

Actes du colloque *Pour optimiser l'utilisation des résultats de la recherche : le courtage de connaissances* présenté dans le cadre du 90<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas

## Les compétences clés en courtage de connaissances : l'importance du soutien à l'implantation et des compétences relationnelles

Esther McSween-Cadieux\*, Saliha Ziam et Julie Lane

**RÉSUMÉ** | Naviguant à l'interface de différents milieux afin de faciliter les interactions et fluidifier les communications, les personnes avec un rôle de courtage de connaissances sont considérées comme *la force humaine* derrière le transfert de connaissances. Le courtage s'appuie sur le postulat que le contact interpersonnel peut contribuer à favoriser le changement. Ce rôle d'intermédiaire est unique et surtout rempli de défis. Les compétences décrites comme étant importantes pour assumer cette fonction sont nombreuses. Bien que les connaissances et les habiletés techniques soient essentielles pour agir en courtage, la littérature montre que les compétences relationnelles peuvent souvent être déterminantes dans la réussite d'un processus de transfert de connaissances ou de soutien à l'implantation. Celles-ci réfèrent, entre autres, à la capacité de créer et maintenir un lien de confiance, d'être à l'écoute des besoins, de pouvoir fédérer des équipes et favoriser la collaboration ou de pouvoir gérer les conflits; ainsi qu'à l'authenticité, l'ouverture, le respect des valeurs d'équité et d'inclusion, l'empathie, la curiosité, la flexibilité et la confiance en soi. Cette présentation réalisée dans le cadre du 90<sup>e</sup> colloque de l'ACFAS visait à brosser un portrait de l'étendue des compétences clés en courtage de connaissances, de présenter les compétences spécifiques aux personnes courtières avec un rôle de soutien à l'implantation et d'aborder l'importance plus spécifique des compétences relationnelles.

**MOTS CLÉS** | *Courtage de connaissances, compétence professionnelle, soutien à l'implantation, relation de confiance*

### 1. Le rôle de courtage de connaissances

Naviguant à l'interface de différents milieux pour faciliter les interactions et fluidifier les communications, les personnes avec un rôle de courtage de connaissances sont considérées comme *la force humaine* derrière le transfert de connaissances (TC) (Ward et al., 2009). Le courtage s'appuie sur le postulat que le contact interpersonnel peut contribuer à favoriser le changement, alors que les approches unidirectionnelles passives se sont montrées souvent peu efficaces pour améliorer l'utilisation des connaissances. Au Québec, les postes ayant une fonction de courtage sont ceux de *spécialistes ou*

\* Correspondance : [Esther.Mc.Sween-Cadieux@USherbrooke.ca](mailto:Esther.Mc.Sween-Cadieux@USherbrooke.ca) | Les affiliations des autrices se trouvent à la fin de l'article.

*conseillers en transfert ou mobilisation de connaissances*. De plus en plus, on peut retrouver ce type de fonction au sein des équipes ou des centres de recherche, des centres ou des infrastructures dédiés au transfert de connaissances, des établissements de santé ou centres intégrés universitaires en santé et service sociaux (CIUSSS), des organisations gouvernementales ou communautaires ou encore des organismes à but non lucratif.

## 2. Agir en courtage : porter différents chapeaux !

Ce rôle d'intermédiaire est unique, souvent complexe et surtout rempli de défis (Kislov et al., 2017). En effet, plusieurs ont tenté de tracer les contours de cette fonction en émergence en identifiant la large gamme d'activités que peut mener une personne courtière de connaissances (Bornbaum et al., 2015; Cranley et al., 2017; Glegg et Hoens, 2016). Le profil peut donc prendre différentes couleurs en fonction des contextes dans lesquels les intermédiaires évoluent. Par exemple, les responsabilités potentielles sont celles reliées à 1) la gestion des connaissances et la recherche documentaire, 2) la mise en relation et le partage de connaissances, 3) le renforcement des capacités pour utiliser les connaissances, 4) la facilitation d'un processus de transfert de connaissances et le soutien à l'implantation ou encore 5) l'évaluation des retombées des différentes activités menées (Glegg et Hoens, 2016). Il n'y a pas de consensus sur les tâches précises que doit accomplir un intermédiaire. En effet, ses responsabilités sont dépendantes du milieu dans lequel la personne ou l'organisation doit intervenir.

