

Cette présentation a été effectuée le 23 novembre 2010, au cours de la journée « Intervenir auprès des personnes toxicomanes : de la nécessité de travailler en réseaux » dans le cadre des 14es Journées annuelles de santé publique (JASP 2010). L'ensemble des présentations est disponible sur le site Web des JASP, à l'adresse <http://www.inspq.qc.ca/archives>.

JASP

Intervenir auprès des personnes toxicomanes : de la nécessité de travailler en réseaux

CETO

Principes et facteurs de succès du travail en réseau collaboratif

**Réal Jacob, professeur titulaire
Service de l'enseignement du management
Directeur, valorisation de la recherche, transfert aux entreprises et formation des cadres
Cofondateur PÔLE SANTÉ
HEC Montréal**

Québec, le 23 novembre 2010

HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

Sources d'inspiration

CETO

- ▶ Titulaire-adjoint d'une Chaire de recherche sur l'organisation réseau (UQTR)
- ▶ Directeur scientifique et Président du comité Innovation transfert, CEFRIO (projets interdisciplinaire, interuniversitaire et inter organisationnel) (projets communautés de pratique et réseaux apprenants)
- ▶ Plusieurs interventions de recherche-action et de formation auprès d'acteurs du réseau de la santé – réseaux intégrés de services, programmes-clientèles (ex: CSSS, Agences régionales, CHU, CRDI, etc...)
- ▶ Travaux du PÔLE SANTÉ à HEC Montréal
- ▶ Mon propre travail à HEC Montréal: responsable de la stratégie des centres de transfert interdisciplinaire et inter organisationnel

HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

**Le Centre d'études en
transformation des organisations et
le PÔLE SANTÉ à HEC Montréal**

http://expertise.hec.ca/pole_sante/

CETO

Exemples
Agences régionales
Laval, Montréal, Québec,
Mauricie, Montérégie ...

CSSS Québec,
Laval, Haut-Richelieu,
Nord et Sud Lanaudière,
Des Sommets ...

CHU Ste-Justine, HMR,
CHUQ, CHUM, CHUS,
Louis-H, Douglas,
Hôpital Laval ...

Le PÔLE SANTÉ

Une plateforme multidisciplinaire de
transfert de connaissances en
gestion de la santé

Le CETO

Comprendre pourquoi, comment et
vers quoi les organisations
complexes se transforment ... dont
celles du milieu de la santé et des
services sociaux

**DE LA LOGIQUE CHÂTEAU
(conserver, protéger) À LA
LOGIQUE RÉSEAU (partager,
collaborer, appartenir) ...**

**PAS FACILE DE CHANGER
DE CHAPEAU !**

CETO

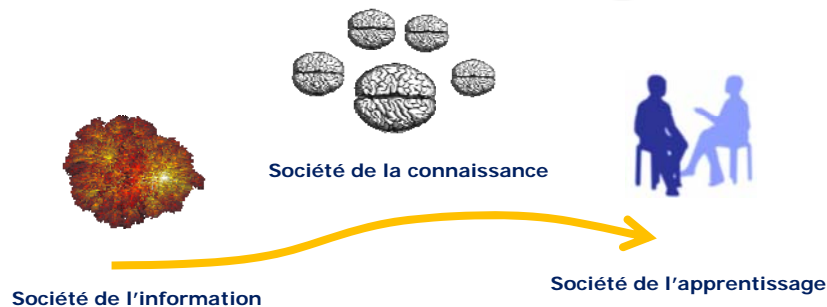
La logique CHÂTEAU **Notre héritage ancré !**

CETO

- ▶ Perspective unidisciplinaire
- ▶ Logique de l'expertise – spécialisation des compétences
- ▶ Forte identité professionnelle - Confort à être ensemble
- ▶ Culture « silo » - avec ↑ taille, fragmentation de la coopération
- ▶ Phénomène de déplacement de but – on perd de vue les besoins des citoyens – clients – usagers...au profit de maintenir notre place dans le système

Faire face à la complexité ...

