

VEILLER SUR LA SANTÉ ET LES SERVICES SOCIAUX : LE CAS DU DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE INTERORGANISATIONNELLE

Article n° 08.04.18 Mots-clés : veille informationnelle, communauté de pratique, gestion des connaissances, partage des connaissances, travail collaboratif.



CATHERINE HOUTEKIER

Chef d'équipe, centre de documentation, veille informationnelle et gestion de l'information administrative, Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie



**CATHERINE SAFIANYK
M. SC.**

Coordonnatrice des relations avec les UETMIS Direction intérimaire – affaires scientifiques, alliances et réseaux Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS)

La communauté de pratique (CdP) : phénomène de mode ou pratique de gestion? Forme d'interaction présenteielle ou virtuelle de plus en plus courante mais aux balises encore trop peu connues, il s'agit d'un réseau de pairs rassemblés sur une base volontaire par un domaine d'activité commun, animés d'une volonté de partage des pratiques, des savoirs et des expériences, d'amélioration des pratiques et de coconstruction de connaissances. Trente veilleurs se sont ainsi donné pour mission, depuis 2009, de contribuer à l'amélioration des pratiques de veille en santé et services sociaux au Québec.

Qu'est-ce que la veille? Un processus dynamique et rigoureux de surveillance, de gestion et de diffusion d'une information récente et pertinente permettant d'anticiper les enjeux et de faciliter la prise de décision des acteurs concernés.

Pourquoi se rassembler pour partager nos pratiques?

S'il existe présentement une demande pressante au sein des organisations en santé et services sociaux pour la veille, en raison, entre autres, de l'abondance de l'information disponible, ce domaine encore peu balisé connaît une évolution rapide. Comme il s'agit d'un secteur où les pratiques ne sont pas encadrées – par un ordre professionnel ou un programme de formation – l'apprentissage sur les bonnes pratiques et l'intégration des nouvelles technologies se font souvent de manière volontaire par les professionnels qui assument les tâches de veille, à savoir les veilleurs.

Les ressources organisationnelles étant souvent limitées et l'isolement important, les veilleurs ont senti un besoin de rassemblement, de concertation, de collaboration, de partage des connaissances et des pratiques. C'est ce besoin émanant du milieu, additionné au fait que les veilleurs provenaient de diverses organisations, avec différents titres d'emploi et l'absence d'organisation fédératrice qui a abouti à la création d'une CdP des veilleurs en santé et services sociaux.

Équipe de travail ou communauté de pratique?

Une CdP est composée de membres liés par un intérêt commun dans un champ de savoir spécifique, constituant ainsi une structure organisationnelle favorisant le partage et l'apprentissage collectif. Définie par des interactions en continu et à long terme, une CdP diffère ainsi des objectifs et des attentes d'une équipe de travail traditionnelle, autant en termes de



ROSELINE LAMBERT

Conseillère scientifique en veille stratégique Institut national de santé publique du Québec



KARINE BÉLANGER

Bibliothécaire Centre Dollard-Cormier – Institut universitaire sur les dépendances Centre québécois de documentation en toxicomanie

composition que de fondement, de structure, de mandat et de temporalité (tableau 1).