## 3. Les compétences professionnelles en courtage

Tel que le montre la diversité des activités possibles en courtage de connaissances, le rôle d'intermédiaire est exigeant. Selon la littérature, les compétences importantes pour réussir dans cette fonction seraient nombreuses. Durant les dernières années, les écrits visant à mieux baliser les compétences clés pour agir en courtage de connaissances, et plus largement pour la pratique du transfert de connaissances, se multiplient rapidement (Bayley et al., 2018; Communauté de pratique sur le transfert de connaissances en santé publique du Québec, 2017; Mallidou et al., 2018; Metz et al., 2020; Moore et Khan, 2020; Schultes et al., 2021). Toutefois, la nature et le nombre de compétences ne font pas consensus et celles-ci peuvent grandement varier d'un contexte à un autre en fonction de ce qui est attendu de la personne courtière dans son milieu.

Bien que la définition de ce qu'est la compétence professionnelle ne fasse pas consensus, elle réfère souvent à « la capacité à activer les connaissances (knowledge), les habiletés (skills) et les attitudes (attitudes) et à les convertir en "action" efficace et en comportement observable » (traduction libre de Albers et al., 2020, p.4). Les compétences techniques ou *hard skills* font souvent référence aux connaissances et habiletés alors que les compétences relationnelles et humaines ou *soft skills*, aux attitudes et au savoir-être. Le tableau 1 présente une synthèse non exhaustive des connaissances, habiletés et attitudes associées à la fonction de courtage.

**Tableau 1 | Aperçu des connaissances, habiletés et attitudes associées au courtage de connaissances**

Connaissances	Habiletés	Attitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes de recherche et d'analyses des données</li> <li>• Réalités des milieux partenaires et enjeux contextuels</li> <li>• Processus de prise de décision</li> <li>• Méthodes et processus de gestion du changement organisationnel</li> <li>• Sources de connaissances pertinentes et recherche documentaire</li> <li>• Fonctionnement des systèmes et des organisations</li> <li>• Acteurs et actrices de l'écosystème</li> <li>• Étapes d'un processus de TC et composantes d'un plan de TC</li> <li>• Cadres et modèles conceptuels en TC et science de l'implantation</li> <li>• Outils et activités de TC</li> <li>• Technologies de l'information et des communications</li> <li>• Théories, principes et techniques en andragogie</li> <li>• Techniques d'animation de groupes</li> <li>• Principes en vulgarisation, langage simple et rédaction stratégique</li> <li>• Méthodes et outils en évaluation de programme</li> <li>• Méthodes et outils en amélioration continue</li> <li>• Propriété intellectuelle, droit d'auteur et autres aspects légaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des partenariats et entretenir des collaborations</li> <li>• Mettre sur pied et animer des réseaux d'acteurs et d'actrices</li> <li>• Évaluer les besoins des parties prenantes et le contexte</li> <li>• Être habileté à établir une compréhension commune entre des partenaires</li> <li>• Communiquer efficacement à l'écrit et à l'oral des idées complexes à différents publics</li> <li>• Réaliser des synthèses de connaissances et évaluer la qualité des données de recherche</li> <li>• Adapter les connaissances selon le contexte et les publics cibles</li> <li>• Identifier et élaborer différents outils ou activités de TC en fonction des besoins</li> <li>• Planifier une démarche de TC ou d'implantation et l'évaluation des retombées</li> <li>• Gérer des projets et développement de programme</li> <li>• Savoir utiliser les technologies de l'information et communication</li> <li>• Animer des groupes d'échanges et des activités d'apprentissage ou de mentorat</li> <li>• Accompagner et soutenir l'implantation de pratiques</li> <li>• Être habileté à motiver et inspirer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humilité</li> <li>• Leadership</li> <li>• Confiance</li> <li>• Apprentissage continu</li> <li>• Collaboration et inclusivité</li> <li>• Agilité et réactivité</li> <li>• Curiosité intellectuelle</li> <li>• Esprit critique</li> <li>• Intelligence émotionnelle</li> <li>• Empathie et respect</li> <li>• Enthousiasme et motivation</li> <li>• Écoute active et soutien</li> <li>• Diplomatie et négociation</li> <li>• Créativité et flexibilité</li> <li>• Honnêteté et transparence</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Patience et résilience</li> <li>• Résolution de conflits</li> <li>• Intégrité et éthique</li> <li>• Facile d'approche et disponible</li> <li>• Visionnaire et déterminé</li> <li>• Conscience sociale et morale</li> <li>• Sensibilité culturelle</li> <li>• Sens de l'humour</li> <li>• Authenticité</li> <li>• Motivation</li> </ul>

