercheur indique aussi que ces relations interpersonnelles servaient à établir des liens entre décideurs qui venaient de différentes régions, ce qui illustre davantage que les décideurs ne sont pas un groupe homogène, comme nous l'avons souligné à la section 6.6 de la synthèse et de l'interprétation des résultats reliés à la métaphore des deux communautés :

« ... donc ça a même favorisé des relations je dirais entre les régions, donc pas simplement entre les chercheurs. » (CHERCHEUR A1)

7.1.2 La nécessité d'établir des relations interpersonnelles au tout début

La plupart de répondants ont indiqué qu'il a été plutôt facile d'établir de bonnes relations interpersonnelles lors de ces rencontres. Quelques répondants soulignent avec insistance le bon climat de collaboration qui existait dès le début des projets :

« ... honnêtement, c'était ce que je voyais moi, que c'est un bon groupe, ça se parlait... » (DÉCIDEUR A3)

« Bien, y a eu vraiment un échange dans ce projet-là, toujours des deux côtés... » (CHERCHEUR A1)

« ... moi quand je suis arrivé, les dynamiques étaient très bonnes... » (CHERCHEUR A2)

« ... c'était pas mal le « top du top », tu sais en terme de dynamique... » (CHERCHEUR A2)

Les premières rencontres servaient à établir un lien de confiance entre chercheurs et décideurs, et à expliquer comment les concepts allaient être mis en pratique, à l'aide d'outils concrets, par exemple quel questionnaire ou quelles données gardées en dossier allaient servir à l'identification d'une clientèle cible particulière :

« Je dirais qu'il faut que ça se fasse au tout début, t'as un pic là, il faut que tu l'obtiennes [la confiance] dans une ou deux rencontres... » (CHERCHEUR A3)

« ... c'est qu'au point de départ, ça demande de se faire confiance, de se connaître, [...] et de faire le lien entre ce qui est théorique et l'application. » (DÉCIDEUR A1)

« C'était dit au début de la relation, oui nous on a besoin de vous et tout ça, puis on se sentait quand même important, puis on sentait que c'était vrai aussi, moi je pense que c'est ça la base qui a fait, tu sais quand la table a été mise, elle a été mise de façon très bien, c'est pour ça que ça a tout le temps continue, je pense que ça, c'est une prémisse très importante à un bon projet de recherche. » (DÉCIDEUR B2)

« ... c'est comme n'importe quel groupe, la première rencontre, on est deux milieux carrément différents, dans les éléments théoriques, dans l'application, [...] c'est surtout de faire attention entre les concepts théoriques qui étaient avancés et comment on va faire descendre sur le terrain ... » (DÉCIDEUR A1)

7.2 De bonnes relations interpersonnelles, mais pourquoi?

Pourquoi de si bonnes relations interpersonnelles? Les réponses sont multiples. Un chercheur indique que ces bonnes relations se tissent par des échanges à un niveau personnel, c'est-à-dire qui dépasse le cadre professionnel, et un autre explique qu'il adapte son discours afin de ne pas utiliser un langage trop ésotérique qui renforcerait la réputation de l'attitude élitiste de certains chercheurs :

« ... ça s'est fait par des relations très très personnelles ... » (CHERCHEUR B2)

« Ah oui, oui, tout à fait, puis on arrivait pas de haut comme chercheur, puis on sentait pas qu'elles subissaient un petit peu ce qu'on voulait leur demander. » (CHERCHEUR B1)

Quelques-unes des autres explications invoquées : la réciprocité des échanges et le tempérament des participants, qui sont respectueux, mais exigeants et rigoureux, et qui savent reconnaître la contribution de chacun. Ces sont des personnes avec qui il semble être plutôt facile de travailler :

« On est vraiment entre chercheurs et décideurs, c'était facile comment ça c'est fait dans le fond, c'est un partage des connaissances de la part des chercheurs... » (DÉCIDEUR A2)

« C'est ça donc, ça a donné naissance à un outil que tout le monde s'arrachait tu sais, donc, cet aller-retour-là, c'était vraiment merveilleux... » (DÉCIDEUR A2)

« ... ensuite on dit nous, on pourrait le faire de même, puis c'est cet échange-là qui devient intéressant. » (CHERCHEUR A3)

« Il y avait de bonnes personnes entre parenthèses là, les personnes avec qui c'est le « fun » de travailler. » (CHERCHEUR A2)

« ... autant du côté des décideurs que des chercheurs, les personnes en place faisaient en sorte que ça facilitait ces choses-là. » (CHERCHEUR A2)

« ... mais ces deux personnes au niveau interpersonnel, ce sont des gens faciles... » (CHERCHEUR A2)

« Ben, ce sont des gens, comment je pourrais dire ça donc, qui ont des caractéristiques, tu sais des gens qui savent mobiliser les gens, c'est des gens respectueux des personnes, qui sont centrés sur les objectifs poursuivis, il y a des gens exigeants, mais en même temps exigeants, mais compréhensifs [...] des gens rigoureux, puis, comment je pourrais dire ça donc, honnêtes aussi, reconnaissant le mérite de chacun quand il y avait des présentations puis tout ça là, on sentait pas que quelqu'un voulait tirer sur la couverture puis se voir reconnaître, c'est moi le chercheur principal, il n'y avait pas... je ne sentais pas de ça moi. » (CHERCHEUR A2)

7.3 Comment maintenir ces bonnes relations interpersonnelles

Après la mise en place de bonnes relations interpersonnelles dès le début des travaux de recherche, elles doivent être maintenues tout au long du projet. Pour y arriver, les répondants ont indiqué qu'il était primordial d'agir avec constance de manière à conserver la confiance des décideurs en s'assurant de faire de bons suivis à leurs questions tout en faisant en sorte que le lien théorie-application soit bien articulé :

« ... Oui, ça a changé pour le mieux, en ce sens que c'était plus compris, plus clair, mais c'était quand même très ouvert au départ et ça a été de mieux en mieux. » (DÉCIDEUR A2)

« ... ensuite, il faut que tu le maintiennes, maintenir ça n'a pas été difficile pour nous. Une fois que, c'est comme dans n'importe quoi, une fois que t'as un bon lien de confiance, puis que t'as une appréciation des gens, tu sais... nous comme chercheurs, que ces gens se fendent le derrière pour nous autres, nous suivent, et ont fait un acte foi en embarquant là-dedans, donc on a un grand respect pour ce qu'ils font puis eux autres ici, ils diraient, écoute, ils prennent soin de nous autres, ils nous encadrent, ils ne nous laissent pas tomber. Le grand danger, c'est la peur de se faire laisser tomber quelque part là. » (CHERCHEUR A3)

« On apportait des réponses, on faisait le suivi de comment on fonctionnait dans chacun de nos établissements pour arriver à répondre aux composantes du réseau intégré [...] il fallait vraiment faire le lien entre la théorie et l'application. » (DÉCIDEUR A1)

« ... quand c'est très très bien financé comme ça, structuré, organisé, ça fait des relations qui sont de plus en plus solides... » (CHERCHEUR A1)

Le maintien des bonnes relations a toutefois quelque peu été mis à défi dans le Projet A à cause de la lenteur des processus décisionnels – et souvent l'absence de décisions — du ministère de la Santé. Ces frustrations semblent cependant avoir été associées exclusivement aux rapports avec les décideurs du ministère : elles ne semblent pas avoir entachés les

rapports avec les autres décideurs qui travaillaient au sein de différentes agences de santé et de services sociaux du Québec :

« Alors, par rapport à ce groupe-là, un moment donné, il y a peut-être eu des épisodes de frustrations qui se sont manifestées, mais envers les autres décideurs présents, entre autres, les gens des agences, je ne sais pas, ça c'est assez bien passé, à ce que je sache là. » (CHERCHEUR A2)

7.3.1 L'ouverture des chercheurs essentielle au maintien de bonnes relations interpersonnelles

Les décideurs ont souligné plusieurs fois l'importance que les chercheurs fassent preuve d'ouverture par rapport à leur réalité de terrain et de s'y ajuster :

« ... si les chercheurs ne s'ajustent pas, je ne pense pas que ça pourrait marcher. » (DÉCIDEUR A1)

« S'il n'y avait pas eu d'ouverture, probablement, moi j'aurais dit là ça va faire, j'irai pas là pour perdre mon temps, surtout que c'était fréquent les premières rencontres. » (DÉCIDEUR A1)

« ... est-ce que [...] les systèmes et les chercheurs tenaient aussi compte de l'expérience, du jugement, de la pratique? »

— Oui...

— *Donc, il y a eu une ouverture...*

— Il y avait une ouverture dans tout ça. » (DÉCIDEUR A1)

« Ah, une grande ouverture, puis je pense que c'est ce qui a créé la richesse [...] . Par contre, ils ont toujours été ouverts énormément à la discussion... » (DÉCIDEUR A2)

« ... il faut être conscient et respecté ça, puis avoir, je dirais, une ouverture d'esprit au niveau de la recherche, j'espère que la plupart des chercheurs ont ça, parce que sinon, on a des problèmes, puis ça prend aussi de la contrepartie du côté du terrain. » (CHERCHEUR A2)

Seul un décideur n'était pas d'avis que les chercheurs faisaient preuve d'ouverture, et ce décideur participait au Projet B où les dynamiques interpersonnelles ont été quelque peu difficiles, selon la directrice de la recherche à la FCRSS qui nous a guidés dans le choix de nos cas à l'étude :

« Bien, comme je vous dis, il y a eu des échanges, mais je ne trouvais pas qu'ils avaient l'air d'avoir l'ouverture des explications de terrain, d'accepter les explications de terrain. » (DÉCIDEUR B1)

7.3.2 Le maintien par la cohésion

En misant sur les rapports chercheurs-décideurs, il est facile d'oublier qu'il peut être tout aussi important pour le maintien d'une bonne collaboration qu'il y ait cohésion à l'intérieur du groupe de chercheurs, et cohésion à l'intérieur du groupe de décideurs. Les attitudes et comportements associés aux bonnes relations interpersonnelles chercheurs-décideurs valent aussi pour les relations chercheurs-chercheurs et décideurs-décideurs. Il a été souligné, tant par des chercheurs que des décideurs, que ces rencontres permettaient de constater qu'il y avait cohésion et une bonne complicité entre les chercheurs et entre les décideurs :

« ..., si l'équipe de chercheurs n'a pas une cohésion, comment veux-tu arriver à marquer dans un milieu... » (CHERCHEUR A3)

« ... il y a un dynamisme puis vraiment un travail de collaboration entre un CH [centre hospitalier], parce qu'il y a juste un CH accoucheur et quatre CLSC, déjà ils n'étaient pas avancés dans les liens interétablissements, et donc rire de ça, il y avait une espèce, justement un dynamisme et puis une cohésion, un discours qui était partagé entre le CH et les CLSC puis on voyait que ça allait bien... » (CHERCHEUR B1)

7.4 Relations préétablies

À noter que quelques répondants ont indiqué que de bonnes relations interpersonnelles existaient déjà entre certains chercheurs et décideurs parce qu'ils avaient déjà travaillé ensemble dans d'autres contextes :

« Bien c'est parce que, avec l'hôpital puis les CLSC on avait... ça fait peut-être 15 ans qu'on travaille ensemble pour améliorer les soins par rapport à la grossesse, l'accouchement. » (DÉCIDEUR B1)

« Dans notre cas, ça n'a pas été difficile parce que comme je vous disais, on a toujours travaillé en collaboration avec les régions... » (CHERCHEUR A1)

« ... c'est pas facile toujours quand tu connais pas les gens, là c'est plus difficile, si t'as pas déjà les relations informelles avec certaines personnes... » (CHERCHEUR A1)

7.5 Une deuxième condition gagnante

Les entrevues ont permis de constater que la deuxième condition gagnante de Roy *et al.*, (1995) pour un transfert de connaissances réussi semble aussi avoir été remplie, particulièrement pour le Projet A sur le maintien de l'autonomie. Cette condition stipule que les données scientifiques doivent être transformées en langage plus accessible pour les

utilisateurs. Quelques répondants ont spontanément mentionné que les chercheurs ont collaboré avec eux pour la préparation d'articles et de présentations afin de faire en sorte que ces outils de communication soient le plus adaptés possible au langage des décideurs, même si ces activités demandent plus de temps, une ressource rare et précieuse pour tous les participants :

« ... on invitait aussi nos décideurs, tous les gestionnaires qui ont participé à la démarche, souvent on présentait ensemble pour certains... » (CHERCHEUR A1)

«... on a même fait quelques articles de recherche avec les chercheurs...» (DÉCIDEUR A1)

« ... ces programmes-là, [...], c'est de permettre de mettre une structure qui va soutenir les deux parties là-dedans, parce qu'il faut comprendre que ça demande du temps, parce que nous, quand on retourne toujours aux gens aussi, ça demande du temps, ça nous demande de travailler toujours en pensant à eux, à adapter certaines de nos méthodes, nos présentations, adaptées, ça fait que ça favorise le transfert de connaissances... » (CHERCHEUR A1)

« ... donc, il y a eu une interaction assez en cours de route, tout au long du projet et puis aussi au niveau de l'analyse des présentations, ils ont été sollicités, parce qu'ils étaient très intéressés. » (CHERCHEUR B2)

De rencontrer cette condition a aussi un autre avantage significatif pour un chercheur :

« ... en cours de route, les résultats sortent et de sorte que à la fin, vous n'avez pas besoin de faire des gros rapports... » (CHERCHEUR B2)

7.6 Synthèse et interprétation

7.6.1 De bonnes relations interpersonnelles du début à la fin

Les relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs ont donc été positives durant toute la durée des projets, ce qui est indicateur d'un transfert de connaissances réussi, selon Roy *et al.*, (1995). La collaboration entre chercheurs et décideurs pour la transformation des connaissances (la deuxième condition gagnante d'un transfert réussi – voir 3.3) est aussi indicatrice qu'il y a eu de bonnes relations interpersonnelles durant tout le processus de recherche pour les deux cas que nous avons étudiés.

7.6.2 Le rôle déterminant des chercheurs

Par le langage qu'ils utilisaient, les décideurs semblaient particulièrement apprécier cette dynamique positive, comme s'ils s'y attendaient moins. L'ouverture des chercheurs par rapport à la réalité des décideurs est d'ailleurs soulignée avec insistance comme étant un facteur déterminant pour l'établissement de bonnes relations interpersonnelles. La réciprocité des échanges est importante, mais de cette perspective, les chercheurs semblent porter une plus grande part de responsabilités pour l'établissement des bonnes relations interpersonnelles.

Ce constat est peut-être associé à l'image élitiste qui est encore quelquefois rattachée aux scientifiques. Cette réaction peut aussi être associée au fait que les décideurs n'ont pas été préparés à la collaboration chercheurs-décideurs autant que leurs partenaires, qui bénéficient de l'appui, entre autres d'organismes subventionnaires comme les IRSC et la FCRSS qui ont comme mandat d'amener les chercheurs à travailler en collaboration avec les utilisateurs. Il ne semble pas exister d'organismes équivalents avec un mandat semblable du côté des décideurs.

7.6.3 La place de l'informel

Un certain niveau d'informel dans les relations interpersonnelles semble favoriser l'établissement de liens positifs entre les deux groupes dans un contexte de projet de recherche. Quand des liens interpersonnels informels ont été établis avant le projet de recherche, le climat de collaboration dans un cadre professionnel s'en trouve renforcé.

7.6.4 Le lien de confiance

S'il n'y a pas eu de liens informels établis au préalable, un lien de confiance doit s'établir rapidement au début du projet de recherche. Les premières rencontres sont primordiales à ce point de vue. Ce lien de confiance s'établit quand les chercheurs adaptent leur langage scientifique au niveau de la connaissance des décideurs, et en faisant un lien clair entre la théorie et l'application. Cette confiance semble aussi se tisser par des échanges à un niveau personnel à l'extérieur du cadre professionnel.

7.6.5 L'importance de la cohésion

Pour maintenir les bonnes relations interpersonnelles, il est important qu'il y ait cohésion entre chercheurs et entre décideurs, et il semble que cette cohésion soit tout de même présente

chez les décideurs, malgré qu'ils vivent des réalités différentes selon qu'ils travaillent au ministère de la Santé, dans une agence de santé et de services sociaux, ou dans un centre hospitalier, en région ou dans un centre urbain, comme nous l'avons souligné à la partie 6.6 de l'analyse des résultats reliés à la métaphore des deux communautés.

7.6.6 Les tempéraments

Il semble que le tempérament des personnes soit un facteur déterminant pour les bonnes relations interpersonnelles – une attitude respectueuse, une approche rigoureuse et la capacité de reconnaître la participation de chacun font en sorte qu'il est plus facile de travailler avec elles.

CHAPITRE 8 - De véritables échanges interpersonnels?

Nous nous sommes servis de trois concepts pour vérifier s'il y a eu de véritables échanges entre les chercheurs et les décideurs. Nous avons effectué cet exercice parce que nous considérons qu'il est possible que des chercheurs et des utilisateurs prennent part à des échanges sans véritablement établir de rapports entre eux, chacun demeurant axé sur sa réalité et ne faisant pas d'effort pour se mettre au diapason de l'autre.

Tout d'abord, quelques questions d'entrevue nous ont permis de vérifier qu'il s'agissait bel et bien d'une utilisation interactive telle que définie par Weiss (1979) parce qu'elle présuppose des échanges interpersonnels soutenus entre chercheurs et décideurs. Nous avons vérifié si le savoir théorique des chercheurs et le savoir pratique des décideurs (c'est-à-dire leurs expériences, jugements et intuitions) étaient d'égales importances, et s'il y a eu de multiples allers-retours entre intervenants, plutôt qu'un processus linéaire.

Nous avons par la suite vérifié si les chercheurs et les décideurs ont eu l'impression qu'ils se comprenaient mutuellement, et s'il y a eu des malentendus entre eux, c'est-à-dire des divergences d'interprétation qui auraient créé des difficultés. Nous considérons que cette compréhension mutuelle est indicatrice de véritables échanges parce qu'elle indique qu'il y a co-construction de sens. Son contraire, l'absence de compréhension mutuelle, serait révélateur d'échanges restreints et superficiels.

Finalement, nous avons demandé aux chercheurs et aux décideurs si les échanges les ont amenés à voir les choses différemment, et à apprendre des chercheurs ou des décideurs, ce qui indique que les participants ont adopté un nouveau point de vue, cet effort cognitif étant indicateur qu'il y a eu une communication interpersonnelle véritable, selon Hutchison et Huberman (1993).

8.1 Vraiment une utilisation interactive? Oui et non

8.1.1 La non-exclusivité des données probantes

Tous les répondants sans exception ont indiqué que les résultats de travaux de recherche, appelés données probantes, n'étaient pas le sujet unique des échanges et n'étaient pas la base

exclusive des conclusions. Au contraire, les échanges offraient un terrain où elles pouvaient être questionnées et mises en contexte :

« ... dans quelle mesure l'expérience, le jugement, les intuitions des personnes ont été pris en considération? Beaucoup? »

— Beaucoup, beaucoup, beaucoup. » (CHERCHEUR B2)

« ... est-ce que l'expérience des gens était tenue en considération, leur expérience, leur jugement ou leurs intuitions? »

— [...] ils en ont pris vraiment beaucoup, parce que justement ils venaient [...] évaluer un programme par rapport à une hypothèse qu'ils avaient [pour la vérifier] par rapport à notre réalité dans notre région. » (DÉCIDEUR B2)

« ... j'aurais tendance à dire que c'était pris en considération [l'expérience, le jugement, les intuitions], c'est toujours le qualitatif versus le quantitatif... »
(DÉCIDEUR A3)

« Avez-vous l'impression des fois que votre réalité terrain a influencé l'interprétation de données, d'application... »

— Oui, ne serait-ce que dans les modèles de gestion de cas et tout ça. »
(CHERCHEUR A1)

« ... les gens y gardaient un regard critique [...], ils se laissaient interpellés par les données, contrairement des fois à ce qu'on lit dans des écrits sur la façon dont les chercheurs font dire aux données ce qu'ils voudraient bien qu'elles disent, je sentais pas ça chez les gens, tu sais je sentais plus une ouverture, puis il y avait une dynamique qui faisait qu'on avait pas le choix, il y avait des gens qui [...] interpellaient l'équipe par rapport aux fameuses données probantes brutes ... »
(CHERCHEUR A2)

« On travaillait avec les gens, donc on utilisait l'expérience des gens sur le terrain [...] eux ont eu l'avantage d'apprendre c'est quoi la recherche... »
(CHERCHEUR A1)

« C'est eux autres qui nous dit, un moment donné ça marche pas, ce que tu veux faire, ça marche pas, faut en tenir compte là. » (CHERCHEUR A3)

« ... c'était au fond de montrer que leur expérience de terrain en fait constituait pas mal la logique d'intervention. » (CHERCHEUR B2)

L'expérience terrain des décideurs semble toujours avoir été prise en considération, et l'ouverture des chercheurs envers cet élément semble avoir été maintenue pendant toute la durée des projets.