Tableau 1 - Comparaison entre une équipe de travail et une CdP

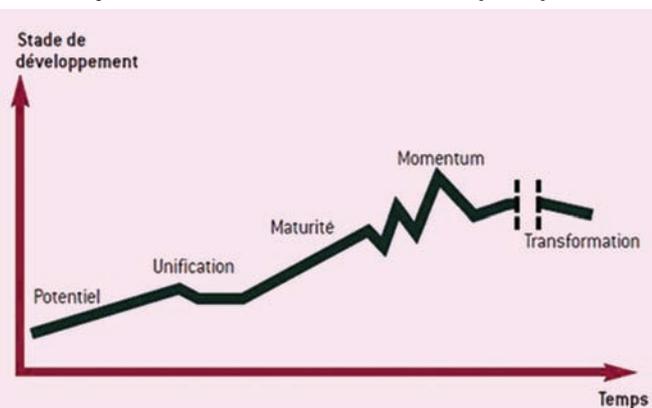
	Équipe de Travail	Communauté de pratique
Composition	- Employés désignés par l'organisation	- Membres volontaires
Fondement	- Développée à l'initiative de l'organisation	- Développée à l'initiative de personnes qui partagent les mêmes valeurs et intérêts concernant une pratique
Structure	- Hiérarchique - Plan de travail, livrables et échéancier définis par l'organisation	- Rôles et responsabilités partagés - Leadership déterminé par les membres au sein du groupe - Objets de travail, livrables et échéanciers issus d'un consensus et d'un processus évolutif
Mandat	- Défini par la tâche à accomplir	- Défini par le domaine d'intervention des membres
Temporalité	- Dissolution de l'équipe après atteinte des objectifs	- Pérennisation par le développement des connaissances en continu

Adapté de CEFRIO, 2005

Une communauté peut se développer dans une même organisation ou en rassembler plusieurs, de façon spontanée ou pilotée. La participation peut être présente ou virtuelle. Son développement est motivé par différents objectifs comme l'entraide, le partage des ressources dans la réalisation d'un projet déterminé, mais aussi l'amélioration continue des pratiques dans un processus d'apprentissage collectif.

La dynamique d'une CdP s'apprécie à travers un cycle de vie qui comprend la naissance (le potentiel), la croissance (l'unification, la maturité), la mort ou la transformation radicale. Il est important d'identifier ces étapes pour assurer la pérennisation de la structure. En ce sens, une évaluation continue du fonctionnement est privilégiée afin d'adapter le contenu des rencontres et des projets aux besoins des membres.

Cycle de vie d'une communauté de pratique



CEFRIO, 2005

Ainsi, les toutes premières rencontres, au cours desquelles le lien de confiance se développe, prédisposant les membres au partage des connaissances et des pratiques, correspondaient à l'étape du potentiel. La chimie s'étant établie, les membres se sont dotés d'outils témoignants de la compréhension partagée et de l'adhésion aux valeurs collectives. Ainsi, le développement et la pérennisation d'une CdP sont facilités par plusieurs facteurs et outils, notamment :

- la définition dès le début des rôles et responsabilités, ce que nous avons fait en rédigeant une charte que tous les nouveaux membres doivent signer ;
- l'identification et la présence de leaders qui favorisent le développement d'une culture et le partage de valeurs communes ;
- l'utilisation d'une plateforme technologique en soutien à la collaboration - dans notre CdP, nous avons opté pour un wiki.

Tout en prévenant une perte potentielle des apprentissages, la communauté de pratique, grâce à son caractère partagé, consensuel et pérenne, offre un terrain favorable au développement d'une intelligence collective.

Communauté de pratique : structure flexible, mais enjeux présents

Dans un groupe doté d'une structure flexible, tel qu'une communauté de pratique, plusieurs enjeux émergent. Voici quelques-uns de ceux auxquels notre CdP a dû faire face.

Composition

Les conditions et les critères d'adhésion doivent être définis par les membres d'une CdP. Ces facteurs seront déterminants pour la composition, le nombre de membres, le roulement potentiel, les défis d'organisation logistique et l'éventail d'expertises. En matière d'expertises, leur diversité au sein du groupe permet à ce dernier de progresser vers l'acquisition de nouvelles compétences, à condition de ne pas verser dans une grande hétérogénéité trop lourde à gérer.

La charte de collaboration de notre communauté nous permet de faire face à cet enjeu car elle comprend notamment les critères d'inclusion, les balises relatives à l'intégration, la répartition des rôles, les formes d'engagement attendues et le mode de fonctionnement de la CdP.

Objectifs

La mise en place d'une CdP émane d'une volonté d'amélioration des pratiques. Un exercice récurrent de priorisation des objets de travail s'avère donc salutaire.