Sources : (Albers et al., 2021; Bayley et al., 2018; Bührmann et al., 2022; Communauté de pratique sur le transfert de connaissances en santé publique du Québec, 2017; Mallidou et al., 2018; Moore et Khan, 2020; Schultes et al., 2021)

#### 4. Les personnes courtières en soutien à l'implantation

De plus en plus de courtiers et courtières de connaissances ont le mandat de soutenir l'implantation. Cela signifie que leur rôle peut inclure, mais ne se limite pas, à rechercher et adapter les connaissances

pertinentes pour répondre à un besoin et à faciliter leur utilisation par le développement d'outils ou d'activités de TC. Ce rôle implique donc d'aller un peu plus loin dans l'accompagnement du changement souhaité. Ces mandats peuvent, par exemple, avoir comme objectif l'adoption d'un nouvel outil ou processus clinique dans un établissement de santé, ou encore le déploiement à plus grande échelle d'un programme ayant fait ses preuves dans un milieu. L'implantation peut viser l'intégration d'une nouvelle intervention ou pratique professionnelle, mais peut aussi viser à remplacer une pratique existante par une autre ou à cesser une pratique dommageable.

Albers et al. (2020, p.1) définissent les spécialistes du soutien à l'implantation comme les personnes « **professionnelles qui ont comme rôle de soutenir les organisations dans l'implantation de pratiques, politiques ou programmes informés par les données probantes (evidence-informed) ainsi qu'à pérenniser et à mettre à l'échelle leur implantation pour qu'elles aient un impact sur la population** » [traduction libre]. Puisque cette fonction de courtage est encore relativement peu connue, mais de plus en plus en demande, un survol des compétences davantage associées à ce rôle est important. Les travaux d'Allison Metz et de ses collaboratrices sont très éclairants à ce sujet. Cette équipe de recherche a récemment développé un guide de pratique de soutien à l'implantation (Metz et al., 2020). Ce guide peut être utilisé comme un outil de réflexion sur les compétences nécessaires pour structurer cette fonction, comme un outil pour accompagner la formation continue de ces spécialistes ou comme outil d'auto-évaluation. Il a été développé sur la base de revues systématiques et d'un processus de consultation et de validation à l'international (Albers et al., 2021; Bührmann et al., 2022).

Ce guide de pratique propose 15 compétences regroupées en trois grandes catégories (Tableau 2). Tout d'abord, **la co-construction et la mobilisation des diverses parties** signifient qu'il est important que les personnes courtières facilitent l'engagement des partenaires à toutes les étapes de l'implantation. L'objectif est que les interventions soient adaptées aux contextes et besoins des milieux et des communautés. Par la suite, dans une optique **d'amélioration continue de l'implantation**, les personnes courtières contribuent à créer ou soutenir une culture apprenante dans les milieux qu'elles accompagnent. Cela peut se faire en valorisant les rétroactions fréquentes (p. ex. des débriefings réguliers, du temps dédié aux bilans réflexifs, de l'espace pour les adaptations en cours de route si des enjeux sont rencontrés) et en soutenant l'utilisation de diverses sources de données pour guider les décisions en cours d'implantation. Finalement, le **soutien et la pérennisation du changement** réfèrent à la capacité à soutenir les milieux pour que les interventions soient implantées, mais aussi maintenues lorsque le soutien externe à l'implantation se termine. Nous vous invitons à consulter le guide complet pour en savoir plus sur les activités propres à ce rôle de soutien à l'implantation (Metz et al., 2020).