CETO



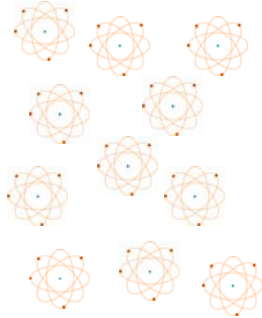
**La connaissance, la seule ressource
qui prend de la valeur en la partageant**

J-F Ballay, 2002

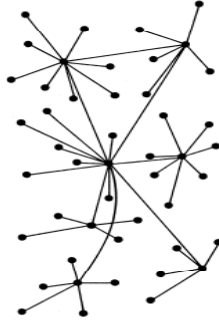
**« Organization as communities »
H. Mintzberg**

CETO

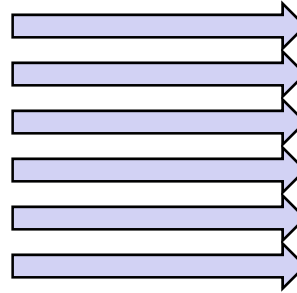
Individus



**Réseaux -
Communautés**



Projets



Ouvrir

Partager

Innover

HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

Cohendet, P., Grandadam, D. et Simon, L.
«Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs»,
Management international, vol. 13, no 1, 2008.

Bilan

**Une communauté virtuelle
peut-elle soutenir l'exercice infirmier
en GMF ?**

LOUISE HIGAN, INF, PH.D., LUC MATHÉLÉ, INF, CGA, LISE R. TALBOT, INF, PH.D., MARIE-CLAIRE LANDRY, INF, PH.D.(C)

Une communauté virtuelle d'apprentissage et de pratique peut-elle combler les besoins de formation, de communication, de partage d'informations et de soutien professionnels? Une équipe de chercheurs et d'infirmières cliniciennes s'est penchée sur la question et en propose une évaluation.

CETO



Marie-Josée Paquet, animatrice de la CVP en santé du cœur.



**Bilan
La communauté virtuelle de
pratique en santé du cœur**

NI MARIE-JOSÉE PAQUET, INF, B.Sc., MATHÉ LÉRON O.A., INF, Ph.D. ET LOUISE GANTIN, INF, B.Sc.

Afin d'expérimenter un nouveau mode de collaboration professionnelle à l'ère d'Internet, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIQ) a mis sur pied, en mars 2002, la Communauté virtuelle de pratique (CVP) en santé du cœur. Les responsables du projet souhaitent maintenant partager le bilan de l'expérience afin d'enrichir la réflexion des personnes intéressées à implanter ce mode de collaboration dans leur milieu.

HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

Gérer la complexité dans le milieu de la santé et des services sociaux

CETO

Trois sources d'action

- ▶ **L'établissement**
Un site dispensant des services cohérents avec sa mission
- ▶ **Le programme**
Un effort concerté pour s'attaquer à un problème spécifique en intégrant des ressources multiples
- ▶ **Le réseau**
Un mécanisme de coordination des ressources et des efforts pour répondre aux besoins d'une population

Trois modèles de gestion

- ▶ **Gestion des ressources :**
 - visant la mise en place d'infrastructures
 - pour offrir une gamme de services
(gestion de l'offre - différenciation)
- ▶ **Gestion des processus :**
 - visant l'atteinte de résultats
 - pour corriger une problématique
(gestion de la demande - intégration)
- ▶ **Gestion de la connaissance :**
 - visant à donner du sens à l'action
 - pour optimiser le système
(optimisation de l'offre et de la demande)

Source : Rondeau, A. Jacob, R. (2008). Évolution de la gouvernance du système de santé au Québec : D'un modèle centré sur la gestion des ressources à un modèle centré sur la gestion des connaissances, Working Paper, CETO, HEC Montréal

LE TRAVAIL EN RÉSEAU COLLABORATIF

Un cadre de référence générique

Facteurs de succès

CETO

Travailler en réseau veut généralement dire ...