8.1.2 Mais des échanges plutôt linéaires

Il ne semble pas y avoir eu ces allers-retours désordonnés entre chercheurs et décideurs. Les rencontres étaient planifiées d'avance et structurées, ce qui était nécessaire pour garantir la participation des chercheurs et de décideurs dont l'horaire est habituellement fort chargé et qui souvent se trouvent dans des villes différentes :

« C'est pas mal dans l'horaire préétabli. Si tu veux avoir des personnes clés, on est tous des personnes très occupées, donc il faut que tu fonctionnes dans un cadre très structuré. » (CHERCHEUR A3)

« On avait un ordre du jour, ah oui, oui... » (DÉCIDEUR A1)

Il semble y avoir eu très peu de rencontres imprévisibles qui auraient été provoquées par les allers-retours. Un seul chercheur en a mentionné l'existence de rencontres complémentaires :

« ... il a des gens des fois qui en dehors de nos rencontres étaient, avaient des petits sous-groupes par exemple [...] ça fait que ces gens-là travaillaient ensemble... » (CHERCHEUR A2)

Dans ce contexte, l'utilisation de la recherche n'était pas purement interactive (voir la partie 3.5 du cadre théorique proposé pour l'étude du transfert de connaissances) parce qu'elle n'a pas été le résultat d'interactions désordonnées avec de multiples allers-retours. De façon générale, il ne semble pas y avoir eu de rencontres imprévisibles provoquées par l'émergence de problèmes particuliers ou de situations imprévues. Le processus semble avoir été plutôt linéaire dans le temps.

En conclusion, les deux projets faisaient une utilisation interactive partielle de la recherche : elle est tout à fait interactive dans son débordement du cadre strict des données probantes en tenant grandement compte de l'expérience terrain des décideurs, mais elle l'est un peu moins par le manque d'allers-retours fréquents et imprévisibles au départ, les réalités des horaires des chercheurs et des décideurs ne le permettant pas. Cependant, il y a eu imprévisibilité dans les échanges téléphoniques qui se produisaient entre les rencontres (ce que Weiss appelle des interactions désordonnées) :

« ... si les gens avaient des problèmes ou quelque chose, ils nous appelaient, nous demandaient conseil et vice-versa là. » (CHERCHEUR A1)

8.2 Une bonne compréhension mutuelle

Tous les répondants sans exception considèrent que les chercheurs et les décideurs se comprenaient mutuellement. Selon plusieurs, cette compréhension était meilleure à la fin du projet qu'au début et un langage commun s'est construit :

« Disons que la compréhension était certainement meilleure à la fin qu'au début du projet... » (CHERCHEUR A1)

« Dans les échanges justement face à face surtout, est-ce que vous avez le sentiment que vous vous compreniez mutuellement? »

— Au début non, mais à la longue oui. » (DÉCIDEUR A1)

« Mais je pense qu'il y avait un langage commun... » (CHERCHEUR B2)

8.2.1 Mais pourquoi cette intercompréhension est-elle bonne?

Il a été mentionné que cette intercompréhension était bonne parce que les participants y travaillaient. Il semble que tous les participants se soient sentis au même niveau et les notions d'écoute et de partage ont été avancées – les chercheurs en tenant compte de la réalité de terrain des décideurs, et les décideurs en comprenant mieux les particularités de la recherche :

« ... la réponse à ça [est-ce que vous aviez le sentiment que les deux groupes se comprenaient mutuellement] c'est oui, parce qu'on y travaillait, puis on avait les outils de travail... » (DÉCIDEUR A2)

« Ah oui, on était vraiment au même niveau ... » (CHERCHEUR B1)

« ... on leur donnait un peu, on peut dire, de la chair à mettre sur leur os, et là, c'est nous qui comprenaient un petit peu plus après les concepts. Non, c'était un beau partage. » (DÉCIDEUR B2)

« Alors, la pertinence de l'étude puis l'à propos dans le temps, ça il y avait une demande. Fait que ça, les décideurs étaient très à l'écoute, pis très participatifs, ça ça a facilité... » (CHERCHEUR A2)

« De plus en plus, moi je dirais en tout cas, c'est là qu'on a pu constater un rapprochement compte tenu de l'écoute qu'on voulait par rapport à la réalité, [...] moi je trouvais qu'on y trouvait oui une bonne oreille, en tout cas, c'est l'impression que j'avais. » (DÉCIDEUR A3)

Dans cette dynamique, les chercheurs semblent avoir déployé un peu plus d'efforts que les décideurs à maintenir les relations interpersonnelles puisqu'ils devaient à l'occasion demander aux décideurs d'avoir une participation plus active. Pour en citer un :

« ... on essayait de rappeler aux gens que c'était important que eux aussi nous retournent ce qui se passe, puis, tu sais, ça va dans les deux sens, ça là. » (CHERCHEUR A1)

8.2.2 Un facteur déterminant : les tempéraments

Il a été mentionné que cette compréhension était bonne grâce au tempérament, aux caractéristiques personnelles des participants aux projets. Leur attitude facilitait les échanges :

« Je pense, puis ça c'est une conviction personnelle, que c'était pas tant la structure, c'était les gens en place qui ont fait que la dynamique était bonne.

— *De par leur personnalité?*

— Ouais, de par ce qu'ils sont, tu sais les deux coprésidents ou deux codirigeants, je ne sais plus quel titre leur était, donné, [...] mais ces deux personnes au niveau interpersonnel, ce sont des gens faciles... » (CHERCHEUR A2)

« Il y avait de bonnes personnes entre parenthèses là, les personnes avec qui c'est le « fun » de travailler. » (CHERCHEUR A2)

8.3 Des malentendus?

Les participants aux deux projets n'ont pas vécu ou observé de véritables malentendus ou divergences d'interprétation entre chercheurs et décideurs, bien que plusieurs aient nommé des facteurs qui auraient pu en créer : tensions entre médecins et infirmières très présentes dans le domaine de la santé, certaines régions qui étaient moins engagées que d'autres (dans le Projet A portant sur l'intégration des services de maintien de l'autonomie), l'insistance de certains chercheurs de ne pas dévier de la trajectoire qu'ils se sont donnée, la grande quantité de documentation générée par le projet :

« ... des fois il y a des infirmières qui ont des crottes contre les médecins, mais ça je ne crois pas que ça ait été bien bien présent là-dedans. » (CHERCHEUR B2)

« ... puis il y a eu une région qui était un petit peu plus difficile là, mais il n'y a pas eu de conflits majeurs ou de..., mais je pense qu'on se voyait souvent, ça fait que ça permettait de désamorcer les choses... » (CHERCHEUR A1)

« Mais oui tu sais, ils entendaient puis nommaient les choses qu'on pouvait apporter, mais on dirait qu'ils partaient sur une « track » des fois où moi j'aurais pas [...] mis d'emphase là. » (DÉCIDEUR B1)

« Non, la seule chose que je pourrais dire qui était un petit peu négatif, il y avait une demande, beaucoup de paperasses, de documents et tout ça... » (DÉCIDEUR B2)

Ces constats peuvent être interprétés comme des indicateurs du sain climat de collaboration qui semble s'être installé dans les groupes. Un seul bémol a été exprimé par un décideur qui a participé au Projet B sur la continuité des soins, où il semble que les chercheurs aient dominé l'interaction en n'accordant pas assez d'attention aux décideurs qui se sentaient alors dirigés dans leurs actions plutôt que partenaire à part entière :

« ... vous aviez l'impression [d'être] à leur remorque...
— Ouais, j'avais cette impression-là. » (DÉCIDEUR B1)

8.3.1 L'importance du face à face pour réduire les conflits

Certains commentaires indiquent que des rencontres face à face sont importantes dans ces activités de transfert des connaissances, rencontres qui permettent aussi de minimiser les conflits :

« ... c'est certain que la compréhension était meilleure à force de se connaître, puis de se rencontrer, la connaissance des deux mondes. » (CHERCHEUR A1)

« ... puis il y a eu une région qui était un petit peu plus difficile là, mais il n'y a pas eu de conflits majeurs [...], mais je pense qu'on se voyait souvent, ça fait que ça permettait de désamorcer les choses... » (CHERCHEUR A1)

8.4 Les nouveaux points de vue

Est-ce que la participation des répondants à ce genre de projets les a amenés à avoir des points de vue différents, leur ont appris des choses? Ces questions ont généré des réponses assurées et spontanées.

8.4.1 Ce que les chercheurs ont appris

Les chercheurs perçoivent les décideurs comme des gens véritablement surchargés de travail. Un chercheur a même mentionné qu'il s'assure maintenant dans ce genre de projet d'aller chercher l'appui des hautes instances pour obtenir du soutien pour les décideurs :

« Moi ça a changé ma manière de voir les choses. Ces gens sont débordés, ils sont 100% dans le vent, ok, ils sont débordés. » (CHERCHEUR A3)

« ... ça fait que ça a changé un peu ma manière de procéder, je m'organise pour obtenir le soutien encore plus flagrant des hautes instances puis dire ça va coûter quelque chose, êtes-vous prêts à investir un peu... » (CHERCHEUR A3)

Ils voient mieux la réalité du monde des décideurs et les obstacles auxquels ils font face dans leur milieu, ce qui ramène la recherche à un niveau très pratique :

« ... c'est qu'on voit plus les obstacles du terrain là, ils vont nous soulever plus les forces, les limites, on va avoir aussi les fausses croyances... » (CHERCHEUR A1)

« ... quand on crée quelque chose, on est pas beaucoup critiqués par rapport à ce qu'on crée et on croit que c'est la meilleure chose dans le monde. L'évaluation de ces affaires-là nous ramène sur la terre un peu... » (CHERCHEUR B2)

« ... en même temps pour les chercheurs ça montre que la recherche c'est de la pratique, c'est essentiellement pratique et que ce type de recherche là est pas facile, ça se passe autant comme dans les livres et quand on va à ce niveau, il y a des contraintes. » (CHERCHEUR B2)

« ... quand on coconstruit, qu'on fait des choses avec les gens, bien tu construis dans la complexité, il y a des choses des fois auxquelles tu ne t'attends pas, ça fait que là faut que tu composes avec ça, c'est pas comme quand t'es dans le laboratoire avec tes épaulettes, tu contrôles absolument tout là. Dans la recherche appliquée, dans la recherche-action, tu as affaire avec des humains, avec des personnes, dans des systèmes complexes comme le réseau de la santé, bien c'est pas simple, puis faut composer avec ça comme chercheur, c'est ça qui rend ça riche, mais à la fois aussi pas évident, parce qu'on contrôle pas tout... » (CHERCHEUR A2)

Un chercheur envoie même maintenant ses étudiants faire des entrevues dans les projets de recherche, pour se familiariser avec la réalité :

« ... c'est sûr que ça a changé ma façon de voir les choses, assez que maintenant, mes étudiants j'ai tendance à les envoyer faire le minimum d'entrevues [...] Donc, c'est sûr que je n'ai plus la même façon d'aborder les projets... » (CHERCHEUR B1)

De plus, les chercheurs sont conscients de l'étendue limitée du pouvoir de décision des décideurs :

« Ouais, ce que j'ai appris, c'est qu'ils ne sont jamais le grand boss de tout... » (CHERCHEUR A3)

Ils ont aussi appris qu'il ne faut pas être directif avec les décideurs, mais prendre une approche pédagogique pour les amener à prendre en considération les données probantes qui devraient les convaincre de faire les choses différemment :

« ... parce qu'il ne faut pas non plus leur dire quoi faire, c'est quand même eux autres aussi les artisans de leur milieu, mais en même temps, tu sais des fois on en voit des choses, on dit ça n'a pas de bon sens de gérer de cette façon-là, puis il faut leur amener un peu les évidences scientifiques... » (CHERCHEUR A1)

Un chercheur a aussi une opinion sur ce que les décideurs ont appris :

« ... ils comprenaient beaucoup mieux c'était quoi la réalité de la recherche puis que nous on ne pouvait pas leur donner un produit du jour au lendemain... » (CHERCHEUR A1)

8.4.2 Ce que les décideurs ont appris

Les décideurs ont appris comment interpréter et utiliser les résultats de recherche :

« ... comment [les chercheurs] faisaient parler les résultats, ils nous expliquaient tout ça. » (DÉCIDEUR A1)

Ils ont aussi appris que les outils produits grâce à la recherche peuvent permettre de confirmer des intuitions — les résultats de recherche rassurent :

« ... c'est souvent venu aussi confirmer des fois l'impression, le « feeling »... on a pas tout à fait la confirmation de l'assurance, mais avec les études, ça confirme effectivement [...] et c'est rassurant... » (DÉCIDEUR A3)

Ils ont aussi appris à avoir plus d'ouverture pour la recherche et à valoriser le rôle du chercheur. L'expérience des décideurs a contribué à ramener les concepts des chercheurs au niveau de la réalité quotidienne :

« ... on leur donnait un peu on peut dire, de la chair à mettre après leur os, et là, c'est nous qui comprenaient un petit plus après les concepts. Non, c'était un beau partage... » (DÉCIDEUR B2)

« — ... ça nous a permis d'être plus ouvert à...
— *À la recherche... puis tout ça...*
— Exactement, bien oui... » (DÉCIDEUR B2)

« ... mais ça a aussi peut-être valorisé le rôle du chercheur [...] parce que des fois c'est assez loin, des concepts au niveau de la pratique quotidienne, puis tout ça, ça a peut-être un peu resserré ces liens-là, tu sais ça a peut-être un peu permis de rendre ça plus réaliste. » (DÉCIDEUR B2)

8.5 Synthèse et interprétation

8.5.1 Utilisation interactive

Il y a donc eu une véritable utilisation interactive au sein des deux projets étudiés, où les données probantes résultant de la recherche n'étaient pas le sujet exclusif des discussions. L'expérience pratique des décideurs avait aussi son importance.

L'approche plutôt linéaire du processus « recherche-prise de décision », au lieu d'avoir été constituée d'allers-retours fréquents, fait en sorte que la dynamique d'interaction ne semble pas avoir été aussi « désordonnée » que dans la définition de Weiss (1979). Nous supposons que la distance physique entre chercheurs et décideurs qui travaillaient dans des villes différentes, et la disponibilité réduite de tous les participants qui ont des horaires chargés, en sont en partie responsables. Si tous les intervenants étaient situés dans le même centre urbain, par exemple, et s'ils disposaient de plus de temps, les allers-retours auraient peut-être été plus fréquents et les relations interpersonnelles encore meilleures.

En raison de cette réalité, nous hésitons à conclure que l'absence d'allers-retours fréquents entre chercheurs et décideurs ait limité sérieusement le transfert de connaissances, transfert qui semble tout de même avoir été réussi selon les autres indicateurs que nous avons utilisés. Notamment, les chercheurs et les décideurs semblaient bien se comprendre et ils ont appris les uns des autres, ce qui indique que leurs échanges ont été véritables.

8.5.2 Complémentarité

Nous constatons que leurs besoins sont complémentaires en ce sens que les projets de recherche permettent aux chercheurs de profiter d'un terrain pour valider rapidement la pertinence de leurs hypothèses en même temps qu'ils permettent aux décideurs de prendre des décisions appuyées sur des données probantes, décisions qui sont alors plus faciles à expliquer et à défendre (voir 6.5.3). Il semble que cette complémentarité des besoins soit un facteur déterminant en transfert de connaissances, besoins que les partenaires satisfont de façon réciproque.

8.5.3 Participation active

Il est ressorti des entrevues que le niveau de participation des décideurs semblait avoir été moins intense que les chercheurs, qui devaient à l'occasion demander à leurs partenaires décideurs de participer plus activement aux échanges. Nous attribuons cette situation au fait que les décideurs n'ont pas été préparés autant que leurs collègues chercheurs à travailler en partenariat avec des chercheurs, comme nous l'avons aussi avancé dans l'analyse des conditions gagnantes (voir 7.6.2).

8.5.4 Écoute

Tant les chercheurs que les décideurs étaient à l'écoute de la réalité de l'autre. Chacun y déployait des efforts perceptibles pour les autres. Il y avait un engagement véritable à travailler ensemble, ce qui rejoint la volonté de travailler en partenariat qui a été identifiée comme un élément de rapprochement des communautés des chercheurs et des décideurs – voir la section 6.5.3.1 de l'analyse de la métaphore des deux communautés.

8.5.5 L'importance des rencontres face à face

Il n'y a pas eu de véritables malentendus entre chercheurs et décideurs, mais l'importance de rencontres en personnes pour réduire les possibilités de conflits et pour augmenter la compréhension mutuelle, a été soulignée. Nous traitons davantage des échanges face à face à l'analyse des types et de la fréquence des échanges (chapitre 9).

8.5.6 Les tempéraments

Le tempérament des personnes a ici aussi été mentionné comme facteur facilitant les échanges, certains types de personnalité rendant le travail plus facile. L'impact positif de tempéraments particuliers a aussi été soulevé dans l'analyse des conditions gagnantes d'un transfert de connaissances réussi — voir 7.6.6.

8.5.7 Des points de vue différents qui nourrissent le respect

Décideurs et chercheurs ont appris les uns des autres. Les chercheurs sont plus conscients de la réalité des décideurs (charge de travail lourde, pouvoir limité), ce qui leur permet d'être plus pratiques, plus réalistes dans la conduite de leurs travaux. Les décideurs, de leur côté, se familiarisent avec la recherche et ses méthodes. Surtout, cette meilleure compréhension de la réalité de l'autre semble avoir contribué à nourrir un plus grand respect de leurs rôles respectifs.

8.5.8 Approche pédagogique

Au niveau du *comment*, il semble qu'une approche pédagogique ait bien servi les échanges entre les deux groupes. Le rôle de professeur que plusieurs chercheurs assument aussi semble donc être pertinent pour des échanges fructueux, même quand les participants se considèrent d'égal à égal.

CHAPITRE 9 - Les types et la fréquence des échanges

Quelques questions d'entrevues visaient à déterminer les types et la fréquence des échanges entre chercheurs et décideurs. Il s'agissait de vérifier si les rencontres de type face à face, interactions qui semblent jouer un rôle déterminant dans l'établissement de bonnes relations interpersonnelles, ont été privilégiées. Le questionnaire d'entrevue voulait aussi voir dans quelle mesure d'autres mécanismes d'échanges étaient utilisés, comme des téléconférences téléphoniques et des échanges de courriels.

9.1 Les différences entre les deux projets

Les types et la fréquence des échanges au sein des Projets A et B étaient différents, comme l'illustre le tableau suivant :

9.1.1 Tableau des types et de la fréquence des échanges :

	Projet A	Projet B
Rencontres face à face	• Une fois par semaine (DÉCIDEUR A1) • Aux trois semaines au moins pour les sous équipes (CHERCHEUR A2) • Tous les mois ou trois mois (CHERCHEUR A1) • Tous les mois ou deux mois, pour faire avancer les projets (CHERCHEUR A3) • Quatre par année pour la grande équipe (CHERCHEUR A2) • Congrès annuel (CHERCHEUR A1) • A cessé de participer par manque de temps (DÉCIDEUR A3)	• Cinq par année (DÉCIDEUR B1) • Trois ou quatre par année (DÉCIDEUR B2) • Deux par année (CHERCHEUR B1) • Surtout des rencontres formelles (CHERCHEUR B2)

Visioconférences	• Pas beaucoup (CHERCHEUR A2) • À l'occasion (CHERCHEUR A3)	• Non mentionné
Téléphones	• Pas de conférences téléphoniques (DÉCIDEUR A1) • Appels entre réunions (CHERCHEUR A1) • Pour choses moins importantes (CHERCHEUR A3)	• Type d'échange principal (DÉCIDEUR B2) • Beaucoup (CHERCHEUR B1)
Courriels	• Pour compléter (DÉCIDEUR A1) • Compléments (CHERCHEUR A1) • Pour échanger de l'information, pas pour prise de décision (CHERCHEUR A2) • Pour échanges d'informations, pour choses moins importantes (CHERCHEUR A3)	• Type d'échanges principal (DÉCIDEUR B2) • Beaucoup (CHERCHEUR B1)

9.2 La primauté du face à face comme mécanisme d'échange dans le Projet A

Les rencontres de type face à face ont été le type d'échanges privilégié du Projet A. Les équipes organisaient régulièrement ce genre de rencontre (aux semaines, trois semaines, aux mois, aux deux mois, et quelquefois plus fréquemment, particulièrement au début du projet) :

« C'était le moyen [le face à face] préféré. » (CHERCHEUR A1)

« Oh boy, mais au moins au début c'était une fois semaine, une fois aux semaines...

— *Il y avait des conférences téléphoniques?*

— Pas vraiment, plus en personne, on se déplaçait, oui. » (DÉCIDEUR A1)

« ... *est-ce qu'il y avait beaucoup de rencontres face à face?*

— Oui.