**Tableau 2 |** Liste des 15 compétences des spécialistes avec un rôle de soutien à l'implantation

Catégories	Compétences
<b>Co-construction et mobilisation des partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir le co-apprentissage (<i>co-learning</i>)</li> <li>• Faciliter l'échange et le partage (<i>brokering</i>)</li> <li>• Aborder les différences de pouvoir</li> <li>• Appliquer l'approche de co-design</li> <li>• Offrir un soutien personnalisé</li> </ul>
<b>Amélioration continue de l'implantation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les besoins et les ressources</li> <li>• Comprendre le contexte d'implantation</li> <li>• Appliquer les cadres, stratégies et approches</li> <li>• Faciliter la résolution de problèmes</li> <li>• Monitorer et évaluer l'implantation</li> </ul>
<b>Soutien et pérennisation du changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer et maintenir des relations</li> <li>• Mettre en place des équipes d'implantation</li> <li>• Renforcer les capacités des milieux</li> <li>• Encourager les leaders et les personnes championnes</li> </ul>

Source : Traduction libre de Metz, Burke, Albers, Louison et Bartley (2020)

Au Québec, l'importance du soutien à l'implantation a été mise de l'avant en 2015 par une équipe de courtiers et courtières de connaissances en Estrie (Lane et al., 2015). Plus récemment, le ministère de la Santé et des Services sociaux a diffusé une trousse de guides *Soutien à l'implantation de pratiques prometteuse et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux* (Massuard sous la direction de Lane, 2023a, 2023b; Massuard, Manceau, sous la direction de Lane, 2023; Manceau sous la direction de Lane, 2023). Ces guides visent à outiller l'ensemble des acteurs et actrices du réseau et leurs partenaires clés qui soutiennent l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement ou la mise à l'échelle dans l'ensemble du réseau. Ces guides visent à promouvoir le rôle des équipes de courtiers et courtières de connaissances ainsi que la science d'implantation et le transfert des connaissances.

## 5. Zoom sur l'importance des compétences relationnelles

Les personnes courtières de connaissances, spécialement celles en soutien à l'implantation, incarnent une approche interactive de transfert de connaissances. Selon celle-ci, les interactions entre différents groupes ainsi que la mobilisation de différentes connaissances sont primordiales pour prendre de meilleures décisions visant la résolution d'un enjeu commun (Lemire et al., 2009). Ainsi, la capacité des intermédiaires à pouvoir développer des relations de qualité est bien souvent au cœur du succès des démarches de courtage de connaissances (Elledge et al., 2019; Mallidou et al., 2018; Metz et al., 2020; Norton et al., 2019; Phipps et Morton, 2013; Traynor et al., 2014; Urquhart et al., 2011; Ward et al., 2009). Le développement de relations de qualité repose sur des compétences relationnelles solides. Toutefois, les compétences relationnelles associées à l'efficacité des intermédiaires reçoivent encore peu d'attention dans la littérature, contrairement aux activités qui composent ce rôle ou aux connaissances et habiletés techniques à maîtriser. Celles-ci réfèrent, entre autres, à la capacité de créer

et maintenir un lien de confiance, d'être à l'écoute des besoins, de pouvoir fédérer des équipes et favoriser la collaboration ou de pouvoir gérer les conflits; ainsi qu'à l'authenticité, l'ouverture, le respect des valeurs d'équité et d'inclusion, l'empathie, la curiosité, la flexibilité et la confiance en soi.

À ce sujet, il importe de souligner que les personnes courtières de connaissances au Québec possèdent bien souvent un diplôme de maîtrise ou doctorat en recherche qui leur a permis de développer les compétences inhérentes à la réalisation d'une démarche scientifique rigoureuse et non leurs compétences relationnelles. De plus, elles n'ont souvent pas eu l'occasion de développer leurs compétences psychosociales (p. ex. communiquer de manière constructive, avoir conscience de soi, adopter des comportements prosociaux comme la collaboration et l'entraide) tout au long de leur parcours scolaire tel que le recommande l'Organisation mondiale de la santé depuis plus de 30 ans (Therriault et Lane, 2020).

Bien que l'importance des compétences relationnelles chez les personnes courtières de connaissances soit reconnue, le développement d'une relation de confiance est peu nommé, voire jamais mentionné, comme une stratégie centrale dans les démarches de TC ou un élément dans les cadres conceptuels (Metz et al., 2022). Toutefois, l'établissement de telles relations n'est pas facilement acquis selon les contextes des personnes courtières et cela nécessite qu'on y accorde un intérêt authentique, du temps et de la patience. L'importance des relations de confiance va souvent de pair avec les principes au cœur des approches de co-construction. Metz et al. (2022, p.5) suggèrent que le fait de s'aventurer dans des démarches de courtage de connaissances « **avec humilité et avec un engagement de co-création est essentiel pour établir les relations de confiance nécessaires à une implantation réussie et à l'utilisation des connaissances** » [traduction libre]. Pour ce faire, les autrices proposent des stratégies relationnelles et techniques pour renforcer les liens de confiance avec et entre des partenaires.