C'est dans cette perspective que les membres de notre communauté conviennent ensemble, une fois par an, à l'aide d'un outil de collecte des attentes pondérées, des sujets à aborder et des livrables sur lesquels ils s'engagent à travailler. Les résultats et les connaissances développés seront ainsi pertinents, opportuns, utilisables et adaptables par chacun des membres, sans tendre à l'uniformisation.

Leadership

Dans un contexte interorganisationnel, il est primordial de développer une vision commune et partagée par tous. Pour la communauté de veille, il était évident que la richesse des interactions serait optimale si nous réunissions des organisations à mission comparable ; c'est donc le choix que nous avons fait dès le début, en stipulant que les

membres devaient être issus d'une organisation publique ou en être partenaire et réaliser des activités de veille dans une perspective non concurrentielle.

Par ailleurs, travailler ensemble à l'atteinte d'objectifs nécessite l'exercice d'un leadership individuel ou organisationnel reconnu par le groupe. Le « leadership naturel » de notre communauté est reconnu à l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. En effet, c'est cette organisation qui a pris l'initiative de rassembler les professionnels de la veille en santé et services sociaux pour favoriser les échanges et l'apprentissage.

Fonctionnement

Le nombre, la durée et le mode des rencontres sont variables d'une communauté à l'autre.

Compte tenu des résultats d'un sondage lors de la mise en place et d'un arrimage réaliste des agendas, nous avons opté pour quatre rencontres par année, d'une durée de six heures. Entre temps, un outil collaboratif virtuel et des séances en groupe de travail ad hoc demeurent nécessaires. Les groupes, formés de volontaires, livrent les résultats lors de la rencontre suivante.

Les rencontres elles-mêmes se déroulent à raison de trois sur quatre en visioconférence, la dernière de l'année étant en mode présentiel. Si cela permet d'éviter des déplacements multiples, la technologie ne remplacera toutefois jamais la combinaison gagnante efficacité-convivialité d'un échange face à face.

Propriété intellectuelle

Tout type de document émanant d'une CdP relève d'une propriété intellectuelle collective ou propre à une organisation membre. À cet égard, les membres doivent statuer sur les conditions d'utilisation de ces extraits afin de garantir un bon équilibre entre respect du droit d'auteur et diffusion de connaissances. Les modalités d'utilisation sont stipulées dans notre charte.

Tout en prévenant une perte potentielle des apprentissages, la communauté de pratique, grâce à son caractère partagé, consensuel et pérenne, offre un terrain favorable au développement d'une intelligence collective.

Les étapes d'un processus de veille (CdP, 2012)



Trois ans plus tard : constats et retombées

Soutien de la collaboration interorganisationnelle

Notre CdP permet de faciliter la collaboration des acteurs du secteur de la veille sur la santé et les services sociaux.

Cette collaboration s'illustre notamment par :

- La création d'une structure de fonctionnement – création d'une charte de collaboration, adoption d'une définition commune de la veille, implantation d'un wiki, développement et mise en place d'une modalité d'évaluation.
- La participation à des projets communs – création d'une identité visuelle commune, cartographie des clientèles, élaboration de questionnaires destinés 1) à sonder les abonnés de nos produits respectifs ou 2) à évaluer notre propre fonctionnement.
- Le réseautage des membres par le biais des rencontres trimestrielles, des groupes de travail, de contacts – favorisés par le wiki et un bottin – favorisant l'identification de solutions à des problèmes vécus à l'échelle d'une ou plusieurs organisations.
- Le rayonnement auprès de pairs hors CdP – présentations lors des Congrès des milieux documentaires en 2010 et 2012.

Soutien de l'innovation et du partage des connaissances

En stipulant que « chaque membre s'engage à partager ses connaissances en matière de veille et à contribuer à l'amélioration des pratiques de veille en santé et services sociaux », notre charte permet de répondre aux intérêts transversaux des membres et de leur organisation.

Jusqu'à maintenant, plus de dix présentations réalisées par et pour les membres ont porté sur des projets de veille ou des thématiques spécifiques, comme :

- l'utilisation des blogues et des médias sociaux à des fins de veille ;



- l'évaluation de productions de veille dans une perspective d'amélioration continue;
- les nouvelles applications facilitant la veille et leur mise en œuvre optimale.