— *Aux deux semaines, aux deux mois?*

— Deux mois. » (CHERCHEUR A3)

« ... des rencontres quasiment aux trois semaines, À un moment donné ça s'est étalé un peu plus, tu sais au mois et demi, puis après ça, tu sais il y avait des temps, parfois des périodes de pointe, mais c'était assez régulier... » (CHERCHEUR A2)

« ... nous on avait des rencontres à tous les mois, puis avec les partenaires, on avait peut-être [une rencontre] à tous les trois mois environ. » (CHERCHEUR A1)

« ... les réunions de travail, ça se passe dans des réunions de travail, voir si on est capable de convaincre les gens, on avait des réunions à tous les mois à peu près, je dirais peut-être au début tous les mois, peut-être on pourrait faire une moyenne aux deux mois sur les quatre-cinq ans [...] il y avait des gens de l'agence, puis il y avait deux personnes du ministère qui se déplaçaient de Québec pour venir à Sherbrooke là, pour avoir tout le monde autour d'une table avec tous les chercheurs... » (CHERCHEUR A3)

« ... nous autres on savait que les plateformes d'échanges, c'est quand on se voit. » (CHERCHEUR A3)

Les échanges face à face, en offrant une plate-forme pour l'expression des deux composantes de l'axiome des communications analogique et digitale de Watzlawick *et al.*, (1967), rendent l'échange plus complet que s'il avait lieu par l'entremise du téléphone ou par courriel. En permettant à tous de s'assurer que le digital est bien compris grâce à la lecture des communications analogiques des participants, l'échange en face à face devient ainsi un excellent outil pour la gestion des « faces », selon Goffman (1974) en ce sens qu'il permet aux participants (surtout les chercheurs dans les cas que nous avons étudiés) de s'assurer subtilement que les décideurs comprennent bien leurs interventions de type scientifique, leur permettant ainsi de « faire bonne figure ».

Les échanges en face à face sont aussi le mécanisme d'échange privilégié d'organismes comme les Instituts de recherche en santé du Canada et la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé – voir les sections 3.6.2 et 3.6.3 du cadre de référence proposé pour l'étude du transfert de connaissances — qui consacrent beaucoup d'énergie à créer des occasions de rencontre entre chercheurs et décideurs, événements par lesquels ils

réussissent à construire un pont entre les communautés de chercheurs et de décideurs, pont qui nécessite des échanges en personne.

9.2.1 Le face à face pour la prise de décision

Les échanges en personne étaient le mécanisme privilégié pour la prise de décision qui fait progresser le projet :

« Le courriel, le téléphone c'est pour des choses que j'appelle, pas insignifiantes, mais presque, si j'ai une bataille à gagner ou à défendre, il faut que je sois en personne... » (CHERCHEUR A3)

« ... il y avait des fois de la visio, il y avait des fois du face à face, il y avait d'autres médiums que la rencontre en personne, mais si on veut faire avancer les projets, c'est du face à face. » (CHERCHEUR A3)

« *Échanges par courriel, ça faisait aussi partie de la dynamique?*

— Oui, c'était un outil qui était utilisé...

— *Complémentaire...*

— Oui, surtout pour échanger de l'information, des documents puis tout ça, pas pour prendre des décisions. » (CHERCHEUR A2)

« *Les courriels... c'est complémentaire aussi?*

— C'est un échange d'informations, tu fais rien avec ça là, tu sais. » (CHERCHEUR A3)

Nous expliquons l'importance des rencontres face à face pour la prise de décision par la nécessité d'avoir un appui véritable et solide de tous les participants, appui qui doit se vérifier autant au niveau analogique qu'au niveau digital, selon l'axiome de Watzlawick *et al.*, (1967). Les rencontres en personne représentent le type d'échange privilégié où la communication analogique peut véritablement jouer un rôle positif en permettant aux participants d'interpréter le langage non verbal de leurs collègues et de pouvoir ainsi s'assurer que la syntaxe de la communication digitale est bien comprise, bien assimilée et ne transporte pas des significations insoupçonnées, qui pourraient nuire dans le long terme à la solidité des décisions prises par les participants aux projets. Dans cette perspective, le face à face permet aux participants de constater l'engagement de leurs collègues, engagement qui est nécessaire pour faire en sorte que leurs interactions soient positives, selon Goffman (1974).

9.2.2 Le rôle accessoire des autres types d'échanges

Les autres types d'échanges étaient des mécanismes d'échange additionnels qui servaient surtout à maintenir les relations interpersonnelles qui avaient été établies en personne :

« *Courriels, c'était important?*

— Ah oui, ça, les courriels, beaucoup.

— *C'est un complément, j'imagine?*

— Oui, mais ça reste qu'on est en lien avec ces gens-là... » (CHERCHEUR A1)

« ... tu sais elles [les visioconférences] étaient intégrées à l'intérieur de ça, des fois on se voyait en présence, d'autres fois c'était en conférences téléphoniques ou en visio, mais il n'y avait pas beaucoup de visio... » (CHERCHEUR A2)

« *Courriels, j'imagine...*

— Ah oui, oui, courriels, oui...

— *C'était pour compléter...* » (DÉCIDEUR A1)

Les échanges téléphoniques et de courriels semblent avoir surtout servi à apporter des renseignements supplémentaires pour traiter de choses considérées « moins importantes », pour utiliser les mots des chercheurs. Par exemple, nous supposons que si lors d'une discussion en face à face un chercheur s'est référé à une recherche quelconque, il peut par la suite faire parvenir par courriel l'article en question au décideur.

9.2.3 Les contraintes de temps

Les rencontres en personne étaient privilégiées même si elles exigeaient des temps de déplacements importants pour quelques participants. Par exemple, une équipe dont les membres étaient répartis entre Québec, Montréal et Sherbrooke se rencontrait régulièrement à Drummondville, ville qui permettait de répartir équitablement les temps de déplacements. Ces rencontres pouvaient durer une journée complète, où les discussions étaient réparties entre la gestion du projet comme tel et des présentations de nature scientifique qui contribuaient à familiariser les décideurs avec le monde de la recherche, et donc à augmenter la compréhension mutuelle entre chercheurs et décideurs :

« C'était une journée au complet. Le matin, c'était souvent plus, souvent il y avait une partie qui était gestion du projet, des échanges avec les partenaires, puis il y avait une partie qui était plus présentation dans les produits développés, plus présentation scientifique. » (CHERCHEUR A1)

Comme nous avons vu que les décideurs sont quelque peu intimidés par les connaissances des chercheurs, les rencontres face à face leur offrent un forum où se mettre au même niveau que les chercheurs par l'entremise d'un comportement où prévalent les règles de conduite symétriques, selon la perspective de Goffman (1974), c'est-à-dire que les chercheurs et les décideurs se traitent de la même façon, malgré leurs bagages respectifs de connaissances fort différents.

Cependant, le fait que ces rencontres face à face exigent plus de temps devient un obstacle surtout pour les décideurs, qui ont des échéanciers serrés, comme nous l'avons vu dans l'analyse des différences entre chercheurs et décideurs à la section 6.1.2 :

« ... elle était déjà petite l'équipe ici. Un moment donné, il a fallu prioriser notre temps, nos ressources puis on était déjà dans une phase qui bougeait beaucoup, ça créait du remue-ménage ces choses-là, donc on ne pouvait plus et je dirais qu'on était vers une fin un peu de tout projet, donc on a cessé de participer. »
(DÉCIDEUR A3)

« ... c'est sûr que moi si j'avais eu à me déplacer, j'aurais trouvé cela dur, parce qu'on a quand même une tâche de travail, et j'essayais d'insérer ça là-dedans. »
(DÉCIDEUR B2)

De cette perspective, le manque de temps des décideurs peut nuire au transfert de connaissances quand leurs horaires ne leur permettent pas de consacrer le temps nécessaire à l'établissement de bonnes relations interpersonnelles.

9.3 La primauté des appels téléphoniques et des courriels comme mécanismes d'échange dans le Projet B

Pour le Projet B qui évaluait un système de gestion de la continuité des soins, il semble y avoir eu primauté des échanges téléphoniques et des courriels. Les rencontres face à face semblent avoir été plus formelles, où les participants avaient probablement moins d'occasions de sortir du cadre professionnel pour discuter de choses personnelles autour d'un dîner par exemple, et elles étaient plus espacées (deux, trois ou quatre par années) et quelques rencontres ont même été annulées, ce qui n'a pas été soulevé par les répondants de l'autre projet :

« ... il y avait des rencontres entre personnes, surtout au début, quelques-unes?
— Pas beaucoup [...]
— Je dirais qu'il y en a eu en tout et pour tout trois, quatre. [...]
— Ouais, il y a eu tellement d'échanges téléphoniques... » (DÉCIDEUR B2)

« On se rencontre quatre à cinq fois par année pour mettre en place des programmes, des projets. » (DÉCIDEUR B1)

« Non, non, c'était beaucoup par Internet aussi, par courriel... » (DÉCIDEUR B2)

« Oui, on se téléphonait peut-être pas en conférence téléphonique à plusieurs, mais beaucoup d'appels, puis des e-mails aussi. » (CHERCHEUR B1)

« C'était beaucoup beaucoup par Internet [...] le téléphone, c'était peut-être plus pour précision... » (DÉCIDEUR B2)

« On a échangé comme ça [...], mais j'ai surtout participé à des rencontres plus formelles avec le petit groupe de promoteurs du projet. » (CHERCHEUR B2)

« Je ne sais pas, bien c'est sûr que moi si j'avais eu à me déplacer, j'aurais trouvé cela dur... » (DÉCIDEUR B2)

« Il y a même eu beaucoup de fois où les réunions ont été annulées... »
(DÉCIDEUR B2)

Dans le Projet B, des contraintes de temps et de distance étaient invoquées pour expliquer la prévalence du téléphone comme mécanisme d'échange, bien que les participants au Projet A avaient aussi à voyager pour participer aux rencontres :

« ... il y avait des gens de l'agence, puis il y avait deux personnes du ministère qui se déplaçaient de Québec pour venir à Sherbrooke là, pour avoir tout le monde autour d'une table avec tous les chercheurs... » (CHERCHEUR A3)

À noter que le Projet B est le seul où une assistante de recherche a servi d'intermédiaire entre les chercheurs et les décideurs, ce qui n'a évidemment pas appuyé les échanges directs entre chercheurs et décideurs où s'établit la confiance :

« Puis eux avaient comme... pas une chargée de projet, une... comment on appelle ça, celle qui va écrire toutes les choses... »

— *Assistante de recherche.*

— [...] oui, c'est ça : une assistante de recherche... » (DÉCIDEUR B2)

« ... l'assistant de recherche lui peut créer des liens avec les gestionnaires et tout ça, mais c'est pas le chercheur... » (CHERCHEUR B1)

9.4 Synthèse et interprétation

9.4.1 L'efficacité du face à face

Il ressort ici que les rencontres en personne, en face à face, sont le type d'échanges qui semble le mieux contribuer à l'établissement et au maintien de bonnes relations interpersonnelles. Ce constat est en accord avec Goffman (1974) qui avance que dans les rites d'interactions, « le contact personnel direct constitue pour le passage de l'information un cadre sans équivalent... » (p. 32). L'efficacité de ce type d'échanges dans l'établissement de bonnes relations interpersonnelles s'explique aussi par la place privilégiée que les rencontres face à face offrent aux communications analogiques, où « il est difficile de mentir », pour utiliser les mots de Watzlawick *et al.*, (1967, p. 61).

C'est le type d'échanges qui a été le plus fréquent dans le Projet A, où les relations interpersonnelles étaient meilleures. Les autres types d'échanges étaient accessoires et semblent surtout à avoir servi à échanger de l'information qui venait appuyer ou compléter ce qui avait été discuté en face à face. Dans le projet B, les principaux types d'échanges étaient le téléphone et les courriels. Les rencontres en personnes qui se sont tenues ont été beaucoup moins fréquentes. Les échanges avec les décideurs ont même été délégués à une assistante par les chercheurs. Bien que ce projet ait été considéré comme ayant été réussi pour le volet transfert de connaissances, rappelons que la dynamique interpersonnelle y était plus difficile.

9.4.2 Le face à face pour la prise de décision

Plusieurs personnes interviewées soulignent l'importance du face à face pour la prise de décision et la solution de problèmes. Nous supposons ici que les échanges face à face permettent tant aux chercheurs qu'aux décideurs d'être attentifs à la dimension analogique de leurs échanges, c'est-à-dire au non verbal, et de corriger au fur et à mesure les mauvaises interprétations ou les confusions qui pourraient se produire durant les discussions. En d'autres termes, ces rencontres permettent la construction de sens. En supposant que la prise de décision était consensuelle, nous pouvons en déduire qu'il devenait important pour les participants de s'assurer que chaque participant comprenait bien toutes les implications des décisions prises par le groupe de travail. De plus, le face à face permet aux participants d'obtenir instantanément les clarifications qu'ils demandent.

Ces constats confirment sans équivoque l'importance des échanges en personnes pour établir et maintenir de bonnes relations interpersonnelles, comme le soulignent d'ailleurs Watzlawick *et al.*, (1967) et Goffman (1974).

9.4.3 Contraintes de temps

En même temps, les échanges en personne demandent du temps, ressource rare autant pour les chercheurs que les décideurs. Nous pouvons supposer qu'un financement adéquat permettrait aux chercheurs et aux décideurs de consacrer plus de temps aux rencontres en personne, ce qui contribuerait à éviter que le temps que ces rencontres exigent devienne inhibiteur au transfert de connaissances.

CHAPITRE 10 - La dimension analogique et la symétrie des interactions

Deux questions d'entrevue visaient à explorer le rôle de la dimension analogique dans l'établissement et le maintien de bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs (par opposition à la dimension digitale). Rappelons que les communications analogiques et digitales constituent un des axiomes de la communication humaine de Watzlawick *et al.*, (1967) — voir la section 4.2.1.1 du cadre théorique proposé pour l'étude des relations interpersonnelles. Nous avons demandé aux répondants s'ils ont été conscients du langage non verbal entre chercheurs et décideurs, et si ce non-verbal a eu une influence positive ou négative sur les échanges.

Une autre question visait à vérifier si les interactions entre chercheurs et décideurs étaient de nature symétrique ou de nature complémentaire, puisque les interactions sont un ou l'autre, selon le cinquième axiome de la communication humaine de Watzlawick *et al.*, (1967) – voir la section 4.2.1.2 du même cadre théorique. Est-ce que les chercheurs et les décideurs se traitent d'égal à égal dans leurs échanges, indiquant que leurs interactions sont symétriques?

Nous examinerons ici cet axiome de la communication humaine en parallèle avec la règle de symétrie des rapports entre personnes qu'a énoncée Goffman (1974) : quand deux personnes ont les mêmes attentes et obligations l'une envers l'autre, leurs rapports suivent la règle symétrique. Quand ces attentes et obligations diffèrent, les rapports suivent la règle dite asymétrique. Les chercheurs traitent-ils les décideurs comme les décideurs les traitent? Nous avons considéré l'emploi du tutoiement et l'usage des prénoms comme indicateurs de symétrie ou d'asymétrie lors des échanges entre chercheurs et décideurs.

10.1 Le non-verbal

Il a été difficile pour certains répondants d'élaborer leur réponse à cette question parce qu'au moment des entrevues, leur participation au projet de recherche était terminée depuis déjà quelque temps. Cependant, pour ceux qui en avaient gardé un souvenir plus précis – et ce sont tous des chercheurs – le non verbal a été plutôt utile, leur permettant de déceler les messages plus subtils des participants. Par exemple, le non verbal des décideurs leur permet de modifier leur comportement s'ils sentent que les décideurs ne sont pas sincères, ne semblent pas être à l'aise, ou ne semblent pas bien comprendre une intervention du chercheur :

« ... il nous disait des choses qu'on savait pas vrai, parce qu'on le savait par d'autres personnes, puis c'est sûr qu'on devait réagir, ou de la même façon que certains chercheurs sont moins bien aimés des cliniciens parce qu'ils ne sont pas accessibles puis que là on voit bien que les cliniciens ont pour dire bon, pas encore lui.

— *Ça roule des yeux un peu, comme vous le faites là?*

— Oui, oui, oui, c'est ça là. » (CHERCHEUR A1)

« ... mais le non-verbal autrement était plus positif, tu sais des fois, tu voyais que les gens étaient intéressés... » (CHERCHEUR A2)

« ... tu sais, il y en a qui étaient sur la défensive un peu, alors [...] il faut aller les chercher tranquillement, mais on s'aperçoit que plus la détente progresse, plus ça disparaît ça, mais ça arrive au début ça souvent... » (CHERCHEUR B2)

« Oui, quand on parle du face à face, c'est ce que on a pas en visuel, moi je suis rendu un adepte de la visio, pas parce que j'aime ça, parce que j'ai de la misère à me déplacer, mais on manque plein d'affaires là. On manque justement le petit soupir ou les petits yeux qui se froncent comme ça quand tu dis telle affaire, puis tu le sens [...] Ça aide à bien comprendre, ça aide à comprendre ce qui se passe, que des fois dans un discours statique [...] tu n'as pas ce « gut feeling-là » de dire, ça passe? C'est comme un prof... » (CHERCHEUR A3)

L'utilité du non verbal pour les chercheurs est fort probablement une conséquence positive du rôle de professeur qu'ils tiennent souvent dans leur carrière, rôle qui les amène, dans une perspective pédagogique, à être très à l'écoute du non verbal de leurs étudiants pour jauger leur niveau de compréhension de la matière enseignée.

Ce constat renforce notre perception que les chercheurs déploient plus d'efforts que les décideurs dans l'établissement et le maintien de bonnes relations interpersonnelles, comme nous l'avons déjà constaté en 6.5.3.2 dans le contexte de l'analyse de la métaphore des deux communautés.

10.2 Des interactions plutôt symétriques

Il semble que tous les répondants se soient sentis d'égal à égal envers leurs partenaires chercheurs ou décideurs et se soient traités mutuellement en conséquence. Un chercheur a cependant précisé qu'il a fallu consacrer un peu d'efforts pour créer cette symétrie en rassurant les décideurs sur la valeur et la qualité de leurs activités :

« Bien, essentiellement, de se positionner au même niveau... » (DÉCIDEUR A1)

« ... il faut travailler d'égal à égal... » (CHERCHEUR A1)

«...qu'est-ce qu'il faut faire un peu pour [...] se mettre au même niveau, quand je dis niveau, je ne veux pas dire de s'aplatir là, c'est pas ça que ça veut dire, c'est de comprendre la réalité de chacun des membres... » (CHERCHEUR A1)

«... tu sais souvent tu peux les voir de haut ... » (CHERCHEUR B1)

« Pour ce projet-là, c'était vraiment, moi je dirais, une relation d'égal à égal... » (CHERCHEUR B1)

« —... *avez-vous senti que tout le monde était d'égal à égal?*

— Bien, il a fallu les mettre tout le monde égal.

— *Ça s'est fait ça?*

— Bien, quand tu rentres, on est comme vous autres, on est des chercheurs, puis on trouve que ce que vous faites, c'est bon, on n'est pas ici pour vous dire que c'est pas bon, on est ici pour essayer d'améliorer les affaires... » (CHERCHEUR A3)

«... c'est d'essayer de mettre cela d'égal à égal [...] si t'arrive avec tes grands sabots, l'universitaire qui arrive, ça marche pas ça. » (CHERCHEUR A3)

Ici encore, les chercheurs semblent déployer plus d'efforts pour l'établissement et le maintien des bonnes relations interpersonnelles. En contrepartie, certains des commentaires qu'ils ont formulés nous laissent supposer que les chercheurs se considèrent peut-être comme étant à un niveau supérieur comparativement aux décideurs puisqu'ils doivent déployer des efforts pour se mettre à leur niveau. À cause de leur savoir plus important en recherche, et aussi parce que les décideurs sont quelque peu intimidés par ce savoir, les chercheurs semblent être plus conscients du besoin d'établir une relation symétrique avec leurs partenaires décideurs. L'ouverture des chercheurs à cet effet a d'ailleurs été soulignée à grands traits par les décideurs.

Un décideur a souligné le rôle déterminant qu'a joué le chercheur principal du projet, qui a agi en tant que leader et a donné le ton aux échanges. L'importance du rôle du leader dans le Projet A (où, rappelons le, les relations interpersonnelles étaient meilleures) donne l'impression que la symétrie des rapports entre chercheurs et décideurs ne va pas nécessairement de soi puisqu'elle semble s'établir plus facilement par l'intermédiaire d'un leader :

« C'est lui [le chercheur principal] qui a donné le ton, qui vraiment aussi avec son équipe de jeunes chercheurs... » (DÉCIDEUR A2)

10.3 Le tutoiement et l'usage des prénoms

Le tutoiement semble avoir été largement utilisé durant les rencontres tant par les chercheurs que les décideurs, mais de façon respectueuse, selon une précision apportée par un répondant :

« — *Est-ce que les gens se tutoyaient?*

— J'ai comme l'impression qu'ils étaient dans ça, oui. » (DÉCIDEUR A3)

« Se tutoyaient. Oui, c'est Louis, Jacques [noms fictifs] c'est ça. » (DÉCIDEUR A2)

«... donc on a fini par se tutoyer... on était des collègues...» (CHERCHEUR B1)

« Mais les gens se tutoyaient, mais ce n'était pas trop familier, c'était fait de façon respectueuse, c'est qu'il y avait une certaine proximité d'esprit là... » (CHERCHEUR A2)

« Bien, en tout cas, moi [la chercheuse principale] me tutoyait, je ne me souviens plus si je la tutoyais, je ne sais pas, c'est sûr qu'entre nous on se tutoyait avec [une autre chercheuse]. » (DÉCIDEUR B2)

Ce tutoiement est cohérent avec la nature symétrique des interactions que les répondants semblent vouloir instaurer. Bien que deux répondants aient cependant indiqué préférer eux-mêmes utiliser le vouvoiement par choix, même si le tutoiement prévalait autour d'eux. Ce vouvoiement ne diminuait cependant pas la cordialité des rapports, selon l'un d'eux. Un autre a indiqué que les gens le vouvoyaient lui et tutoyait les autres en raison de son âge avancé :

« Mais peut-être certains. Moi, cependant, je vous dirais que je suis plus dans le « vous » ». (DÉCIDEUR A3)

« — *Est-ce que les gens se tutoyaient ou se vouvoyaient?*

— Je dirais que oui, la plupart du temps, moi je suis un vouvoyeux...