Parmi les stratégies relationnelles possibles, l'importance de faire preuve de vulnérabilité serait centrale (p. ex. poser des questions, admettre parfois de ne pas savoir, demander de l'aide) ainsi qu'aborder les interactions avec authenticité, c'est-à-dire avec un intérêt sincère et véritable. D'autres stratégies proposées sont la communication bidirectionnelle, l'apprentissage mutuel et les échanges basés sur l'empathie. Pour une personne courtière, cela peut vouloir dire de faire preuve de réflexivité et de prendre le temps de réellement comprendre les réalités des personnes et des organisations qu'elle accompagne. Il s'avère également important de créer un espace sécuritaire pour les échanges et de favoriser les boucles de rétroactions fréquentes et ouvertes pour que les informations circulent et que les décisions soient partagées. Cela fait grandement écho au concept philosophique japonais de *Ba*, défini par Nonaka et Konno (1998) comme « un espace partagé de relations émergentes entre des individus et entre des individus et leur environnement » (Peillon et al., 2006, p.78). Un *Ba* de qualité désignerait ainsi les conditions favorables, autant humaines, organisationnelles et relationnelles, au partage, à la création et à l'utilisation des connaissances (Peillon et al., 2006). Cet espace-temps relationnel pourrait représenter la fondation des processus de transfert de connaissances. En lien, d'autres auteurs abordent l'influence du sentiment de *sécurité psychologique* sur l'apprentissage, la collaboration et le partage des connaissances (Edmondson et Bransby, 2023). Ainsi, l'importance de créer un environnement propice à la collaboration devrait être une préoccupation des personnes courtières avec un rôle de soutien à l'implantation.

Pour ce qui est des stratégies plus techniques pour établir un lien de confiance, Metz, Jensen et al. (2022) recommandent de favoriser les interactions fréquentes, faire preuve de réactivité aux demandes qui proviennent des partenaires, partager des informations justes, utiles et crédibles au bon moment pour aider à accroître sa crédibilité ainsi que planifier et célébrer des petites victoires rapides pour cultiver la motivation durant le processus d'implantation.

## 6. Pistes de recherche futures

Étant donné que les compétences relationnelles des courtiers et courtières de connaissances s'avèrent souvent être primordiales pour jouer ce rôle, il serait pertinent de poursuivre les études afin de mieux comprendre l'influence potentielle des facteurs intra- et interpersonnels des intermédiaires sur les processus de TC et de soutien à l'implantation (Elledge et al., 2019). Cela pourrait nous aider à développer, baliser et clarifier les différents profils en courtage de connaissances et à mieux soutenir et former ces spécialistes qui seront amenés à être de plus en plus nombreux. À cet effet, la mise à profit des connaissances issues d'autres domaines, comme la psychologie, la sociologie et la gestion, est importante pour avoir un aperçu plus complet de l'éventail des facteurs qui contribuent au succès des courtiers et courtières. Aussi, une récente revue de la portée a constaté que les stratégies visant la création de relations dans le domaine du TC seraient essentielles, mais encore peu étudiées (Golhasany et Harvey, 2023). Les compétences interpersonnelles seraient également essentielles chez les décideurs pour favoriser l'utilisation des connaissances dans la prise de décision (Ziam et al., 2021). Ces différents constats appuient la pertinence de s'intéresser davantage à la dimension relationnelle en transfert de connaissances.

## SOURCE DE FINANCEMENT

Le colloque *Pour optimiser l'utilisation des résultats de la recherche : le courtage de connaissances* a bénéficié du soutien des organismes suivant : Fonds de recherche du Québec – Société et Culture, Conseil de recherches en sciences humaines, Ministère de la Santé et des Services Sociaux, CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec, Fondation Mirella et Lino Saputo, Centre des Compétences futures, Mitacs, Agence régionale de santé d'Île-de-France, Agence nationale de recherche française, Expertise France/l'Initiative et USAID.