Ces présentations sont toujours suivies d'une longue période de discussion où les membres partagent leurs différentes innovations professionnelles afin de les mettre au défi ou de les consolider.

Soutien au développement des compétences

Les professionnels eux-mêmes, au contact des autres membres, développent leur expertise et affinent leurs pratiques. La structure permet ainsi aux membres l'accès à une formation continue. Par exemple, une journée de formation sur les pratiques de veille dans le contexte du Web 2.0 a été organisée par un membre afin d'offrir l'expertise d'un formateur externe à l'ensemble de la CdP.

La capitalisation des connaissances issues de la collaboration, du partage et de la formation nous permet maintenant d'envisager la réalisation collective d'une trousse de bonnes pratiques en matière de veille qui couvrira l'ensemble des cinq étapes du processus et dont bénéficiera à terme chacune des organisations membres.

Perspectives d'avenir

Après treize rencontres formelles, des résultats tangibles en groupes de travail et une gestion continue et collective des défis, la communauté a dépassé son stade embryonnaire pour atteindre sa période de croissance. Forts des résultats de l'évaluation et de l'établissement des priorités, les membres ont développé un plan de travail stimulant pour répondre au besoin d'amélioration des pratiques individuelles et collectives.

Notre responsabilité consistera cependant à rester attentifs au cycle de vie de la communauté tout en conservant un équilibre entre partage, apprentissage, avancement des connaissances et atteinte d'objectifs consensuels.

Ainsi, cette expérience tend à démontrer que la CdP est bien plus qu'un phénomène de mode. Véritable pratique de gestion, elle est particulièrement adaptée à des situations où plusieurs organisations détiennent une expertise complémentaire qui gagne à être partagée, sur une base volontaire, pour le bénéfice des organisations participantes, comme des professionnels impliqués. ●

Nos produits de veille sont accessibles et gratuits : <https://sites.google.com/site/listecdpeillessquebec/>

La mise en place d'une communauté de pratique émane d'une volonté d'amélioration des pratiques.

Références bibliographiques

- LANGELIER, Louis (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau : guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, Montréal: CEFRIQ.
- LÉTOURNEAU, Patrice, Josée BEAUDOIN, Youni SHABAH, & Michel GIRARD (2011). « Comment gérer des communautés de pratique interorganisationnelles ? », *Gestion*, 35(4), 64-72.
- LI, L.C., J.M. GRIMSHAW, C. NIELSEN, M. JUDD, P.C. COYTE, & I.D. GRAHAM (2009). "Use of communities of practice in business and health care sectors : a systematic review", *Implementation Science*, 4 (27), 1-9.
- MOREAU, Isabelle & Julie RODRIGUE (2008). « La situation de la veille informationnelle dans les organisations gouvernementales », *Documentation et bibliothèques*, 54(4), 273-283.
- RANMUTHUGALA, G. & coll. (2011). "How and why are communities of practice established in the healthcare sector? A systematic review of the literature", *BMC Health Services Research*, 11 (273), 1-46.

MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DE LA SANTÉ LE diplôme des spécialistes en gestion de la santé

LE SEUL PROGRAMME FRANCOPHONE AGRÉÉ PAR LA CAHME*

Pour une carrière stimulante en tant que
GESTIONNAIRE DES SOINS ET SERVICES DE SANTÉ :

- Cadre supérieur
- Gestionnaire de programmes cliniques
- Gestionnaire de projets
- Chef de service
- Conseiller cadre
- ...et une multitude de postes offrant des défis à votre mesure

**INFORMEZ-VOUS !
INSCRIPTION AVANT LE 1^{er} FÉVRIER 2013**

**Nicole Roberge • 514 343-7990
www.mdas.umontreal.ca**

* Commission on Accreditation Healthcare
Management Education USA



Faculté de médecine
Département d'administration
de la santé
Université de Montréal