— *Mais ça ne diminuait pas la cordialité du climat?*

— Je vous dirais que non, mais ça pourrait le faire, ça pourrait le faire. » (CHERCHEUR A3)

« Je pense que oui [...] les filles ensemble se tutoyaient. Moi ils me vouvoyaient, parce que je suis plus vieux... » (CHERCHEUR B2)

Il semble que les participants s'appelaient généralement par leur prénom, mais cette familiarité a été moins souvent mentionnée par les répondants. Il y avait plus de formalités au début, mais l'usage du prénom semble s'être installé progressivement :

« — *De là à se nommer par son prénom?*

— Oui, tout à fait. » (CHERCHEUR A2)

« — *Est-ce que les gens s'appelaient par leur prénom?*

— Ouais, parce qu'on se connaissait, on se voyait à tous les deux mois, alors... » (CHERCHEUR A3)

« Ça dépendait des personnes, mais il y a des personnes avec qui [...] c'était Louise [nom fictif] [...] Mais il pouvait arriver que des personnes, tu sais qu'on voyait moins souvent, c'était M. Untel [...]. Mais les gens qu'on voyait plus souvent, moi, c'était Denise [nom fictif], puis... » (CHERCHEUR A1)

Deux répondants ont indiqué qu'il y avait un certain niveau de formalité et que les gens ne s'appelaient pas par leur prénom, et ce sont les deux décideurs du Projet B sur la continuité des soins, ou les relations interpersonnelles étaient moins positives :

« — *Ou s'appelaient par leur prénom?*

— Non, non [avec insistance].

— *C'était monsieur puis madame. Il y avait une certaine formalité vous diriez?*

— Oui. » (DÉCIDEUR B1)

« ...je l'appelais [son nom], je pense bien. [L'autre chercheure] non plus je ne l'ai jamais appelé par son prénom. » (DÉCIDEUR B2)

10.4 Synthèse et interprétation

Nous avons comme hypothèse que la plupart des relations chercheurs-utilisateurs sont de nature complémentaire, étant plus près de la dynamique professeur-étudiant ou expert-profane, en raison du contexte professoral dans lequel plusieurs chercheurs évoluent et de leur savoir plus important en recherche.

10.4.1 Symétrie dans les échanges

Les échanges entre chercheurs et décideurs semblent être de nature symétrique selon l'axiome de la communication humaine de Watzlawick *et al.*, (1967), c'est-à-dire que chercheurs et décideurs se considèrent mutuellement d'égal à égal et leurs interactions minimisent les différences. Ce rapport d'égalité a maintes fois été mentionné par les répondants durant les entrevues. L'emploi du tutoiement et l'utilisation des prénoms sont aussi une manifestation de ce rapport d'égalité.

Les échanges entre chercheurs et décideurs suivent aussi la règle symétrique selon la définition de Goffman (1974) dans le sens où les chercheurs et les décideurs se traitent de la même façon : les chercheurs et les décideurs peuvent se donner mutuellement des consignes, faire des remarques ou demander des explications, ce qui ne serait pas possible dans un rapport asymétrique. Goffman (1974, p. 48) illustre l'asymétrie des rapports en donnant comme exemple qu'un médecin peut donner une consigne à une infirmière, mais la réciproque n'est pas possible. Dans les relations entre chercheurs et décideurs que nous avons étudiées, la symétrie était manifestement présente.

10.4.2 Complémentarité dans la relation

Bien qu'il y ait symétrie au niveau du comportement observable, il semble cependant, y avoir effectivement complémentarité au niveau de la relation, comme nous l'avancions dans notre hypothèse : le langage des chercheurs comporte des expressions qui dénotent la présence d'une approche professeur-étudiant ou expert-profane, et cette approche semble être plutôt positive dans le contexte de transfert de connaissances que nous avons étudié – voir 8.5.8 sur l'approche pédagogique des chercheurs. La relation est aussi complémentaire par rapport aux besoins de chacun qui sont satisfaits par l'autre, c'est-à-dire chercheurs qui trouvent chez les décideurs un terrain pour valider rapidement la pertinence de leurs hypothèses, et les décideurs qui satisfont leur besoin d'appuyer leurs décisions sur des données probantes adaptées à leur réalité.

Cette complémentarité de la relation pourrait accorder un certain pouvoir aux chercheurs, qui ont un savoir plus important en recherche, mais ils ne l'utilisent pas pour établir un rapport de force avec leurs partenaires décideurs. Au contraire, ils démontrent beaucoup d'ouverture, ce qui permet à la confiance d'être maintenue entre les deux groupes.

Nous concluons donc qu'une relation complémentaire entre chercheurs et décideurs, selon l'axiome de communication de Watzlawick *et al.*, (1967) favorise le transfert de connaissances dans le domaine des services de santé, pourvu que les échanges respectent la règle de symétrie, selon Goffman (1974). Le respect de cette règle semble jouer un rôle primordial dans l'établissement et le maintien de la confiance mutuelle entre chercheurs et décideurs.

Il serait intéressant de voir si cette relation complémentaire chercheurs-décideurs s'exprimerait avec la même symétrie au niveau des comportements dans une situation où chercheurs et décideurs participeraient à un projet de *gestion* plutôt qu'à un projet de recherche, où ce serait les décideurs qui seraient dotés d'un savoir supérieur aux chercheurs, savoir découlant de leur expérience. Comme les décideurs semblent être moins bien préparés au travail en partenariat que les chercheurs, s'en serviraient-ils pour exercer ouvertement un certain pouvoir? Ce genre d'analyse permettrait de vérifier si l'ouverture des décideurs est aussi grande que celle des chercheurs.

CHAPITRE 11 - Ce que révèlent les rites d'interaction

Comment ne pas « perdre la face » et faire « bonne figure »

La théorie des faces de Goffman (1974) a comme prémisse que dans l'interaction humaine, il y a un souci de faire « bonne figure » et de permettre à l'autre de ne pas « perdre la face ». Faire piètre figure signifie que des comportements inappropriés ont été adoptés lors des échanges, par la personne elle-même ou par une autre.

Comme les relations interpersonnelles étaient plutôt bonnes entre chercheurs et décideurs pour les deux projets étudiés (ayant cependant été meilleures dans le Projet A), nous supposons que le comportement des participants aux projets de recherche permettait aux chercheurs et décideurs de ne pas « perdre la face » et aux autres de « faire bonne figure ». Mais comment? Quelques questions d'entrevue visaient à déterminer comment étaient appliqués les principes interactionnels découlant de la théorie des faces de Goffman dans un contexte de transfert de connaissances entre chercheurs et décideurs.

Une question a servi à déterminer comment les échanges interpersonnels entre chercheurs et décideurs permettaient à chacun de faire bonne figure en demandant aux répondants si leur statut de chercheur ou de décideur avait été bien reconnu et respecté durant les échanges, et en leur demandant de décrire ce qu'ils ont fait afin que chacun se sente bien intégré au projet et ainsi faire bonne figure.

S'il arrivait que les chercheurs et les décideurs voient leur « face » menacée durant les échanges, comment réagissaient-ils à cette menace de façon constructive, puisque les relations personnelles entre les deux groupes étaient plutôt positives? Pour utiliser la terminologie de Goffman, comment leur « assurance », c'est-à-dire leur aptitude à ne pas baisser la tête lors de rencontres avec les autres, s'est-elle manifestée? La présence d'une telle menace a été vérifiée en demandant aux chercheurs et aux décideurs s'ils ont été mal à l'aise ou inconfortables à quelque moment que ce soit durant les échanges. Les décideurs ont été appelés à expliquer comment ils réagissaient à des propos qui auraient pu rendre les participants inconfortables, comme si un chercheur avançait des choses qui n'étaient pas réalistes dans le domaine des services de santé, ou si un chercheur jugeait qu'une intervention d'un décideur n'était pas compatible avec une approche scientifique. Inversement, les chercheurs ont été appelés à commenter comment ils réagissaient si l'intervention d'un

décideur n'était pas compatible avec la rigueur scientifique, ou si un décideur soulignait que les chercheurs manquaient d'expérience de la réalité du terrain.

Est-ce que des remarques offensantes étaient exprimées, volontairement ou non, et est-ce que tant les chercheurs que les décideurs faisaient preuve de tact et de diplomatie dans les échanges?

Enfin, il était demandé aux intervenants de qualifier le niveau d'engagement des participants aux projets de recherche, l'obligation d'engagement étant nécessaire pour un échange intense et solide selon Goffman. Et comme les relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs étaient plutôt positives, comment s'est manifesté et s'est maintenu cet engagement?

11.1 La reconnaissance du statut

Tous les chercheurs et tous les décideurs ont affirmé que leur statut a été reconnu et respecté durant les échanges. Les chercheurs du domaine de la santé semblent jouir d'une bonne réputation, d'un bon statut. Pour certains, cette reconnaissance se manifestait par la volonté de l'autre groupe de collaborer avec eux :

« La recherche, les chercheurs, dans le domaine de la santé [...] sont très respectés. » (CHERCHEUR A3)

« —... donc vous jugez que votre statut de chercheur a été bien reconnu et respecté ?

— Tout à fait. » (CHERCHEUR B1)

« Les compétences de chacun étaient respectées?

— Oui, oui. » (DÉCIDEUR B1)

Un chercheur associe cette bonne réputation et leur statut au fait qu'ils ne sont pas contraints par des pressions de nature politique ou administrative, tandis qu'un autre est très fier de l'influence des chercheurs auprès des fonctionnaires du ministère de la Santé et des politiciens :

« Oui, à cause que j'ai souvent mis les points sur les "i" que moi je suis obligée de garder mon intégrité, puis que je me fais pas embarquer dans des considérations politiques là, que je garderai toujours mon indépendance.... » (CHERCHEUR A1)

« ... cette crédibilité-là, auprès des politiciens puis une équipe de recherche, c'est de l'or, c'est de l'or. » (CHERCHEUR A3)

La fierté des chercheurs semble donc être fortement associée à leur autonomie et à leur indépendance, ce qui est à l'antipode de la réalité des décideurs qui, eux, subissent des pressions politiques ou administratives, comme nous l'avons vu dans notre analyse de la métaphore des deux communautés – voir la section 6.1.2.

11.2 L'intégration des participants aux échanges

À la question « Comment faisiez-vous pour que les chercheurs/décideurs se sentent bien intégrés au projet, et se sentent comme des contributeurs aussi importants que vous? », seuls quelques chercheurs avaient des exemples concrets de choses à faire pour favoriser l'intégration, pour permettre aux autres de « faire bonne figure ». Cette intégration semble s'être faite naturellement pour la plupart. Elle se faisait par les chercheurs qui devaient éviter d'être trop ésotériques, par l'organisation d'activités informelles comme des lunchs payés pour les participants (activités qui mettent les gens en confiance), par la reformulation des expériences présentées par les décideurs, par la réciprocité des échanges et par l'utilisation d'un peu d'humour pour détendre l'atmosphère et contribuer à défaire l'image de gens austères qui est encore associée aux universitaires :

« ... si jamais ça avait été des chercheurs avec des notions très très cartésiennes, je peux dire... en tout cas [...] Non, ce n'était pas leur cas... » (DÉCIDEUR B2)

« Bien, comme je vous l'ai dit, c'était l'échange d'information réciproque, la reconnaissance des besoins des deux côtés, des rencontres dans les milieux conviviaux ou, même si ça n'a pas l'air important là, mais quand on paie pour le dîner, les gens, pour les cliniciens de se faire payer un dîner dans le cadre d'une journée, ça les change de leur quotidien, ça leur donne la chance qu'on parle pas juste de la recherche à l'heure du midi, on parle de d'autres choses. C'est là souvent que les liens se créent. » (CHERCHEUR A1)

« Reformuler leur expérience, [...] et faire un retour là-dessus en formalisant un petit peu, tout simplement en formalisant, en leur demandant des commentaires, aussi de compléter... » (CHERCHEUR B2)

« ... et une chose qui est importante aussi des fois, c'est l'humour. » (CHERCHEUR B2)

« ... il y a eu une grande ouverture, même je dirais, une belle générosité de la part de l'équipe là. » (CHERCHEUR A2)

11.3 Les rares malaises qui menacent « la face »

Presque tous les répondants ont indiqué ne pas s'être eux-mêmes sentis mal à l'aise ou inconfortables durant les échanges. Deux décideurs ont cependant indiqué avoir été un peu inconfortables au début, une parce qu'elle avait été parachutée dans le projet de recherche par son supérieur, et l'autre à cause de sa contribution financière au projet qu'elle jugeait insuffisante. Une d'entre elles a souligné l'importance de prendre sa place dans le groupe, de démontrer de la confiance en soi, ce que Goffman appelle de l'assurance, soit la capacité de « dissimuler toute tendance à baisser la tête lors de rencontres avec les autres. » (p. 12) :

« Bien comme je l'ai dit au début, [...] on se fait toujours des scénarios : comment ça va se passer, parce que pour moi j'ai été parachuté là dans un sens [...] je pense qu'après deux ou trois réunions, là, bon, je prends ma place... » (DÉCIDEUR A1)

« ... je me serais sentie un peu mal de demander plus, parce que moi quelque part là, c'est pas le petit 10 milles piastres par année durant trois ans ou d'aller m'asseoir une fois de temps en temps quand je suis capable de me libérer de toutes mes autres obligations autour de la table que je suis un membre si aidant et supportant. [...] ça m'arrive d'être gênée dans ce temps-là... » (DÉCIDEUR A3)

Cependant, il semble qu'il y avait quelquefois certains malaises entre décideurs :

« —... vous avez été mal à l'aise ou inconfortable en présentant une opinion, des données ou quoi que ce soit?

— Pas vis-à-vis les chercheurs.

— Non, les autres décideurs?

— Bien oui, parfois oui... » (DÉCIDEUR A2)

« C'est sûr que pour les décideurs, les CSSS, du fait de voir les données sur leur territoire, c'est intéressant, de se voir comparer aux autres, ça peut être des fois un petit peu inconfortable... » (DÉCIDEUR A2)

Ces commentaires illustrent davantage le peu d'homogénéité au sein des décideurs, qui vivent une métaphore de multiples communautés! (voir 6.6). Selon certains chercheurs, des malaises auraient pu être créés par le rythme de mise en œuvre des projets par les décideurs. Comme certaines organisations étaient un peu plus lentes à ce chapitre, leurs représentants devaient souvent en rendre compte et expliquer les raisons de leurs retards, ce qui s'ajoute aux malaises créés par la lenteur de la prise de décisions du ministère de la Santé mentionné précédemment à la section 7.3. Même s'ils engendraient quelques malaises, ces exercices de

reddition de compte au sein des projets de recherche étaient cependant faits avec respect et compréhension :

« ... t'as trois autres qui sont à 60%, puis toi t'es à 30%, ça t'interpelle un peu. Ça fais que j'appelle pas ça de la tension, mais il y avait quand même des situations où est-ce que c'était, t'étais sur le « spot » là. » (CHERCHEUR B2)

« ... puis il y avait un respect, mais les gens au départ qui embarquaient là-dedans devaient être imputables de livrer la marchandise ... » (CHERCHEUR B2)

« ... vous n'avancez pas, pourtant on vous a donné de l'argent pour ça, tu sais l'implacabilité, t'es supposé de le faire là, expliquez-nous pourquoi ça marche pas. » (CHERCHEUR B2)

Le rapport d'égal à égal peut être sérieusement altéré entre décideurs dans ce genre de circonstance lorsque des représentants de l'Agence de la santé et des services sociaux locale (dont relèvent les établissements de santé comme les centres hospitaliers et les CSSS) sont à la même table que les administrateurs de ces établissements, qui doivent rendre des comptes à l'Agence sur leurs activités. Ces malaises sont la conséquence directe de la caractéristique des décideurs qui sont surtout préoccupés par la performance de leur organisation (voir 6.1.2), performance qui peut parfois leur faire « perdre la face » vis-à-vis des chercheurs et de leurs collègues décideurs.

Dans une situation, les malaises se sont réglés grâce à l'intervention du chercheur principal, reconnu pour son leadership, qui a joué le rôle de médiateur :

« — ... y a-t-il eu des situations où votre intervention, ce qui se disait vous rendait inconfortable? »

— Ouais, bien je me souviens que quand on a sorti des résultats pour les CHSLD, pour le financement, ça touche tout le monde, qu'il a même fallu que je fasse intervenir le [chercheur principal] : tu sais là [...], tu t'en viens en arrière là et c'est toi qui ouvre le bal pour désamorcer ces choses-là. » (CHERCHEUR A3)

11.3.1 Un malaise particulier : le manque de pouvoir décisionnel des décideurs

De plus, il est intéressant de noter que quelques chercheurs ont indiqué que souvent les décideurs autour de la table n'étaient pas en mesure de prendre des décisions, bien qu'ils soient affublés du titre de décideurs. En effet, plusieurs d'entre eux font partie d'organisations où la prise de décision n'est pas décentralisée. La hiérarchie fait en sorte que le pouvoir de décision finale est du ressort du gestionnaire au plus haut niveau de

l'organisation. Bien que le directeur général ou le directeur d'un organisme de santé soit entouré de gestionnaires, ces derniers doivent souvent faire approuver leurs propres décisions par ce gestionnaire supérieur avant de pouvoir les mettre en oeuvre. Donc, les décideurs qui participaient au projet ne pouvaient généralement pas prendre de décisions sur le champ en présence de leurs partenaires – ils devaient retourner à leurs supérieurs. Cette réalité créait de l'inconfort, mais ne semble pas avoir nui au niveau des relations interpersonnelles :

« ... c'était pas eux qui étaient en décision, ça fait que y vivaient ça avec un certain inconfort aussi, mais ce n'était pas au niveau des relations avec les individus, de la dynamique. » (CHERCHEUR A2)

11.3.2 Un malaise révélateur

Une chercheuse a indiqué qu'elle pouvait se sentir mal à l'aise si un participant posait une question pour laquelle elle n'avait pas de réponse parce que ce n'était pas son champ d'expertise. Ce genre de malaise s'est résorbé par son association avec une autre chercheuse qui possédait l'expertise complémentaire :

« Je pense que ce qui a beaucoup aidé aussi c'est qu'on était deux, il y avait [nom de la chercheuse] et moi [...], mais comme [la chercheuse] était là, puis qu'elle prenait le relais, c'est peut-être ça qui a fait aussi que certains malaises ont été rapidement évacués... » (CHERCHEUR B1)

Il ressort de ce commentaire que les chercheurs semblent être déstabilisés, ou à tout le moins inconfortables, s'ils ne possèdent pas toujours la réponse à toutes les questions qui pourraient leur être posées. Ce constat renforce notre perception que les chercheurs se voient comme étant différents – voire supérieurs – à leurs partenaires décideurs en raison de l'attitude d'expert qu'ils adoptent : l'expert, pour ne pas « perdre la face » doit avoir réponse à toutes les questions.

11.4 Pas de propos qui rendent inconfortables

Il semble que personne n'ait souligné le manque de connaissances en recherche des décideurs, ou le manque d'expérience de terrain des chercheurs. Ni les chercheurs ni les décideurs n'ont eu à « baisser la tête lors des rencontres », selon la terminologie de Goffman (Goffman, 1974, p. 12).

S'il arrivait qu'un décideur avance des choses jugées incompatibles avec l'approche de recherche scientifique, il semble que les chercheurs prenaient le temps de bien expliquer pourquoi telle ou telle démarche n'était pas réalisable. Les explications que fournissaient les chercheurs ne semblent pas du tout avoir offensé les décideurs – le climat se prêtait plutôt bien à ces discussions, aux questionnements :

« Bien dans ce cas, ils [les chercheurs] l'expliquent. [...]... Si ça c'est produit, j'avais plutôt l'impression que ça se passait, on va vous expliquer pourquoi, hein. » (DÉCIDEUR A3)

« Bien, on essayait de lui expliquer en quoi c'était pas compatible. » (CHERCHEUR A1)

« ... mais je pense que j'aurais pas eu de difficulté à leur dire que ce n'était pas faisable, que ce n'était pas possible de par exemple poser cette question-là aux mères dans une entrevue téléphonique [...]. » (CHERCHEUR B1)

Un chercheur a cependant insisté sur l'importance de fournir ces explications de façon à ne pas accentuer le sentiment d'infériorité que pourraient ressentir les décideurs par rapport aux chercheurs :

« Ça, ça prend beaucoup de doigté [...] parce qu'ils sont très susceptibles [...] avec elles, c'était encore pire parce qu'elles sont très susceptibles, elles ont un sentiment un peu d'infériorité par rapport aux chercheurs et tout ça. Ça fait qu'il faut vraiment leur montrer de façon très diplomatique [...], mais il faut le dire dans les termes qui les feront pas paraître ridicules... » (CHERCHEUR B2)

Dans ce genre de situation, les chercheurs se montrent pédagogues et diplomates pour ne pas faire « perdre la face » aux décideurs, ces derniers n'étant pas aussi familiers qu'eux avec la terminologie et les approches scientifiques associées à la recherche.