## AFFILIATION DES AUTRICES

### Esther McSween-Cadieux, Ph.D.

Professeure associée | Département d'études sur l'adaptation scolaire et sociale, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke

### Saliha Ziam, Ph.D.

Professeure titulaire | Gestion des services de santé et services sociaux, École des sciences de l'administration, Université TÉLUQ

### Julie Lane, M.A., Ph.D.

Professeure agrégée | Département d'études sur l'adaptation scolaire et sociale, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke | Directrice Centre RBC d'expertise universitaire en santé mentale

## RÉFÉRENCES

- Albers, B., Metz, A. et Burke, K. (2020). Implementation support practitioners – a proposal for consolidating a diverse evidence base. *BMC Health Services Research*, 20(1), 368. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05145-1>
- Albers, B., Metz, A., Burke, K., Bührmann, L., Bartley, L., Driessen, P. et Varsi, C. (2021). Implementation Support Skills : Findings From a Systematic Integrative Review. *Research on Social Work Practice*, 31(2), 147-170. <https://doi.org/10.1177/1049731520967419>
- Bayley, J. E., Phipps, D., Batac, M. et Stevens, E. (2018). Development of a framework for knowledge mobilisation and impact competencies. *Evidence and Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 14(4), 725-738. <https://doi.org/10.1332/174426417X14945838375124>
- Bornbaum, C. C., Kornas, K., Peirson, L. et Rosella, L. C. (2015). Exploring the function and effectiveness of knowledge brokers as facilitators of knowledge translation in health-related settings: A systematic review and thematic analysis. *Implementation Science*, 10, 162. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0351-9>
- Bührmann, L., Driessen, P., Metz, A., Burke, K., Bartley, L., Varsi, C. et Albers, B. (2022). Knowledge and attitudes of Implementation Support Practitioners—Findings from a systematic integrative review. *PLOS ONE*, 17(5), e0267533. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0267533>
- Communauté de pratique sur le transfert de connaissances en santé publique du Québec. (2017). *Référentiel de compétences en transfert de connaissances*. <https://www.inspq.gc.ca/institut/transfert-des-connaissances/communaute-de-pratique/production>



- Cranley, L. A., Cummings, G. G., Profetto-McGrath, J., Toth, F. et Estabrooks, C. A. (2017). Facilitation roles and characteristics associated with research use by healthcare professionals: A scoping review. *BMJ Open*, 7(8). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014384>
- Edmondson, A. C. et Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78.
- Elledge, C., Avworo, A., Cochetti, J., Carvalho, C. et Grota, P. (2019). Characteristics of facilitators in knowledge translation: An integrative review. *Collegian*, 26(1), 171-182. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2018.03.002>
- Glegg, S. M. et Hoens, A. (2016). Role Domains of Knowledge Brokering: A Model for the Health Care Setting. *Journal of Neurologic Physical Therapy: JNPT*, 40(2), 115-123. <https://doi.org/10.1097/NPT.0000000000000122>
- Golhasany, H. et Harvey, B. (2023). Capacity development for knowledge mobilization: A scoping review of the concepts and practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01733-8>
- Kislov, R., Wilson, P. et Boaden, R. (2017). The 'dark side' of knowledge brokering. *Journal of Health Services Research and Policy*, 22(2), 107-112. <https://doi.org/10.1177/1355819616653981>
- Lane, J., Lortie, P.B., Gohier, C., Massuard, M., Marengo, S., Bazinet, J., Hébert, N., Leblanc, J., Giguère, C., Gaudreau, S., Morin, M. et Royer, A.-M. (2015). *Guide pour accompagner l'implantation des bonnes pratiques*. Sherbrooke : CIUSSS de l'Estrie – CHUS.
- Lemire, N., Souffez, K. et Laurendeau, M.-C. (2009). *Animer un processus de transfert des connaissances : Bilan des connaissances et outil d'animation*. Institut national de santé publique du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/institut/transfert-des-connaissances/animer-processus-de-transfert-des-connaissances>
- Mallidou, A. A., Atherton, P., Chan, L., Frisch, N., Glegg, S. et Scarrow, G. (2018). Core knowledge translation competencies: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 18(1), 502. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3314-4>
- Manceau, L.M. sous la direction de Lane, J. (2023). *Référentiel des infrastructures de transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux. Soutien à l'implantation de pratiques prometteuse et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux*. Direction des communications, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2023/23-516-02W.pdf>
- Massuard, M. sous la direction de Lane, J. (2023a). *Guide pour accompagner la mise à l'échelle de pratiques prometteuses dans plusieurs établissements. Soutien à l'implantation de pratiques prometteuse et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux*. Direction des communications, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2023/23-516-03W.pdf>