Inversement, quand des chercheurs avançaient des choses non réalistes par rapport au terrain que les décideurs connaissent bien, il était facile pour ces derniers de simplement le porter à leur l'attention. Les chercheurs modifiaient alors les paramètres de leurs travaux en conséquence. Grâce au climat d'ouverture qui régnait dans les discussions, ce genre d'échanges se faisant aisément, quelquefois avec humour, et il ne semble pas que cela ait été offensant ni pour les chercheurs, ni pour les décideurs :

« Tu sais ça parti comme ça, mais c'était pour n'importe quoi, ouais on va faire ça comment nous, c'est nous qui a la job de le faire, fait que, puis c'était bien reçu parce que les gens n'y avaient pas pensé... » (DÉCIDEUR A1)

« Non, ils étaient vraiment, on voyait qu'ils voulaient vraiment collaborer avec notre réalité... » (DÉCIDEUR B1)

« —... *est-ce que ça arrivait qu'il y avait des choses que vous apportiez qu'un décideur disait que c'était vraiment pas réaliste sur le terrain...*

— Oui.

— *Puis ça, comment on vous le laissait savoir?*

— Ah ça c'est assez clair, les gens sont assez honnêtes, ça ils nous le disent assez vite, c'est pas long, c'est pas long qu'on le sait. » (CHERCHEUR A1)

« Mais connaissant ces... mais je pense à ce projet-là, les décideurs de la région, je pense que ça serait sorti rapidement... » (CHERCHEUR B1)

« —... *si vous avanciez des choses qui auraient pas été réalistes face à la réalité du terrain, comment les décideurs réagissaient?*

— Bien, ils nous le disaient.

— *Clairement. Ils étaient à l'aise?*

— Oui, oui. » (CHERCHEUR A2)

« Alors, on prenait, je crois qu'on disait, c'est correct, c'est vrai, OK, on le prend en note et tout ça, on va modifier telle affaire... » (CHERCHEUR B2)

« —... *il y en avait qui vous disait que votre, justement, votre rigueur scientifique était pas réaliste sur les terrains?*

— Ça, ça arrive... [...] le vécu tu vois là te permet de réajuster les paramètres. » (CHERCHEUR A3)

« — *Puis, si ça arrivait, c'était quoi les réactions?*

— Bien, c'était plus de partir à rire pour dire wow, wow, t'es pas sur la même planète que nous autres, des choses comme ça ... » (CHERCHEUR A1)

Ces commentaires sont une autre attestation de la complémentarité des besoins des chercheurs et des décideurs, comme mentionné en 8.5.2, et ils témoignent de l'ouverture des chercheurs envers la réalité terrain des décideurs, un facteur déterminant pour le maintien de bonnes relations interpersonnelles.

11.5 Beaucoup de tact

Tous les participants ont fait preuve de tact et de diplomatie. La seule exception au tact et à la diplomatie qui prévalaient a été celle d'une chercheuse, telle que rapportée par un autre chercheur : il semble que son occasionnelle brusquerie soit réparée par ses collègues

chercheurs, qui tentent de reformuler le commentaire brusque « en termes plus fluides ». Cette exception ne semble cependant pas avoir altéré le climat de collaboration :

«... des fois elle peut dire des choses de façon un peu raide là, c'est de reprendre ça pour dire à peu près la même chose, mais dans des termes plus fluides, on peut, quand on est plusieurs, on peut....réparer ça. » (CHERCHEUR B2)

Il est intéressant de constater que dans cet incident, ce n'est pas le chercheur « offenseur » qui est l'instigateur du « rituel de réparation » (Goffman, 1974, p. 20 et 21), mais un collègue qui le fait à sa place. Bien que cette approche sorte quelque peu du rite de réparation classique de Goffman, elle semble fonctionner dans ce contexte.

Il ne semble pas y avoir eu de gaffes durant les échanges, c'est-à-dire des incidents où un chercheur ou un décideur offensait volontairement quelqu'un d'autre. Un répondant a indiqué que l'ambiance de travail était positive au point qu'un faux pas n'aurait pas eu de conséquences fâcheuses pour les relations interpersonnelles :

« — *Même s'il y en avait des petites choses qui se produisaient [c.-à-d. des gaffes], comment ...*
— [...] mais non, avec l'ambiance qu'il y avait, les gens auraient relativisé ça, puis auraient apaisé... » (DÉCIDEUR B2)

11.6 Le solide engagement de (presque) tous

Presque tous les répondants ont constaté un bon niveau d'engagement des participants, dénotant l'existence de bonnes relations interpersonnelles :

« — *Est-ce que vous sentiez que les autres étaient aussi engagés dans la recherche que vous l'étiez?*

— Oui. On a tous pris le bateau quoi. » (DÉCIDEUR A1)

« — *... les autres étaient aussi engagées que vous à collaborer pour le travail?*

— À cette étape-là, sûrement, de leur projet à eux. » (CHERCHEUR B1)

« —... moi j'avais l'impression que la plupart des gens étaient, avaient un grand niveau d'engagement là... » (CHERCHEUR A2)

« — *Sentiez-vous que les autres, que les autres personnes étaient aussi engagées dans le projet de recherche que vous pouviez l'être?*

— Ah oui, et même plus. » (CHERCHEUR B2)

Seuls un chercheur et un décideur ont apporté des nuances :

« Bien certains très très engagés, d'autres peut-être moins. » (DÉCIDEUR A3)

« ... c'est pas tous les chercheurs qui ont mis autant d'énergie dans le projet, aussi engagés... » (CHERCHEUR A1)

Pour maintenir cet engagement il faut de la constance, que chacun connaisse bien son rôle et ses responsabilités, et voit un avantage à travailler en partenariat avec l'autre :

« ... il faut que chacun fasse un effort pour que ça se passe bien... » (DÉCIDEUR A2)

« ... on n'a pas la réponse à [à savoir si] ça va changer les pratiques pour les personnes âgées là, mais on pense que ça va faire, on l'a pas la réponse. Donc, il y a une confiance qui se fait [...], mais quand t'es dans un contexte de recherche, l'intervention qui a été décidée, tu la suis jusqu'au bout... » (CHERCHEUR A3)

«... si je participe à quelque chose, je dois faire ma part, puis ça doit bien être exprimé, compris, convenu et si ça se fait pas dès le départ : rôles, responsabilités, contribution mutuelle, échéancier et autre... » (DÉCIDEUR A3)

« Ça va me donner quoi, je me mets de l'autre bord là, ça va me donner quoi votre patente, ça va me donner quoi là. Tant, tant qu'ils sont capables de voir qu'il y a quelque chose, qu'il vont être gagnants... il faut que ça soit gagnant, gagnant... » (CHERCHEUR A3)

La nécessité d'engagement a été soulignée spontanément plusieurs fois dans d'autres contextes tout au long de l'entrevue – engagement émotif, financier, administratif — quelquefois pour en souligner l'importance, quelquefois pour parler des problèmes qu'il cause quand il est chancelant, ce qui renforce davantage l'importance de la règle d'engagement de Goffman. Par exemple :

« Alors, il fallait y croire... » (DÉCIDEUR A1)

«— *Est-ce que l'engagement de l'Agence était grand?*
— C'est plus que grand... » (CHERCHEUR A3)

« ... et ces hautes instances de l'Agence qui ont dit, nous autres on croit en ça puis on veut pas le faire pour un projet de recherche, mais on veut le faire chez nous pour vrai. » (CHERCHEUR A3)

11.7 Synthèse et interprétation

Pour utiliser les mots de Goffman (1974), il semble que les chercheurs et les décideurs que nous avons interviewés soient de bons « interactants », la plupart du temps. Tous ont fait preuve de tact et de diplomatie.

11.7.1 De très « bonnes figures »

Chacun a pu faire bonne figure durant les échanges, c'est-à-dire que son statut et ses compétences ont été reconnus et respectés. Cette « bonne figure » est sans doute quelque peu reliée au fait que chacun se perçoit, et perçoit l'autre, comme un spécialiste — de la théorie pour les chercheurs, de la pratique pour les décideurs —, et ces spécialités se complètent parfaitement bien, en offrant un terrain d'expérimentation de ses hypothèses aux chercheurs, et des décisions solides basées sur des données probantes aux décideurs, comme nous l'avons mentionné à la section 8.5.2.

11.7.2 Protection de la « face » de l'autre

Chacun est aussi assez compétent pour permettre à l'autre de « faire bonne figure » en les intégrant de façon fort naturelle aux échanges et en leur permettant de participer pleinement. Les chercheurs adaptent leur langage au degré de familiarité des décideurs avec la terminologie et les approches scientifiques de recherche, ce qui permet aux décideurs de ne pas paraître moins « savants » que les chercheurs. Les chercheurs utilisent aussi des techniques reconnues de reformulation et l'humour afin de bien intégrer les interventions de tous les participants. Il est aussi pertinent de noter que les chercheurs semblent être plus actifs que les décideurs dans la protection de la « face » de l'autre.

Bien que chercheurs et décideurs vivent des réalités fort différentes, tous ont fait preuve de grande ouverture quand il arrivait qu'un décideur propose quelque chose d'inapproprié dans une approche de recherche, ou qu'un chercheur avance une proposition qui était irréaliste pour le terrain.

11.7.3 Peu de malaises

Les malaises étaient plutôt l'exception que la règle. Il est cependant intéressant de noter que les quelques malaises interactionnels qui ont été rapportés étaient les conséquences de la réalité des décideurs, par exemples, leur pouvoir décisionnel réduit, la lenteur de mise en œuvre de certaines de leurs activités, ou la lenteur de la prise de décision du ministère de la

Santé. Les malaises étaient aussi quelquefois plutôt créés par les circonstances plutôt que par les interactions. Par exemples, quand un décideur a été forcé de participer au Projet A, et quand un autre était inconfortable en raison de sa pauvre contribution financière au Projet B.

Même si les malaises étaient plutôt rares, il semble que quand ils se produisaient, le processus réparateur était entrepris par d'autres personnes que l'« offenseur », ce qui dénote une grande cohésion au sein des chercheurs. Le rôle de médiateur que le chercheur principal du Projet A – nommé « leader » par quelques répondants – est aussi déterminant en cas de malaises ou malentendus.

11.7.4 La relation professeur-étudiant qui protège la « face »

Le fait qu'un chercheur soit inconfortable quand il n'a pas toutes les réponses aux questions qui lui sont posées renforce notre impression qu'une interaction complémentaire de type professeur-étudiant ou expert-profane est à l'œuvre entre chercheurs et décideurs. Cette relation complémentaire, avec l'approche pédagogique qu'elle sous-entend, joue donc un rôle déterminant pour éviter de faire « perdre la face » aux décideurs.

11.7.5 L'engagement

L'obligation d'engagement de Goffman (1974) exige que les participants manifestent un engagement intense et solide envers l'échange. S'il n'y a pas d'engagement de la part des chercheurs et des décideurs, il en résulte des effets négatifs sur l'interaction. Cette obligation d'engagement est bien appuyée quand les rôles et les responsabilités sont clairement établis pour les échanges. La constance dans la participation de chacun est aussi nécessaire. La complémentarité des besoins des chercheurs et des décideurs, comme décrite dans le contexte de l'axiome des interactions symétrique et complémentaire de la communication humaine de Watzlawick *et al.*, (1967), contribue aussi grandement à nourrir cette obligation d'engagement.

11.7.6 L'importance de l'informel

Des activités informelles ont été mentionnées comme favorisant l'intégration des membres dans les équipes des projets étudiés. Par exemple, des lunches où les participants peuvent sortir du cadre professionnel et discuter de choses personnelles sont efficaces pour créer des liens entre chercheurs et décideurs, qui apprennent alors à mieux se connaître. Par exemple, si les chercheurs et les décideurs ont l'occasion de parler de leur famille, de leurs loisirs, de

leurs intérêts qui dépassent le cadre du projet de recherche, ils deviennent plus humains, plus accessibles pour l'autre, ce qui nourrit la confiance.

Nous avons d'ailleurs constaté dans le cadre de l'analyse des conditions gagnantes pour un transfert réussi que la collaboration entre chercheurs et décideurs était meilleure quand des liens interpersonnels informels étaient créés, préférablement avant le début des travaux – voir 7.6.3.

CHAPITRE 12 - Les pistes du capital relationnel

La notion de capital relationnel que nous avons choisi d'explorer provient du domaine du management et de la gestion. Le capital relationnel se compose de trois éléments : la confiance mutuelle, le respect et l'amitié, qui tous les trois nécessitent des contacts interpersonnels.

Quel était le niveau de capital relationnel des deux équipes de recherche, et a-t-il influencé leurs relations interpersonnelles, et si oui, comment s'est-il construit? Le questionnaire d'entrevue visait à déterminer à quel point les trois composantes du capital relationnel – soit la confiance mutuelle (basée sur la transparence et l'ouverture), le respect, et l'amitié qui naît entre les partenaires — faisaient partie de la dynamique interpersonnelle vécue par les chercheurs et les décideurs qui participaient aux deux projets de recherche étudiés. Une question explorait aussi comment étaient gérés les conflits entre chercheurs et décideurs, un bon capital relationnel exigeant l'établissement de mécanismes de résolution de conflits.

12.1 La confiance mutuelle

La plupart des répondants ont répondu qu'il existait de la confiance mutuelle entre les chercheurs et les décideurs, et certains l'ont exprimé clairement :

« — ... *les chercheurs et les décideurs se faisaient confiance mutuellement?*

— Moi, je dis à 100%. » (CHERCHEUR A3)

« Ah je pense que ça a été un phénomène de confiance très grand. Je pense que c'est important ça. » (CHERCHEUR B2)

« ... on a perçu rapidement que la confiance était établie là, on n'avait pas peur de... d'afficher bon, nos limites... » (CHERCHEUR B1)

Un bémol a été exprimé par un chercheur, pour qui la confiance était moins grande envers certaines personnes qui n'étaient pas totalement transparentes, et certains décideurs qui étaient portés à quelque peu embellir leur réalité afin de bien paraître, ce qui illustre le souci de « faire bonne figure », selon Goffman (1974) :

« Euh... avec certaines personnes, la confiance était plus grande qu'avec d'autres. [...] ce n'était pas quelqu'un qui était honnête là, tu sais, parce que dans le fond, après ça, il faisait toutes sortes de chose, puis après ça, il nous revenait quand ça ne marchait plus, tu sais, ça fait que c'est certain que moi, je faisais de moins en moins confiance... » (CHERCHEUR A1)

« —... c'est sûr qu'on se méfie toujours un petit peu parce qu'on essaie toujours de dorer la situation un petit peu, côté des décideurs, mais c'était...

— *Qu'est-ce que vous voulez dire?*

— Bien, je veux dire, on essaie dans les témoignages, faut être prudent, surtout la partie qualitative, ils essaient toujours de se montrer sous un jour plus favorable, il y a un billet de désirabilité sociale... » (CHERCHEUR B2)

Cette réalité vécue par les décideurs ne semble cependant pas avoir influencé de façon significative le niveau de confiance mutuelle, puisque neuf des dix répondants ont répondu que les chercheurs et les décideurs se faisaient effectivement confiance mutuellement. Cette confiance s'est établie dès le début et s'est renforcée tout au long du projet.

À noter aussi qu'un répondant décideur a indiqué que c'est l'excellente renommée du leader de l'équipe de recherche qui a généré la confiance, qui a donné le ton :

« C'est lui [le chercheur principal, le leader] qui a donné le ton, vraiment aussi avec son équipe de jeunes chercheurs... » (DÉCIDEUR A2)

L'importance d'un leadership fort a d'ailleurs été soulevée à quelques reprises durant les entrevues. Nous définissons « leadership » comme étant la capacité de gérer et de mobiliser les énergies d'un groupe autour d'une action commune.

12.1.1 La confiance dans le réseau

Les chercheurs et les décideurs se faisaient confiance mutuellement, mais un chercheur a indiqué que les participants n'avaient plus confiance dans le réseau de la santé (en citant comme exemple la lenteur de la mise en place par le ministère de la Santé du Québec des dossiers médicaux informatisés) :

« ... les gens à un moment donné ne veulent plus collaborer parce qu'ils n'ont plus confiance dans le réseau... » (DÉCIDEUR A1)

Mais ce constat ne semble pas avoir affecté la confiance entre individus. On peut supposer que ce manque de confiance au niveau du réseau pourrait même contribuer à renforcer les liens entre individus en les mobilisant autour d'une cause commune.

12.2 Les jeux cachés

Une question d'entrevue voulait vérifier la présence possible de jeux ou d'agendas cachés, c'est-à-dire de situations où les répondants n'auraient pas été transparents quant à leurs objectifs de travail ou à leurs intentions, et une autre question vérifiait auprès des répondants s'il y a eu ouverture à leur endroit, ces deux questions servant à vérifier la solidité de la confiance mutuelle – s'il y avait eu des jeux cachés ou un manque d'ouverture des autres, les commentaires fort positifs des répondants sur la confiance ne seraient pas crédibles.

Cette confiance mutuelle semble avoir été véritable puisque seulement deux chercheurs ont indiqué avoir senti des jeux cachés du côté des décideurs, quand les résultats de travaux de recherche faisaient mal paraître un établissement en particulier et nuisant à leur imputabilité de gestionnaire :

« ... c'est sûr qu'on se méfie toujours un petit peu parce qu'on essaie toujours de dorer la situation un petit peu, côté des décideurs... » (CHERCHEUR B2)

« ... mais t'avais l'impression qu'il voulait ou qu'elle ne voulait pas peut-être qu'on lui attribue le problème qu'il y avait à la base là. Et donc, il y avait pas trop d'ouverture... » (CHERCHEUR B1)

Cependant, ces jeux cachés rapportés ne semblent pas avoir entaché sérieusement la confiance mutuelle, les autres indicateurs de l'état de richesse du capital relationnel – soit l'ouverture, en tant que composante de la confiance mutuelle, le respect et l'amitié étant très positifs, comme illustré dans le tableau 12.3 qui suit.

Dans ce tableau, les cases vertes indiquent que la composante du capital relationnel était manifestement présente. Une case jaune indique que le répondant avait quelque réserve. Nous y constatons donc que dans l'ensemble le capital relationnel semble avoir été plutôt bon.

12.3 Tableau de l'état du capital relationnel :

	Confiance mutuelle	Transparence	Ouverture	Respect	Amitié
PROJET A					
Chercheur A1	Avec certaines personnes seulement	Oui	Oui, en raison des besoins communs	Essentiel	Oui, entre certaines personnes
Chercheur A2	Bonne	Oui	Beaucoup	Beaucoup	Dans certains cas
Chercheur A3	À 100%	Oui	Oui	Nécessaire	Liens privilégiés
Décideur A1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Décideur A2	Oui, leader donne le ton	Oui	Oui	(pas abordé)	Oui
Décideur A3	Oui	(pas abordé)	Oui, de la disponibilité	Ne peut pas évaluer	Possible, mais pas vu
PROJET B					
Chercheur B1	Oui, déjà établie	(pas abordé)	Réduite dans un cas à cause d'un décideur méfiant	(pas abordé)	Oui
Chercheur B2	Très grande	Peut être réduite si décideurs masquent leur réalité	Oui	Oui	Oui, par beaucoup d'informel
Décideur B1	Oui	Oui	Oui, jusqu'à un certain point	Oui	Non
Décideur B2	Oui, agréable	Oui	Oui	(pas abordé)	Lien amical

12.4 L'ouverture aux autres

Tous les répondants ont aussi répondu que l'autre groupe a démontré de l'ouverture à leur endroit. Les chercheurs ont répondu positivement à la question, mais ce sont surtout les

décideurs qui ont élaboré sur le sujet, parlant de la volonté des chercheurs de les entendre, de leur prêter main-forte et d'être à leur disposition :

« —... *vous sentiez qu'il y avait de l'ouverture face à votre façon de voir les choses?*

— Oui, c'est pour ça qu'il y a eu trois modèles de gestion de cas, sinon, il y a quelque chose qui n'aurait pas marché. » (DÉCIDEUR A1)

« Oui, même des fois ils disaient, vous savez il y a telle affaire, si c'est ça qui se passe, on peut peut-être voir si on peut vous aider de telle façon là [...] ils connaissaient bien la réalité des intervenants, comment ça fonctionnait entre eux puis tout ça. » (DÉCIDEUR B2)

« Il y avait de l'ouverture pour nous entendre [...] puis ils ont été très ouverts encore à nos opinions... » (DÉCIDEUR B2)

« — ... on dit : on peut t'appeler? On peut aller te voir? On peut? J'ai toujours [répondu] oui, oui, oui, venez venez... » (DÉCIDEUR A3)

« Bien, comme je le disais tantôt, c'est là que je trouvais qu'ils [silence] qu'ils étaient ouverts, oui, mais jusqu'à un certain point. » (DÉCIDEUR B1)

Cette ouverture a aussi été soulignée avec insistance dans notre analyse de la métaphore des deux communautés, ce qui en rehausse l'importance en tant que caractéristique de la dynamique des relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs qui favorise le transfert de connaissances.

12.5 Le respect

Sans trop élaborer sur le sujet, tous les répondants ont aussi répondu qu'ils avaient du respect pour les chercheurs ou les décideurs, et que ce respect était mutuel :

« —... *est-ce que vous diriez qu'il y avait du respect entre les chercheurs et les décideurs.*

— Oui. Beaucoup. » (CHERCHEUR A2)

« Du respect, de la confiance, ça prend ça, c'est comme dans n'importe quoi. » (CHERCHEUR A3)

« Bien, ça, je pense que c'est essentiel [le respect mutuel]... » (CHERCHEUR A1)

12.6 L'amitié

La plupart n'hésitent pas à parler d'amitié – il faut noter cependant que nous n'avons pas défini précisément le terme, laissant aux répondants le soin d'en décrire les manifestations. Mais cette notion d'amitié a été nuancée par quelques-uns qui parlent plutôt de « lien amical » ou de « lien privilégié » au lieu d'amitié, tandis qu'un autre a avancé que « c'est pas impossible », puisque les gens deviennent un peu complices :

« ... oui, entre chercheurs et décideurs aussi, dans certains cas, il y a eu ça [de l'amitié]. » (CHERCHEUR A2)

« —... je pense que oui, moi, pas personnellement moi, je pense qu'il y avait des liens qui se sont tissés, surtout avec [des chercheurs] et puis certaines de ces personnes-là. » (CHERCHEUR B2)

« — ... il y a des liens qui ont été tissés par rapport à ça, qui sont pas d'amitié, mais qui sont des liens, mettons, privilégiés. » (CHERCHEUR A3)

« —... je pense qu'il y avait un certain lien...

— *Un lien amical qui s'était...*

— Oui, c'est ça. » (DÉCIDEUR B2)

« — *Est-ce que vous diriez qu'il s'est même développé des amitiés entre certaines personnes, entre chercheurs et décideurs?*

— C'est pas impossible. [...] Mais je dirais, il faut qu'ils deviennent complices un peu... » (DÉCIDEUR A3)

Un seul répondant a répondu carrément qu'il n'y a pas d'amitiés qui se sont créées :

« —... *iriez-vous jusqu'à dire que des amitiés se sont créées entre eux autres?*

— Non, je ne pense pas. » (DÉCIDEUR B1)

Nous croyons que cette notion d'amitié est en lien direct avec le caractère informel de quelques échanges qui sortent du cadre professionnel, échanges que les répondants ont décrits comme étant des facteurs qui favorisent les bonnes relations interpersonnelles, comme nous l'avons vu dans l'analyse des conditions gagnantes d'un transfert de connaissances réussi à la section 7.6.3.

12.6.1 L'amitié dépend du type de personnalités

Selon un répondant, cette amitié dépend grandement de la nature des gens qui participent au projet. Pour le paraphraser, certaines personnes font partie de la solution, tandis que d'autres font partie du problème, ce qui indique qu'une attitude positive axée sur la résolution de

problème est une caractéristique importante qu'un individu doit posséder pour arriver à établir de bonnes relations interpersonnelles :

« Oui. Moi ça va un peu dans le sens que peut-être que vous allez trouver que je me répète, mais la nature des personnes, quand il y a des personnes avec qui s'est agréable de travailler [...] bien il y avait pas mal plus de gens qui faisaient partie de la solution dans cette équipe... » (CHERCHEUR A2)

À la question « Comment cette amitié s'est-elle manifestée », les réponses sont multiples. Quelques participants se sont dits carrément heureux de participer aux rencontres. Des conversations à propos de sujets personnels (comme les loisirs, la famille) et des activités informelles (comme des lunches et des soupers) se sont tenues lors des rencontres formelles. Des liens ont été maintenus après la fin des projets de recherche :

« Bien, les gens étaient heureux de se revoir, on avait hâte aux réunions, au début on était hésitants, parce qu'il fallait établir la relation, mais et à la fin, c'était presque une fête là de se retrouver là... » (DÉCIDEUR A2)

« Bien, ça se manifestait lors des rencontres, souvent avant, au dîner ou après, on voyait qu'il y avait comme un climat de saine camaraderie, comme on dit là, ça fait que ça riait beaucoup, les gens avaient beaucoup de plaisir, les gens tu sais ça s'informe des choses qui touchent pas le travail, tu sais comme [un chercheur], je sais que c'est un pêcheur, puis moi, j'aime pêcher à la mouche, ça fait qu'on parlait de nos expériences de pêches à mouche, puis bon, de façon très ouverte, nos familles, puis tout ça, alors qu'au début, on aurait pu continuer à jamais se parler de ça là... » (CHERCHEUR A2)

« Je pense que c'était à l'occasion des rencontres formelles, il y avait quand même beaucoup d'informel, je pense donc que, je suis pas sûr là, mais ils en profitaient pour des petites, petites intentions particulières, des lunches, des affaires comme ça. » (CHERCHEUR A3)

« — ... le soir, tu vas souper ensemble, tu vas même à ton SPA ensemble, [rires...] je pense qu'on devenait amis... » (CHERCHEUR A1)

« —... puis on a maintenu des liens, les gens ont changé d'organisation puis on maintient encore ces liens-là, ça je pense que c'est peut-être des indices indirects là. » (CHERCHEUR A1)

« Bien, il y a des gens [...] quand ils sont partis de la recherche, les gens avaient de la peine [...] puis on s'oublie pas là, c'est comme intéressant. » (DÉCIDEUR A1)

Le tutoiement et l'usage des prénoms est devenu signe d'amitié (le tutoiement et l'usage du prénom est aussi discuté dans le contexte de la règle symétrique de Goffman (1974) à la section 10.3) :

« Ça s'est manifesté, je pense, dans la facilité qu'on avait à échanger [...] on a commencé à se tutoyer puis à s'appeler par nos prénoms... » (CHERCHEUR B1)

12.7 Les conflits

Une question demandait spécifiquement s'« il y a eu quelquefois des différences de vues, ou même des conflits entre chercheurs et décideurs. » Pour ce qui est de la gestion des conflits, plusieurs répondants préfèrent utiliser une terminologie plus nuancée : ils préfèrent parler de tensions, de difficultés, de pressions, de différences de vue. Certains ont parlé de divergences entre décideurs ou entre chercheurs, mais peu entre chercheurs et décideurs :

« Donc, c'était la manière de résoudre ces difficultés-là, pas des tensions, c'est des difficultés, c'est vraiment d'essayer de contribuer autant d'un côté que de l'autre... » (CHERCHEUR A3)

« Entre chercheurs oui, entre chercheurs et décideurs, non. [...] Peut-être que des fois, il y avait de la pression aussi, on sentait ça entre eux, mais ce n'est pas, je ne peux pas dire que c'était l'apanage de chacun à quelques occasions.

— *C'est une exception...*

— Plus l'exception que la règle là. » (DÉCIDEUR A1)

« Les différences de vue étaient plus entre les décideurs que entre les chercheurs et les décideurs... » (DÉCIDEUR A2)

« Il y a eu des conflits avec certains gestionnaires de CSSS à un point où je ne pensais plus participer, mais c'était pas avec les chercheurs. » (DÉCIDEUR A2)

Cette façon de gérer les « différends » confirme que les règles d'interaction de Goffman (1974) ont été plutôt bien respectées entre chercheurs et décideurs qui font en sorte que chacun puisse « faire bonne figure ». Elles l'ont cependant été un peu moins entre décideurs.

12.7.1 La résolution de conflits

Ces divergences ont été réglées de façon transparente (composante de la confiance mutuelle) et avec franchise, quelquefois lors des rencontres en personnes, quelquefois dans le cadre de conversations tenues à l'écart du groupe, quelquefois avec l'aide d'une tierce personne :

« ... c'était dit de façon assez transparente quand il y avait des divergences où il y a un problème là, puis voici, bon c'était exposé. Là après ça, les gens s'exprimaient autour de l'enjeu, surtout les personnes, les groupes intéressés, puis suite à ça, bien là, les gens se mettaient en mode solution pour trouver les choses, mais je n'ai jamais vu tu sais d'esclandre là, où quelqu'un pétait sa coche comme on dit là, ça, je n'ai pas vu ça. » (CHERCHEUR A2)

« Bien moi, j'ai déjà entendu puis vu autour de la table différentes opinions, [...] à ces moments là je n'ai pas vu des choses majeures, puis me semble qu'on arrivait à plutôt finir par s'entendre, honnêtement... » (DÉCIDEUR A3)

« ... quand il y a eu des tensions, encore là, comme je vous l'ai dit tantôt, c'est de donner l'heure juste. » (CHERCHEUR A3)

« C'est d'aller la voir : salut, comment ça va, bon, tu sais, moi je ne peux pas aller plus loin que ce que je fais là, en disant, il y a un pont là, si tu veux qu'on en parle, on va en parler, mais je n'ai pas à faire de la thérapie avec elle, tu sais. » (CHERCHEUR A3)

« ... ça c'est réglé avec une conversation séparée...

— Ah, séparée, oui oui, pas sur place. » (DÉCIDEUR A2)

(Note : Le chercheur principal, le leader, a facilité la conversation.)

« Quand j'ai fait venir [le chercheur principal], parce que c'était rendu une guerre à gagner. Ça prend quelqu'un qui va désamorcer [...] on est en train de se faire un beau conflit, sans rien de rationnel en dessous de ça, c'est juste de l'entêtement, là OK. C'est ça, tu fais venir quelqu'un d'autre qui te rassis. OK.

— *Un petit peu le médiateur.*

— Ouais, un médiateur. » (CHERCHEUR A3)

Comme il n'y a pas eu de véritables conflits entre chercheurs et décideurs au sein des deux projets étudiés, il est difficile de déterminer si la définition formelle d'un mécanisme de résolution aurait augmenté le capital relationnel des équipes. Il semble que la grande qualité des relations interpersonnelles qui existaient entre chercheurs et décideurs ait mené à la résolution saine et naturelle des « difficultés » relationnelles. Le chercheur qui a joué le rôle de leader à l'intérieur du Projet A sert aussi à désamorcer les tensions qui pourraient naître à la suite d'un différend.

12.7.2 Les projets qui se désagrègent

Bien qu'il ne semble pas y avoir eu de conflits comme tel, une répondante a indiqué que dans des situations où il y a divergences d'opinions, au lieu de voir l'escalade d'un conflit, il arrive souvent que le projet perde son envol et s'éteigne :

« ...je ne peux pas dire que ça a fait une escalade de conflits, ce que j'aurais tendance à dire, c'est que les projets se sont désagrégés, c'est ça, c'est la conséquence de ces choses-là... » (CHERCHEUR A1)

Il semble donc que dans ce genre de projets, les participants pourraient à l'occasion adopter un comportement d'évitement face aux conflits. Nous ne pouvons cependant conclure que l'évitement aurait été l'approche utilisée par les deux groupes étudiés en cas de mésentente. Nous supposons plutôt qu'un conflit aurait été abordé et résolu de front en raison du climat de confiance mutuelle qui existait au sein des équipes, ou par l'intervention du leader dans le Projet A.

12.8 Synthèse et interprétation

Le capital relationnel des deux projets semble donc avoir été plutôt positif, ce qui nous permettra d'en extraire les caractéristiques qui favorisent le transfert des connaissances.

12.8.1 Confiance importante

La confiance mutuelle semble jouer un rôle déterminant dans l'établissement et le maintien de bonnes relations interpersonnelles. Cette confiance mutuelle est indissociable de la complémentarité des besoins des chercheurs et des décideurs que nous avons identifiée comme un facteur qui favorise un bon transfert de connaissances à la section 8.5.2.

12.8.2 Transparence

Les jeux cachés comme manifestation d'un manque de transparence semblent avoir été plutôt l'exception que la règle et touchaient surtout les échanges entre décideurs, plutôt que la dynamique chercheurs-décideurs. Ces jeux cachés s'expliquent par la préoccupation qu'ont les décideurs d'avoir une organisation performante, cette performance affectant directement leur statut et leur image puisqu'ils en sont responsables, performance pour laquelle ils sont récompensés (ou non) et par laquelle ils peuvent « perdre la face » ou « faire bonne figure », selon les rites d'interaction de Goffman (1974).

Ce constat nous amène à croire qu'un climat de travail dominé de façon excessive par le souci de projeter une image positive de bonne performance défavorise l'établissement de bonnes relations interpersonnelles et, conséquemment, entrave le transfert de connaissances.

12.8.3 L'ouverture

L'ouverture que chacun a manifestée à l'endroit des autres a été soulevée comme élément clé de la confiance mutuelle. Cette ouverture semble avoir été plus marquée du côté des chercheurs, ce qui est conforme à ce que nous avons vu dans l'analyse des conditions gagnantes – voir 7.6.2.

12.8.4 Le respect

Le respect n'a pas suscité beaucoup de discussions dans la partie du questionnaire qui traitait spécifiquement du capital relationnel. Nous le supposons tout de même présent parce qu'il a été exprimé dans la définition de ce que les chercheurs et les décideurs ont appris l'un de l'autre, soit la difficile réalité des décideurs pour les chercheurs, et l'approche rigoureuse de la recherche pour les décideurs – voir la section 8.5.7 – ce qui a nourri un respect mutuel. La notion de respect a aussi souvent été mentionnée par les répondants dans d'autres parties de l'entrevue.

12.8.5 L'amitié

Des liens d'amitié semblent s'être créés. Ils se manifestaient surtout par des conversations portant sur des sujets personnels, comme la famille et les loisirs et par la tenue d'activités informelles, comme des lunches et des soupers. Ces activités informelles sont aussi souvent déterminantes pour créer des liens, comme nous l'avons vu à la section 7.6.3. De plus, il semble que l'amitié naisse plus facilement quand le tempérament des personnes fait en sorte qu'ils ont une approche positive axée vers les solutions.

12.8.6 Mécanisme de résolution des conflits

L'absence de mécanisme formel de résolutions des conflits ne semble pas avoir posé problème, les chercheurs et les décideurs étant généralement de bons « interactants » selon Goffman (1974). Cependant, la présence d'un leader au sein du groupe semble être en lui-même un mécanisme implicite de résolution des différends puisque cette personne joue à l'occasion le rôle de médiateur.

Selon une chercheuse, il semble que la dynamique chercheur-décideur ait tendance à éviter les conflits, ce qui a comme conséquence de quelquefois voir des projets se dissoudre avant leur conclusion. Cette réalité rend encore plus pertinent le rôle d'un leader pour un projet de cette nature.

CHAPITRE 13 - Conclusion et discussion

13.1 Rappel de notre objectif de recherche

Nous avons comme objectif de comprendre les caractéristiques des relations interpersonnelles entre chercheurs et utilisateurs qui contribuent à un transfert de connaissances réussi, c'est-à-dire à l'utilisation des résultats des travaux de recherche. L'utilisation de la recherche a été nommée comme un des éléments qui contribuera à améliorer le système de santé canadien, qui est à la fois un enjeu sanitaire et économique.

13.2 Notre point de départ

Nous avons comme point de départ la métaphore des deux communautés (Caplan, 1979), qui tente d'expliquer pourquoi les résultats de travaux de recherche en sciences humaines ne sont pas utilisés par les gestionnaires et les responsables de politiques. Il était pertinent pour nous de vérifier si ce point de départ était toujours valide aujourd'hui. Cet exercice nous a permis de cerner les principales différences concernant les réalités que vivent les chercheurs et décideurs du domaine des services de santé aujourd'hui. Nous avons constaté que la distance entre ces deux communautés semble être beaucoup moins grande parce qu'un pont a été construit entre elles, soit la volonté de travailler ensemble. Ces deux groupes de spécialistes veulent trouver des solutions concrètes pour améliorer les services de santé.

Nul doute que les nombreuses occasions d'échanges créées par les organismes subventionnaires contribuent grandement à faire en sorte que chacune de ces communautés devienne plus consciente de la réalité de l'autre, et en accepte les paramètres — une meilleure compréhension de la réalité de l'autre engendre un plus grand respect de leurs rôles respectifs.

Il est intéressant de noter ici que les groupes de chercheurs et de décideurs qui ont travaillé aux projets semblent s'associer à deux « communautés » qui transcendent leurs affiliations professionnelles : les chercheurs se dévouent à mieux faire comprendre comment la recherche peut aider les décideurs à améliorer le système de santé, et les décideurs tentent de trouver dans la recherche un outil qui leur permettra de mieux faire performer le système de santé. Chacun travaille au même objectif, se dévoue à une cause qui leur fait aller au-delà de l'imputabilité qu'ils ont envers leurs milieux respectifs, que ce soit une université, un centre de santé et de services sociaux, un centre hospitalier ou le ministère de la Santé. Il semble qu'un objectif noble, de dimension humaine soit rassembleur – ce qui devient une façon plus

positive de voir la force de rassemblement de l'ennemi commun, soit le manque de confiance dans le réseau de la santé dont nous avons parlé à la section 12.1.1.

Cet esprit de communauté semble cependant un peu plus fort chez les chercheurs que chez les décideurs, qui vivent une métaphore des « multiples communautés », étant soumis à des réalités différentes selon le genre d'établissement où ils travaillent, et selon qu'ils sont en région ou en centre urbain – voir la section 6.6.

13.3 Le bien-fondé de notre terrain d'études

Nous avons choisi d'étudier deux projets de recherche où chercheurs et décideurs ont collaboré afin d'extraire de l'expérience des participants les principales caractéristiques de leurs relations interpersonnelles. Mais avant d'extraire ces caractéristiques, il était important pour nous de vérifier qu'il y a eu d'authentiques échanges interpersonnels entre les deux groupes à toutes les étapes du processus de recherche, parce que cette dynamique est essentielle, selon les pratiques en transfert de connaissances d'organismes qui sont chefs de file dans le domaine. La constatation qu'il y a bel et bien eu de bonnes relations interpersonnelles entre les deux groupes durant toute la durée des projets, nous permet d'en extraire les caractéristiques avec plus d'assurance.

13.4 Un prérequis – une relation complémentaire

Notre analyse nous a amené à la conclusion qu'il semble exister un prérequis à de bonnes relations interpersonnelles dans un contexte de transfert de connaissances : la complémentarité des besoins. Dans le contexte des services de santé que nous avons étudié, les chercheurs trouvent un terrain pour valider leurs hypothèses, et les décideurs trouvent des données probantes pour appuyer leurs décisions. Une relation de type complémentaire, selon l'axiome de Watzlawick *et al.*, (1967) permet à l'obligation d'engagement de Goffman (1974) de se réaliser avec aisance parce que chacun des deux groupes a des intérêts « spontanés et légitimes » pour l'autre groupe (Goffman, 1974, p. 103), et cet engagement manifeste fait en sorte que leurs interactions sont positives. Cette relation complémentaire doit cependant s'exprimer en respectant la règle symétrique de Goffman, qui demande que tous les participants se traitent de la même façon dans les échanges : chercheurs et décideurs sont des spécialistes de leurs domaines respectifs et leurs interactions doivent refléter cette égalité de statut.

13.5 Le mécanisme privilégié – le face à face

Nous avons constaté dans notre analyse que les rencontres en face à face semblent être le type d'échanges qui est le plus efficace pour établir et maintenir de bonnes relations interpersonnelles. Ces rencontres permettent d'établir les liens de confiance qui sont déterminants en transfert de connaissances et elles offrent des occasions de sortir du cadre professionnel et formel des échanges. De plus, elles permettent aux participants de porter attention à la dimension analogique des échanges, une composante déterminante des relations interpersonnelles.

Les rencontres face à face permettent plus d'allers-retours, ce qui devient alors une meilleure utilisation interactive de la recherche selon Weiss (1979), faisant en sorte que le processus recherche-décision est moins linéaire et plus dynamique. Des rencontres face à face permettent aussi des reformulations, des questionnements, des discussions, des négociations et soutiennent alors la construction de sens. Dans une perspective socio-constructiviste, Karl E. Weick (cité par Allard-Poesi, 2003, p. 108) stipule d'ailleurs que les dynamiques de débats, les controverses, les conflits, les négociations, les contradictions sont le «lieu par excellence» de la construction du sens. «Les réunions, en ce qu'elles définissent, représentent et reproduisent les entités sociales et les relations entre les individus, constituent un cadre «créateur de sens». Elles sont la «boîte» dans laquelle les gens, les problèmes, les solutions et les sentiments se mélangent et prennent forme [...]». (Ibid., p.114).

Plusieurs milieux semblent d'ailleurs porter plus d'attention au face à face en tant que mécanisme d'échange privilégié. À titre d'exemple, dans un contexte de gestion des organisations, un article du *Journal of Organizational Behavior* qui explore comment l'autorité se transmet par le langage dans les échanges quotidiens entre supérieurs et subordonnés, indique que (notre traduction) « Les théoriciens insistent de plus en plus sur le rôle déterminant des micro comportements (*microbehaviors*) qui se produisent au niveau des échanges face à face dans la construction sociale et la reproduction d'organisations. » (Morand, 2000, p. 245).