- Massuard, M. sous la direction Lane, J. (2023b). *Guide pour accompagner l'implantation de pratiques prometteuses dans un établissement. Soutien à l'implantation de pratiques prometteuse et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux*. Direction des communications, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2023/23-516-04W.pdf>
- Massuard, M., Manceau, L.M. sous la direction de Lane, J. (2023). *Guide de mise en œuvre d'une infrastructure de soutien à l'implantation et au transfert de connaissance. Soutien à l'implantation de pratiques prometteuse et au transfert de connaissances dans le réseau de la santé et des services sociaux*. Direction des communications, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2023/23-516-01W.pdf>
- Metz, A., Burke, K., Albers, B., Louison, L. et Bartley, L. (2020). A Practice Guide to Supporting Implementation : What Competencies Do We Need? Dans *National Implementation Research Network*. National Implementation Research Network. <https://eric.ed.gov/?id=ED610571>
- Metz, A., Jensen, T., Farley, A., Boaz, A., Bartley, L. et Villodas, M. (2022). Building trusting relationships to support implementation: A proposed theoretical model. *Frontiers in Health Services*, 2. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frhs.2022.894599>
- Moore, J. E. et Khan, S. (2020). *Core competencies for implementation practice*. Health Canada; The Center for Implementation. <https://thecenterforimplementation.com/toolbox/core-competencies>
- Nonaka, I. et Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Norton, T. C., Rodriguez, D. C. et Willems, S. (2019). Applying the Theoretical Domains Framework to understand knowledge broker decisions in selecting evidence for knowledge translation in low- and middle-income countries. *Health Research Policy and Systems*, 17(1), 60. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0463-9>
- Peillon, S., Boucher, X. et Jakubowicz, C. (2006). Du concept de communauté à celui de «ba» Le groupe comme dispositif d'innovation. *Revue française de gestion*, (4), 73-90.
- Phipps, D. et Morton, S. (2013). Qualities of knowledge brokers: Reflections from practice. *Evidence et Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 9(2), 255-265. <https://doi.org/10.1332/174426413X667784>
- Schultes, M.-T., Aijaz, M., Klug, J. et Fixsen, D. L. (2021). Competences for implementation science: What trainees need to learn and where they learn it. *Advances in Health Sciences Education*, 26(1), 19-35. <https://doi.org/10.1007/s10459-020-09969-8>
- Therriault, D. et Lane, J. (2020). Et si on faisait du développement des compétences psychosociales en milieu scolaire une priorité? *Quintessence* 11(9), 2 pages. <https://qualaxia.org/wp-content/uploads/2020/09/quintessence-vol11-9.pdf>
- Traynor, R., DeCorby, K. et Dobbins, M. (2014). Knowledge brokering in public health: A tale of two studies. *Public Health*, 128(6), 533-544. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2014.01.015>

- 
- Urquhart, R., Porter, G. A. et Grunfeld, E. (2011). Reflections on knowledge brokering within a multidisciplinary research team. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 31(4), 283-290. <https://doi.org/10.1002/chp.20128>
- Ward, V., House, A. et Hamer, S. (2009). Knowledge brokering: The missing link in the evidence to action chain? *Evidence and Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 5(3), 267-279. <https://doi.org/10.1332/174426409X463811>
- Ziam, S., Gignac, P., Courant, É. et McSween-Cadieux, E. (2021). Essential skills for using research evidence in public health policy: a systematic review. *Evidence & Policy*, 17(4), 567-591

### CITATION SUGGÉRÉE

McSween-Cadieux, E., Ziam, S., et Lane, J. (2023). Les compétences clés en courtage de connaissances : l'importance du soutien à l'implantation et des compétences relationnelles, *Revue sur le transfert et l'utilisation des connaissances*, 7(3). <https://doi.org/10.18166/tuc.2023.7.3.43>



ISSN | 2369-8896

[www.revue-tuc.ca](http://www.revue-tuc.ca)



Cet article est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International