Il semble que les échanges face à face entre personnes soit un mécanisme puissant. Il sera pertinent de se questionner sur la signification de la place prédominante de ce b.a.-ba de la communication humaine à l'ère des communications électronique et de l'Internet, où les médias sociaux permettent à une personne d'être en lien avec une quantité phénoménale

d'autres individus partout sur la planète sans avoir aucun contact personnel direct où s'établit le véritable échange humain.

13.6 Les attitudes et les comportements

À partir des analyses que nous avons faites et des réponses au questionnaire fournies par les chercheurs et les décideurs, il nous a été possible de dégager quelques caractéristiques des relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs qui favorisent le transfert des connaissances. Nous avons regroupé ces caractéristiques en deux catégories, soit les attitudes, c'est-à-dire les dispositions psychologiques, et les comportements, c'est-à-dire les conduites observables.

13.6.1 Attitude 1 :

La volonté de travailler ensemble et un véritable esprit de collaboration

C'est l'attitude nécessaire à de bonnes relations interpersonnelles qui a été mentionnée le plus fréquemment dans les entrevues. Tant les chercheurs que les décideurs parlent de la nécessité d'avoir un désir sincère de travailler avec l'autre groupe, d'avoir de véritables discussions dans les deux sens, avec respect, en acceptant d'y consacrer le temps nécessaire :

« ... c'était des gens sensibles à la recherche puis qui voulaient travailler en partenariat, qui avait le goût de travailler en partenariat. » (CHERCHEUR A1)

« ... mais si on veut appliquer cela sur le terrain, c'est essentiel de travailler avec les gens. » (DÉCIDEUR A1)

« C'était dit au début de la relation, oui nous on a besoin de vous et tout ça, puis on se sentait quand même important, puis on sentait que c'était vrai aussi, moi je pense que c'est ça la base qui a fait... tu sais quand la table a été mise, elle a été mise de façon très bien, c'est pour ça que ça a tout le temps continué, je pense que ça, c'est une prémisses très importante à un bon projet de recherche. » (DÉCIDEUR B2)

« ... puis rapidement de leur faire comprendre que l'équipe de recherche c'est elle et nous. Je veux dire on est tous autour de la même table, on discute et puis leurs opinions sont bienvenues, on se sent à l'aise à poser des questions et rapidement, une espèce de climat d'échange et de collégialité... » (CHERCHEUR B1)

« ... je suis certaine que si ça n'avait pas été une recherche de ce genre-là [collaborative], de nous faire imposer ces affaires-là, je ne pense pas que ça aurait marché. » (DÉCIDEUR A1)

Notre analyse de la métaphore des deux communautés a bien fait ressortir cette volonté de partenariat entre chercheurs et décideurs comme étant ce qui servait à établir un pont constructif entre deux cultures différentes. Tant les chercheurs que les décideurs voient plus d'avantages que d'inconvénients à travailler ensemble. La complémentarité des besoins des chercheurs et des décideurs sert sûrement aussi à nourrir cette volonté puisque les chercheurs voient un avantage certain à travailler avec les décideurs, et vice versa.

13.6.2 Attitude 2 :

L'ouverture et l'accessibilité des chercheurs

Plusieurs recommandations touchent spécifiquement l'attitude des chercheurs, qui doivent faire preuve d'une grande ouverture face aux décideurs, être disponibles et faire en sorte que leur langage soit accessible pour les décideurs :

« ... ou bien si on ne comprenait pas quelque chose, bien les chercheurs étaient très contents de nous expliquer... » (DÉCIDEUR A1)

« ... ils [les chercheurs] voulaient vraiment nous expliquer... ils ont probablement pris le temps de nous l'expliquer comme il faut. » (DÉCIDEUR B2)

« Bien moi, il faut... qu'ils nous montrent qu'ils sont là, qu'il viennent donner du ressourcement ou qui viennent appuyer le processus d'aller chercher des données puis tout ça, il faut qu'on sente qu'ils ne sont pas loin derrière, qu'ils sont présents... » (DÉCIDEUR B2)

« ... d'être facilement accessible, [...] puis de retourner leurs appels quand on les appelle, je pense que ça, c'est primordial aujourd'hui... »
(DÉCIDEUR B2)

Il semble que dans un contexte de projet de recherche les chercheurs semblent déployer plus d'efforts pour établir et maintenir ces bonnes relations interpersonnelles. L'importance accordée à la nécessité que les chercheurs adoptent cette attitude d'ouverture est sans doute un relent de la réputation de solitaires travaillant en vase clos que se sont construits les chercheurs et les universitaires au fil du temps. Il a été souligné à maintes reprises qu'une attitude hautaine ou élitiste des chercheurs par rapport à la réalité terrain des chercheurs doit être évitée pour la mise en place de bonnes relations interpersonnelles, et, ce qui est particulièrement intéressant, ce sont surtout des chercheurs qui insistent sur ce point :

« ... il ne faut pas que j'arrive avec mes grosses statistiques là, [...] ils se sentent mal à l'aise, parce qu'ils ne comprennent pas, puis qu'ils n'osent pas poser des questions là... » (CHERCHEUR A1)

« ... je m'en rends compte que ces gens [qui ne sont pas préparés à travailler en collaboration] voient les gens du terrain comme, comme des gens à qui on vient apporter des choses, puis quand les gens du terrain amènent des éléments, ils ne considèrent aucune remarque qui vienne du terrain. » (CHERCHEUR A1)

« ... mais probablement qu'une attitude hautaine [est à éviter] parce que déjà, au départ, ils sont intimidés par nous, par le fait qu'on vient de l'université... » (CHERCHEUR B2)

« ... puis ils ont une méfiance par rapport à l'universitaire qui vient s'ingérer dans leurs affaires, leur dire quoi faire... » (CHERCHEUR B2)

Cette ouverture nécessaire du chercheur est probablement reliée au fait que les organismes subventionnaires les ont mieux préparés à la collaboration – voir 6.5.3.2. De plus, le sujet principal des projets est la recherche, qui s'imbrique dans la gestion. Il serait intéressant de voir si ce rôle accentué des chercheurs serait déplacé vers les décideurs s'il s'agissait de projets de gestion où vient s'attacher la recherche.

De ces attitudes qui favorisent le transfert de connaissances découlent des comportements que les acteurs du transfert de connaissances doivent adopter.

13.6.3 Comportement A :

Traiter chacun avec respect et d'égal à égal

Des rapports symétriques d'égal à égal sont nécessaires dans les échanges entre chercheurs et décideurs, comme nous l'avons vu au chapitre 8 qui traite des échanges interpersonnels. Le respect est aussi une des composantes du capital relationnel, capital que nous avons qualifié comme étant positif entre les chercheurs et les décideurs. Ce respect est nourri en grande partie par la meilleure compréhension de la réalité de l'autre, comme nous l'avons vu dans notre analyse des échanges personnels à la section 8.5.7 :

« ... vraiment qu'il faut travailler d'égal à égal, en reconnaissant chacun nos rôles puis en respectant la réalité de chacune des personnes, en utilisant le « je » là, on peut pas dire aux autres quoi faire... » (CHERCHEUR A1)

« ... il faut travailler d'égal à égal... » (CHERCHEUR A1)

« Pour ce projet-là, c'était vraiment, moi je dirais, une relation d'égal à égal... »
(CHERCHEUR B1)

« ... c'est d'essayer de mettre cela d'égal à égal [...] si t'arrive avec tes grands sabots, l'universitaire qui arrive, ça marche pas ça. » (CHERCHEUR A3)

« — *Pensez-vous qu'il y a des règles de comportement qui soient explicites ou implicites, qui doivent être respectées pour arriver à de bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs?*

— Bien, je trouve que [...] ça revient aux histoires de reconnaître le rôle de l'autre puis le respect de l'individu... » (CHERCHEUR A1)

« — *... il y a des attitudes, des comportements, des gestes qui sont importants pour maintenir de bonnes relations...?*

— Bien, je dirais de respecter les gens dans ce qu'ils sont... » (CHERCHEUR A2)

« — *Alors, pensez-vous qu'il y a des règles de comportement explicites ou implicites qui doivent être respectées, pour arriver justement à cette relation interpersonnelle?*

« —... je pense que c'est le respect mutuel... » (CHERCHEUR A3)

« ... c'est essentiel de se voir chacun dans son rôle puis de ne pas penser que le chercheur c'est la personne qui a la science infuse qui vient tout apporter là, c'est quand je parle de respect mutuel, de « trust », c'est vraiment ça aussi... »
(CHERCHEUR A1)

« Bien, ce sont des gens, comment je pourrais dire ça donc, qui ont des caractéristiques, tu sais des gens qui savent mobiliser les gens, ce sont des gens respectueux... » (CHERCHEUR A2)

13.6.4 Comportement B :

Chacun doit participer activement et prendre sa place

Les répondants soulignent l'importance de la participation active de tous les chercheurs et décideurs, dans un climat de confiance où les désaccords peuvent être exprimés sans crainte. Quelques décideurs soulignent l'importance de prendre leur place durant les échanges en faisant preuve d'assurance, de confiance en soi. Un répondant souligne la nécessité d'exiger des explications quand cela est nécessaire et un chercheur souligne l'importance de laisser les décideurs s'exprimer :

« ... c'est qu'on avait tous l'occasion de parler, que si l'autre gestionnaire se sentait moins à l'aise devant les chercheurs, bien à la longue, tout le monde parlait... » (DÉCIDEUR A1)

« Comme je vous le disais tantôt, question de respect mutuel, d'écoute, d'ouverture, de partage des idées, d'être capable d'en discuter agréablement, discuter, argumenter... » (DÉCIDEUR A3)

« ... je pense qu'après deux ou trois réunions, là, bon, je prends ma place... » (DÉCIDEUR A1)

« ... c'est de vouloir nous mettre dans le coup, puis c'est à nous de prendre notre place devant une invitation comme ça, alors ça ça crée une ouverture, ça crée de l'échange... » (DÉCIDEUR A2)

« [en expliquant son insistance à poser des questions aux chercheurs] ... qu'est-ce que vous voulez dire, expliquez-moi le parce que je ne [comprend pas], essayez donc de me convaincre, je ne suis pas sûre de ça, ça, ça. » (DÉCIDEUR A3)

Ce comportement nécessite que chacun soit en mesure de ne pas « perdre la face » et de permettre aux autres de « faire bonne figure » selon les rites d'interaction de Goffman (1974). Il est aussi nécessaire dans un contexte d'apprentissage, où chacun doit être le constructeur de sa propre connaissance.

Ce comportement semble apporter plus de défis aux décideurs, qui sont souvent intimidés par les connaissances scientifiques des chercheurs. Les décideurs doivent prendre une part plus active dans les échanges, ce qui devrait se faire aisément en raison de la nature symétrique des rapports qu'ils ont avec les chercheurs, rapports qui se font dans le contexte d'une relation complémentaire.

13.6.5 Comportement C :

Les chercheurs doivent adapter leur langage

Ce comportement est la conséquence directe de l'attitude d'ouverture que les chercheurs doivent adopter. Le rôle de professeur que les chercheurs tiennent souvent est ici fort pertinent parce qu'il se manifeste par la capacité des chercheurs de vulgariser leurs connaissances afin de les rendre accessibles à leurs partenaires décideurs qui ne sont pas toujours familiers avec leurs concepts :

« Moi, je pense que ce qui a eu une influence très positive, c'est effectivement d'arriver comme chercheurs d'utiliser un langage très simple... » (CHERCHEUR B1)

« ... éviter, éviter d'étaler la science [...] Donc, d'être très clair, très simple. » (CHERCHEUR B2)

13.6.6 Comportement D :

Être à l'écoute de la réalité de l'autre

Ce comportement devient une manifestation concrète de l'ouverture de chacun. Les participants doivent être attentifs aux besoins de l'autre et être conscients de leur réalité. Les chercheurs doivent être attentifs aux besoins décideurs et prendre sérieusement en considération leurs suggestions. Ce sont principalement des chercheurs qui soulignent l'importance de ce comportement, et les décideurs qui en parlent dirigent aussi leur recommandation vers les chercheurs :

«... est-ce qu'il y a des règles de comportement qu'on pourrait nommer qui seraient à adopter pour favoriser ce genre de dynamique là?»

« — Moi, je dirais d'abord beaucoup écouter... » (CHERCHEUR B1)

« Il y a pour moi, il y a des gestes, du côté des chercheurs là, je pense qu'il y a une grande attention, d'abord écouter... » (CHERCHEUR B2)

« Ah c'est bien sûr que si les gens sont faciles d'abord, ont de l'écoute, [...] puis qui sont faciles, qu'on sent l'ouverture aux autres, mais c'est un peu ce que j'ai senti moi de cette équipe-là. » (DÉCIDEUR A3)

« ... avoir, je dirais, une ouverture d'esprit au niveau de la recherche, j'espère que la plupart des chercheurs ont ça, parce que sinon, on a des problèmes, puis ça prend aussi de la contrepartie du côté du terrain. » (CHERCHEUR A2)

« Je pense qu'il faut que les chercheurs comprennent ou essaie de comprendre c'est quoi que les décideurs vivent [...] sur le terrain... » (DÉCIDEUR A1)

« Je pense qu'il faut nous demander nous qu'est-ce qu'on aurait besoin comme données [...] D'intégrer nos besoins dans le cadre de la recherche ce serait bien. » (DÉCIDEUR B1)

« Les écouter. Les écouter avec respect, mais je veux dire ce n'est pas facile ça, mais je crois qu'ils le méritent, il faut avoir une attitude très positive, qu'on a des choses à apprendre de leur pratique... » (CHERCHEUR B2)

13.6.7 Comportement E :

Appliquer les règles de base de la gestion d'équipe de travail (Bien définir les rôles et les responsabilités et assigner un leader)

Ce groupe de recommandations touche plus particulièrement les bonnes pratiques de gestion des équipes, incluant la reconnaissance de la contribution de chacun des membres. Ces règles peuvent aussi aller jusqu'à l'établissement d'un code de conduite. Dans les projets que nous

avons étudiés, chacun semble avoir bien compris son rôle et ses tâches de même que ceux des autres participants, et d'avoir eu confiance que chacun s'y conformerait. Le rôle très positif du leader a été souligné à maintes reprises dans le Projet A, où les relations interpersonnelles étaient meilleures. Ce leader finit par servir de mécanisme de résolution de conflits :

« Les règles de comportement, c'est sûr que de connaître le rôle et la responsabilité de chacun par rapport à ce qu'on est en train de faire, c'est important, c'est dans ce cas-ci, les chercheurs avec leur expertise scientifique et puis les décideurs avec leur expertise terrain... » (DÉCIDEUR A2)

« ... en reconnaissant chacun nos rôles puis en respectant la réalité de chacune des personnes... » (CHERCHEUR A1)

« ... ça revient aux histoires de reconnaître le rôle de l'autre... » (CHERCHEUR A1)

« Il faut qu'il y ait des règles, est-ce qu'il faut qu'elles soient explicites ou implicites [...], parce que les règles que j'ai dites tantôt, de se respecter, de reconnaître les compétences que l'on a, de savoir aussi où s'arrête notre champ de compétence... » (CHERCHEUR A2)

« ... faire confiance en ce sens de donner de la marge de manœuvre aux gens dans ce qu'ils ont à faire... » (CHERCHEUR A2)

« Bien, il y en a qui peuvent vouloir se donner peut-être un code de conduite [...] quelles sont les règles du jeu qu'on aimerait se donner pour travailler ensemble... » (DÉCIDEUR A2)

«... ça a été vraiment des bonnes relations, puis je pense qu'il y avait le leadership du [chercheur principal], alors, on va s'entendre.

— *Ça fait une grosse différence?*

— Oui. C'est quelqu'un qui avait un gros leadership... » (CHERCHEUR A1)

« Moi, comme je vous dis, si on convient ensemble d'un projet, puis qu'on y participe, mais c'est un peu les règles de base puis avec les contributions mutuelles et bien clairement exprimées et établies dès le départ... » (DÉCIDEUR A3)

« ... c'est que moi ça m'a vraiment beaucoup blessée [...] quand le projet a été publié dans la revue de l'Ordre des infirmières, à aucun endroit [n'est apparu le nom des infirmières]... » (DÉCIDEUR B2)

« —... est-ce que vous diriez qu'il y a des attitudes, des comportements, des gestes qui sont importants pour maintenir de bonnes relations [...]?

—... de reconnaître la contribution de tous et chacun... » (CHERCHEUR A2)

Ces règles qui contribuent à la bonne marche des travaux des équipes de travail permettent de solidifier l'obligation d'engagement de Goffman (1974) et de favoriser la transparence, un

élément important du capital relationnel, tout en permettant d'établir des mécanismes de gestion des conflits.

13.6.8 Comportement F :

Créer de l'informel pour construire des liens et nourrir la confiance

Nous avons vu que certaines activités informelles semblent favoriser l'établissement de bonnes relations interpersonnelles – voir 7.6.3. Nous avons vu aussi que des activités informelles favorisent l'intégration des membres dans les équipes, contribuant à nourrir un bon capital relationnel – voir 11.7.6. L'importance de sortir du cadre de la relation formelle chercheur-décideur semble effectivement renforcer le lien de confiance entre chercheurs et décideurs :

« ... on mangeait ensemble... on dirait, c'était l'occasion de parler d'autres choses aussi, de se parler, ça fait qu'à tout bout de champ, quand on avait nos rencontres, on mangeait ensemble, puis là, après cela, la réunion débutait. C'était une belle façon de....

— *Ça créait des liens...*

— Ça créait des liens, oui. » (DÉCIDEUR A1)

« ... c'est justement de créer un contact très personnel [...] bon, écoutez, on jase un peu, établir une base d'une relation qui, en tout cas qui peut être tenable, après ça tout est ouvert. Donc, établir ce lien de confiance là... » (CHERCHEUR A3)

« C'était la petite accolade. C'est tout le temps le petit côté aussi, je te connais pas juste parce que t'es dans le projet de recherche, aie c'est vrai, comment va ton chalet au Lac Mégantic... » (CHERCHEUR A3)

« ... puis, bien là le soir, tu vas souper ensemble, tu vas même à ton SPA ensemble [rires...], je pense qu'on devenait amis là, puis on a maintenu des liens, les gens ont changé d'organisation puis on maintient encore ces liens-là... » (CHERCHEUR A1)

« Un petit 5 à 7 à la première rencontre [rires], je le dis en blague là, je pense que c'est ça, il faut sortir [...] tout se passe devant la machine à café. [...] tu remarqueras dans une organisation, c'est pas dans les bureaux, c'est pas dans les bureaux des grands patrons que se prennent les grandes décisions, c'est devant la machine à café [...] mais t'as deux millions qui marchent pas pantoute là, je sais pas ce que tu fais avec ça là, mais ça se dit pas dans une séance officielle. Mais je suis quelqu'un qui a besoin d'informel. » (CHERCHEUR A3)

13.7 Le fil conducteur : la confiance

Tous ces comportements ont un point en commun : ils servent à établir la confiance entre chercheurs et décideurs, une dynamique essentielle sur laquelle se construisent de bonnes relations interpersonnelles. Nous avons vu lors de notre analyse des conditions gagnantes d'un transfert de connaissance réussi qu'un lien de confiance doit s'établir rapidement au début du projet de recherche. La confiance mutuelle est aussi un des piliers du capital relationnel. Cette confiance semble aussi se tisser par des échanges à un niveau personnel à l'extérieur du cadre professionnel.

13.8 Les bonnes relations interpersonnelles: une question de tempérament?

Au cours des entrevues, les répondants ont à quelques reprises indiqué que de bonnes relations interpersonnelles étaient plus faciles à établir avec certains types de personnalités. Par exemple, quelques répondants parlent de gens « faciles » avec qui il est agréable de travailler. Pour paraphraser un répondant, il semble que certaines personnes fassent partie de la solution, tandis que d'autres font partie du problème. Il semble que le tempérament de certaines personnes fait en sorte qu'elles sont en mesure de plus facilement établir de bonnes relations interpersonnelles :

« Je pense, puis ça c'est une conviction personnelle, que c'était pas tant la structure, c'était les gens en place qui ont fait que la dynamique était bonne.

— *De par leur personnalité?*

— Ouais, de par ce qu'ils sont, tu sais les deux coprésidents ou deux codirigeants, je ne sais plus quel titre qui leur était, donné, [...] mais ces deux personnes au niveau interpersonnel, ce sont des gens faciles... » (CHERCHEUR A2)

« Il y avait de bonnes personnes entre parenthèses là, les personnes avec qui c'est le « fun » de travailler. » (CHERCHEUR A2)

Il nous est cependant difficile d'associer des personnalités, des traits de caractère, ou des tempéraments à la capacité d'établir de bonnes relations interpersonnelles puisque la perspective interactionniste de notre étude nous a fait porter notre attention sur le «comment» des échanges plutôt que sur les personnalités. C'est pourquoi nous avons préféré nous en tenir à la description des attitudes et des comportements qui favorisent les bonnes relations interpersonnelles. L'étude des personnalités facilitantes représente une autre recherche en soi.

13.9 Un obstacle : l'absence de financement adéquat

Durant les entrevues, plusieurs répondants ont souligné que l'établissement de bonnes relations interpersonnelles demandait du temps, temps dont ni les chercheurs ni les décideurs ne disposent suffisamment, cette contrainte étant plus marquée chez les décideurs. Le mécanisme privilégié des échanges, le face à face demande beaucoup de temps, ce qui devient quelquefois un obstacle. Il a donc été fréquemment mentionné qu'il faut un financement adéquat à la recherche pour que les chercheurs et les décideurs puissent y accorder plus de leur temps et planifier des activités qui favorisent les échanges, incluant le financement des déplacements pour les rencontres face à face et d'activités informelles où des liens solides se tissent, comme des repas ou des soirées. Un financement adéquat pour ce genre d'activités contribuerait à éviter que le temps que ces rencontres exigent devienne inhibiteur au transfert de connaissances :

« Bien, comme je vous ai dit, c'était l'échange d'information réciproque, la reconnaissance des besoins des deux côtés, des rencontres dans les milieux conviviaux ou, même si ça a pas l'air important là, mais quand on paie pour le dîner, les gens, pour les cliniciens de se faire payer un dîner dans le cadre d'une journée, ça les change de leur quotidien, ça leur donne la chance qu'on parle pas juste de la recherche à l'heure du midi, on parle de d'autres choses, c'est là souvent que les liens se créent. » (CHERCHEUR A1)

« De faire ces rencontres là à l'extérieur, ça fait du bien aux gens aussi, c'est peut-être... ça demandait de l'argent [...] j'ai rarement l'argent, c'est comme si c'était gaspillé, ce genre de chose là, mais je pense que c'est important... » (CHERCHEUR A1)

« ... quand c'est très très bien financé comme ça, structuré, organisé, ça fait des relations qui sont de plus en plus solides [...] c'est de permettre de mettre une structure qui va soutenir les deux parties là-dedans, parce qu'il faut comprendre que ça demande du temps, parce que nous, quand on retourne toujours aux gens aussi, ça demande du temps [...], mais ça demande beaucoup d'énergie, je pourrais vous dire que le transfert des connaissances, c'est pas toujours aussi bien valorisé que ce que les organismes subventionnaires laissent croire... » (CHERCHEUR A1)

«... ça demande énormément de temps cette préparation-là et ça, c'est pas beaucoup supporté puis on a pas souvent d'argent pour faire ça, on l'a une fois que c'est financé, avant ça, toute la phase de préparation de la demande, on a pas d'argent pour ça là, pis souvent c'est lourd aussi comme processus... » (CHERCHEUR A1)

«... je pense par exemple aux gens des agences qui sont débordés, ils veulent moins s'engager dans un processus qui va être aussi long, aussi rigoureux, tandis que dans le temps, avec l'argent qu'on avait [parlant d'un projet qui a eu du succès] avec les mécanismes qu'on avait, les rencontres régulières et qui étaient reconnues dans leur tâche, on reconnaissait qu'ils venaient à des rencontres ici. »
(CHERCHEUR A1)

Même si des budgets importants ont récemment été accordés à la recherche, il sera probablement difficile de faire accepter le financement d'activités informelles où se créent des liens qui contribuent en fin de compte à l'utilisation de la recherche pour améliorer les systèmes de santé.

13.10 Le transfert de connaissances en évolution dans le domaine des communications

Watzlawick *et al.*, dans *Une logique de la communication* (1967) avancent que « nous sommes continuellement en train de communiquer, pourtant nous sommes presque totalement incapables de communiquer sur la communication » (p. 31). Les auteurs font allusion au concept de métacommunication, c'est-à-dire la communication sur le contenu et la relation de communication, qu'ils ont énoncé en tant qu'axiome de communication (voir 4.2.1). Il semble que les dernières 30 années aient vu de grands progrès de ce côté pour le transfert de connaissances où de nombreux spécialistes se sont penchés sur la question, tant du côté des chercheurs que des utilisateurs. Leurs efforts ont plutôt porté sur la syntaxe et la sémantique, c'est-à-dire les moyens de faire circuler les informations scientifiques et la création de sens grâce à des événements ponctuels d'échange – il est maintenant pertinent de porter une attention particulière à la pragmatique pour mieux comprendre les règles de comportement relationnel.

Nous espérons humblement avoir contribué à l'avancement de cette connaissance.

ANNEXE

Grille d'entrevue

NOTES :

A — Le terme « décideur » est utilisé comme synonyme d'« utilisateur ».

B — Quand les termes chercheurs/décideurs sont juxtaposés, une seule des deux appellations sera utilisée selon que je m'adresserai à un chercheur ou à un décideur.

C — Les titres servent à me rappeler l'origine théorique des questions : ils ne seront pas lus durant l'entrevue.

Questions informatives — Mise en contexte

1— Était-ce la première fois que vous participiez à une recherche subventionnée par la Fondation?

2— Pendant combien de temps avez-vous travaillé sur ce projet de recherche?

3— Quel pourcentage de votre temps accaparait-il durant cette période?

4— De façon générale, comment qualifieriez-vous votre expérience lors de votre participation à ce projet de recherche spécifique?

Validation d'une prémisse : la métaphore des deux communautés

5— Est-ce possible pour vous de parler des similitudes et des différences entre les mondes des chercheurs et des décideurs?

6— Est-ce que ces similitudes et ces différences ont causé des difficultés particulières ou apporté des avantages spécifiques au cours de votre projet de recherche?

7— Avez-vous l'impression qu'il y a eu de bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs?

Vérification de la nature/du degré de l'interaction et de son intensité au début du projet (condition gagnante)

8— D'après vous, comment s'est établie la relation entre les chercheurs et les décideurs au début de la recherche? Ça a été plutôt facile ou plutôt difficile? Pourquoi selon vous?

9— Est-ce que la nature de ces relations entre chercheurs et décideurs a changé durant la progression du projet de recherche?

10— Durant le projet, est-ce que les participants s'en sont tenus exclusivement à des données probantes, ou ont-ils aussi pris en considération l'expérience, le jugement et les intuitions de tous les intervenants?

Types et fréquences des échanges

11— Aviez-vous beaucoup de rencontres en personne au cours du projet? À quelle fréquence?

12— Y avait-il des téléconférences téléphoniques? À quelle fréquence?

13— Y avait-il échanges de courriels? À quelle fréquence?

14— Est-ce qu'il y avait échange à n'importe quel moment entre les chercheurs et les décideurs (échanges désordonnés), ou est-ce que le groupe échangeait seulement lors des rencontres/appels prévus au calendrier?

Compréhension mutuelle

15— D'après vous, est-ce que lors de vos échanges/discussions vous aviez le sentiment de vous comprendre mutuellement?

16— Y avait-il parfois des malentendus? Si oui, de quel genre, et pourquoi à votre avis?

17— Est-ce que vos échanges/discussions avec les chercheurs/décideurs vous ont amené à voir les choses différemment? Par exemple?

18— Qu'est-ce que vous avez appris des chercheurs/des décideurs?

Capital relationnel

19— D'une manière générale, comment décririez-vous la relation qui s'est établie entre chercheurs et décideurs?

20— Dans quelle mesure les chercheurs et les décideurs se faisaient-ils confiance mutuellement?

21— Y avait-il transparence dans les échanges, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de « jeux cachés », d'agenda?

22— D'après vous, les chercheurs/décideurs démontraient-ils de l'ouverture par rapport à votre façon de voir les choses pour ce qui est d'aborder la recherche ou de sa mise en œuvre?

23— Diriez-vous que vous aviez du respect pour les chercheurs/décideurs?

(Note : Définition de respect extraite du Petit Robert : reconnaissance de leur valeur et propension à se conduire avec eux avec réserve et retenue.)

24— Est-ce que vous sentiez que ce respect était mutuel?

25— Iriez-vous jusqu'à dire qu'il s'est développé une amitié entre vous et les chercheurs/décideurs?

26— Comment cette amitié s'est-elle manifestée?

27— S'il ne s'est pas développé d'amitié, comment qualifieriez-vous la relation qui s'est établie?

28— On peut imaginer qu'il y a eu quelquefois des différences de vues ou même des conflits entre chercheurs et décideurs. Comment cela se passait-il? Y a-t-il eu résolution des conflits? Si oui, comment?

Dynamique interpersonnelle

J'aimerais maintenant vous poser quelques questions reliées plus étroitement aux échanges en personne (lors des rencontres face à face) qu'il y a eu entre les chercheurs et les décideurs.

Digital et analogique

29— Lors de vos rencontres en personne, y a-t-il des attitudes, des comportements, des gestes ou autres qui ont eu une influence positive ou négative sur vos échanges?

30— Pouvez-vous me parler du langage non verbal des chercheurs/décideurs? A-t-il nui ou aidé aux échanges/discussions?

Perdre la face ou faire bonne figure

31— Jugez-vous que votre statut de chercheur/décideur a été bien reconnu et respecté pendant les échanges?

32— Y a-t-il eu des moments où au cours des discussions/échanges vous avez été mal à l'aise ou inconfortable? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple?

33— Comment faisiez-vous pour que les chercheurs/décideurs se sentent bien intégrés au projet, et se sentent comme des contributeurs aussi importants que vous?

Aux décideurs :

34a — S'il arrivait que le chercheur avance des choses que vous avez jugées irréalistes dans le domaine des services de santé, comment réagissiez-vous?

35a— S'il arrivait que vous avanciez des choses qui n'étaient pas compatibles avec l'approche de recherche scientifique, comment vous le faisait-on savoir?

Aux chercheurs :

34b— S'il arrivait que le décideur avance des choses que vous saviez non compatibles avec une approche de recherche scientifique rigoureuse, comment réagissiez-vous?

35b— S'il arrivait que vous avanciez des choses qui n'étaient pas réalistes par rapport à la réalité du « terrain » du décideur, comment vous le faisait-on savoir?

Assurance

Aux décideurs :

36a— Arrivait-il que les chercheurs soulignent que vous n'étiez pas familier avec certaines méthodologies de recherche ou notions théoriques généralement acceptées?

37a— Comment réagissiez-vous?

Aux chercheurs :

36b— Arrivait-il que les décideurs soulignent votre manque d'expérience de la vraie nature du terrain en gestion des services de santé?

37b— Comment réagissiez-vous?

Tact, savoir-faire

38— D'après vous, est-ce que les *chercheurs* faisaient preuve de tact, de diplomatie? Comment ceci se manifestait-il durant les échanges/discussions?

39— D'après vous, est-ce que les *décideurs* faisaient preuve de tact, de diplomatie? Comment ceci se manifestait-il durant les échanges/discussions?

Niveau de responsabilité

40— Si quelqu'un faisait « une gaffe » en offensant involontairement quelqu'un, que se passait-il?

41— Est-il arrivé que quelqu'un offense volontairement quelqu'un d'autre? Que se passait-il alors?

Règles symétriques/asymétriques

42— Dans vos échanges avec les chercheurs/décideurs, avez-vous senti que vous étiez considéré d'égal à égal?

43— Est-ce que tout le monde se vouvoyait ou se tutoyait? Est-ce que tout le monde s'appelait par son prénom?

44— Pensez-vous qu'il y a des règles de comportement (explicites ou implicites) qui doivent être respectées pour arriver à de bonnes relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs?

Engagement

45— Sentiez-vous que les autres étaient aussi engagés que vous à collaborer pour le travail de recherche?

46— D'après vous, qu'est-ce qui est le plus important afin de soutenir la collaboration entre chercheurs et décideurs?

Conclusion

47— Si vous aviez à améliorer les relations interpersonnelles entre chercheurs et décideurs, qu'est-ce que vous feriez?

Ceci termine l'entrevue.

48— Avez-vous trouvé facile ou difficile de parler la communication entre chercheurs et décideurs?

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI, F. (2003). Sens collectif et construction du sens. Dans B. Vidaillet (sous la direction de), *Le sens de l'action : Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation* (p. 91-114). Paris : Vuibert.
- BARWICK, M. A., BOYDELL, K. M., STASIULIS, E., et FERGUSON, H. B. (2005). *Knowledge Transfer and Implementation of Evidence-Based in Children's Mental Health*. Toronto : Children's Mental Health Ontario.
- BONNEVILLE, L., GROSJEAN, S., et LAGACÉ, M. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- BOURDOUXHE, M., et GRATTON, L. (2003). Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail : le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec. *PISTES – Réflexions sur la pratique*, vol. 5, n° 1.
- CAPLAN, N. (1979). The Two-Communities Theory and Knowledge Utilization. *American Behavior Scientist*, Vol. 22, N° 3, p. 459-470.
- CONFERENCE BOARD OF CANADA (2002). *Performance and Potential 2002-03 : Canada 2010 : Challenges and Choices at Home and Abroad*. Dans Santé Canada, *Le système des soins de santé du Canada*. Consulté en mars 2011 à <http://www.hc-sc.gc.ca/hcs-sss/pubs/system-regime/2005-hcs-sss/said-dit-fra.php>.
- DUNN, W. N. (1980). The Two-Communities Metaphor and Models of Knowledge Use – An Exploratory Case Survey. *Science Communication*, 515-536.
- FONDATION CANADIENNE DE LA RECHERHCE SUR LES SERVICES DE SANTÉ (2011). *À propos de la FCRSS*. Consulté en mars 2011 à <http://www.fcrss.ca/AboutUs.aspx>.
- FONDATION CANADIENNE DE LA RECHERHCE SUR LES SERVICES DE SANTÉ (2007). Passage du transfert d'information à l'échange d'information dans les services de santé. *Chronique du courtage*, n° 32.
- GOFFMAN, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Les éditions de Minuit.
- GROSJEAN, S., et BONNEVILLE, L. (2011). *La communication organisationnelle – Approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière Éducation.
- HANNEY, S. R., GONZALEZ-BLOCK, M. A., BUXTON, M. J., et KOGAN, M. (2003). The utilisation of health research in policy-making : concepts, examples and methods of assessment. *Health Research Policy and Systems*.
- HUTCHISON, J., et HUBERMAN, M. (1993). Knowledge Dissemination and Use in Science and Mathematics Education: A Literature Review. *National Science Foundation, NSF-93-75*.

- INNVAER, S., VIST, G., TROMMALD, M., et OXMAN, A. (2002). Health Policy-Makers' Perceptions of their Use of Evidence: A Systematic Review. *Journal of Health Services Research and Policy*, Vol. 7, N°4, p. 239-243.
- INSTITUT CANADIEN D'INFORMATION SUR LA SANTÉ (2010). Tendances des dépenses nationales de santé, 1975 à 2010. Ottawa : ICIS.
- INSTITUT DE RECHERCHE ROBERT-SAUVÉ EN SANTÉ ET EN SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC (2011). Une priorité organisationnelle — Le transfert des connaissances et la valorisation des résultats de recherche. Consulté en mars 2011 à <http://www.irsst.qc.ca/priorite-organisationnelle.html>.
- INSTITUTS DE RECHERCHE EN SANTÉ DU CANADA (2009). À propos de l'application des connaissances aux IRSC. Consulté en mars 2011 à <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/39033.html>.
- INSTITUTS DE RECHERCHE EN SANTÉ DU CANADA (2009). Plan stratégique des IRSC 2009-2010 – 2013-2014. Consulté en mars 2011 à <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/40490.html>.
- INSTITUTS DE RECHERCHE EN SANTÉ DU CANADA, CONSEIL DE RECHERCHE EN SCIENCES NATURELLES ET EN GÉNIE DU CANADA, et CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA (2009). Le Canada à l'avant-garde : Vision commune et plan d'action concerté. Consulté en mars 2011 à http://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/Reports-Rapports/SSHRC-NSERC-CIHR_Final_fra.pdf
- INSTITUTS DE RECHERCHE EN SANTÉ DU CANADA, CONSEIL DE RECHERCHE EN SCIENCES NATURELLES ET EN GÉNIE DU CANADA, et CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA (2010). Créer l'avenir du Canada : Investir dans la recherche pour aujourd'hui et demain. Consulté en mars 2011 à http://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/Reports-Rapports/Tri-agencyFINA_f.pdf
- KALE, P., SINGH, H., et PERLMUTTER, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, p.217-237.
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. (1989). Théorie des faces et analyse conversationnelle. Dans le collectif *Le parler frais d'Erving Goffman* (p.155-179). Paris : Les Éditions de Minuit.
- LADD, A. et WARD, M. A. (2002). An Investigation of Environmental Factors Influencing Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management Practice*, Air Force Institute of Technology.
- LANDRY, R. (1999). Les liens et échanges comme déterminants de l'utilisation de la recherche : analyse raisonnée et quelques faits provenant d'autres pays. *Questions de liens et d'échange entre les chercheurs et les décideurs*.

- LANDRY, R., AMARA, N., et LAMARI, M. (2001). Utilization of Social Science Research Knowledge in Canada. *Research Policy*, 30, p. 333-349.
- LANDRY, R., LAMARI, M., et AMARA, N. (2003). The Extent and Determinants of the Utilization of University Research in Government Agencies. *Public Administration Review*, Vol. 63, N°2, p. 192-205.
- LOMAS, J. (1997). Pour améliorer la diffusion et l'utilisation de la recherche dans le secteur de la santé : la fin des dialogues de sourds. Hamilton : Centre for Health Economics and Policy Analysis, McMaster University.
- MINISTRE DES FINANCES (2010). Tirer partie de solides assises économiques. *Le plan budgétaire*, chapitre 3.3. Ottawa.
- MORAND, D. A. (2000). Language and Power: An Empirical Analysis of Linguistic Strategies Used in Superior-Subordinate Communication. *Journal of Organizational Behavior*, 21, p. 235-248.
- MOYNIHAN, R. (2004). Using Health Research in Policy and Practice: Case Studies from Nine Countries. *Milbank Quarterly*, Vol. 82, No.4.
- NATIONAL CENTER FOR THE DISSEMINATION OF DISABILITY RESEARCH (1996). A Review of the Literature on Dissemination and Knowledge Utilization. Austin : NCDDR.
- OBSERVATEUR DE L'OCDE (2006). Plus de femmes médecins. N° 256. Consulté en mars 2011 à <http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/1760/Plus>.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2010). Études économiques de l'OCDE : Canada, septembre 2010. Montréal : OCDE.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2004). Rapport mondial sur les connaissances pour une meilleure santé – Renforcement des systèmes de santé. Genève : OMS.
- POUPART, J., DESLAURIERS, J.-P., GROULX, L. H., LAPIERRE, A., MAYER, R, et PIRES, A. P. (1997). La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- ROSS, S.E., LAVIS, J. N., HAMMILL, A. C., HAYNES, R. B., et STODDART, G. L. (2004). Building Language Bridges Between Health Services Researchers and Public Policymakers. Hamilton : Centre for Health Economics and Policy Analysis, McMaster University.
- ROY, M., GUINDON, J.-C., et FORTIER, L. (1995). Transfert de connaissances – Revue de littérature et proposition d'un modèle. Rapport R-099. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail du Québec.

- SANTÉ CANADA (2006). *Le système des soins de santé du Canada*. Consulté en mars 2011 à <http://www.hc-sc.gc.ca/hcs-sss/pubs/system-regime/2005-hcs-sss/del-pres-fra.php#a4>.
- STATISTIQUE CANADA (2010). Estimations des dépenses canadiennes au titre de recherche et développement au Canada et dans les provinces (DIRD). N° 88-221-X au catalogue. Ottawa: Statistique Canada.
- STRAUSS, A., et CORBIN, J. (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park : Sage Publications.
- STRAUSS, A et J. CORBIN, J. (1996). *Grounded Theory in Practice*. Newbury Park : Sage Publications.
- TERRIN, F. (sans date). *La communication interpersonnelle*. Consulté en avril 2011 à <http://www.cvconseils.com/communication.html>.
- TREMBLAY, J. (12 mai 2007). Une administration malade», *La Presse Affaires* , p. 12.
- TROTTIER, L.- H., et CHAMPAGNE, F. (2006). L'utilisation des connaissances scientifiques : au cœur des relations de coopération entre les acteurs. R06-05. Montréal : Université de Montréal.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. H., et JACKSON, D. D. (1967). *Une logique de la communication*. New York : Éditions du Seuil.
- WEISS, C. H. (1979). The Many Meanings of Research Utilization. *Public Administration Review*, 426- 431.
- WILSON, P. M., PETTICREW, M., CALNAN, M. W., et NAZARETH, I. (2010). Disseminating Research Findings: What Should Researchers Do? A Systematic Scoping Review of Conceptual Frameworks. *Implementation Science*, 5:91. Retrieved in April 2011 from <http://www.implementationscience.com/contents/5/1/91>.
- WINGENS, M. (1990). Towards a General Utilization Theory – A Systems Theory Reformulation of the Two-Communities Metaphor. *Science Communication*, p. 27-42.
- WOODS, J. T. (2004). *Communication Theories in Action - An Introduction*. Third Edition. Belmont : Thomson Wadsworth.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (2005). Bridging the « Know-Do » Gap – Meeting on Knowledge Translation in Global Health. Geneva : WHO.