CETO

- ▶ un groupe d'organisations **autonomes**
- ▶ coopérant **volontairement** ensemble
- ▶ à partir d'objectifs **partagés**
- ▶ en vue de profiter des avantages de la **complémentarité et de l'interdépendance** des partenaires en matière de compétences distinctives, de ressources humaines, financières, technologiques et informationnelles
- ▶ en vue de dégager une **valeur ajoutée réseau**

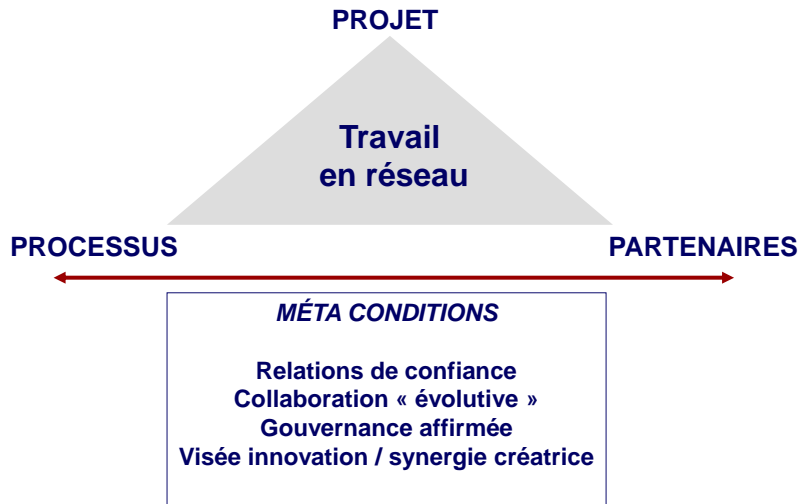
Les réseaux dans le monde de la santé

CETO

- ▶ Réseaux sont des ressources pour agir dans un contexte où acteurs et organisations ne sont **pas soumis à une autorité hiérarchique** simple et clairement définie
- ▶ Réseaux cherchent à accroître la **cohérence** des décisions et actions publiques
- ▶ Réseaux comme un **lieu d'innovation** et de recherche de nouveaux instruments pour appuyer les pratiques cliniques et de gestion
- ▶ Les réseaux: un mode d'organisation et une façon de penser pour favoriser **l'intégration des soins et des services** et la mise en place **d'interventions novatrices et productrices** de santé individuelle et collective

Un cadre de référence générique et conditions de succès

CETO



HEC MONTRÉAL Centre d'études en
transformation des organisations

Les MÉTA conditions

CETO

► 1. Développer des relations de confiance fortes

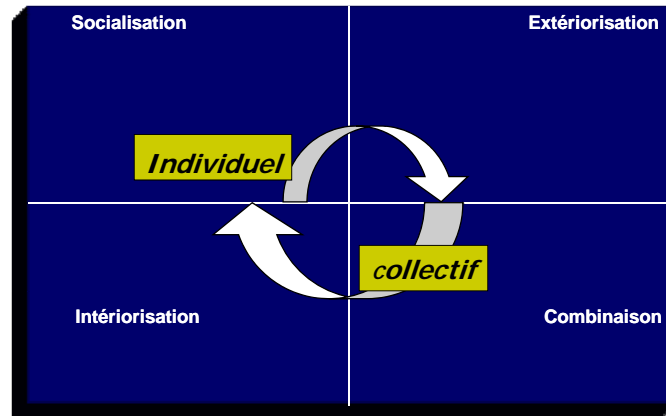
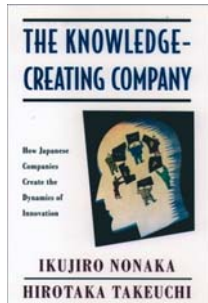
- ♦ Interpersonnelle / socialisation
- ♦ Interprofessionnelle / suspendre son jugement
- ♦ Inter organisationnelle / respect
- ♦ Gager de l'information privée

Il demeure que l'établissement de nouvelles relations de confiance est essentiel à l'obtention de nouveaux consensus professionnels requis et que la légitimité et l'efficacité des dispositifs de liaison (protocoles, ententes informelles, etc.) découlent directement du degré de confiance atteint dans la genèse de nouveaux consensus cliniques (Lamothe, L. *Gestion*, 2002)

HEC MONTRÉAL Centre d'études en
transformation des organisations

De l'intelligence individuelle à l'intelligence collective

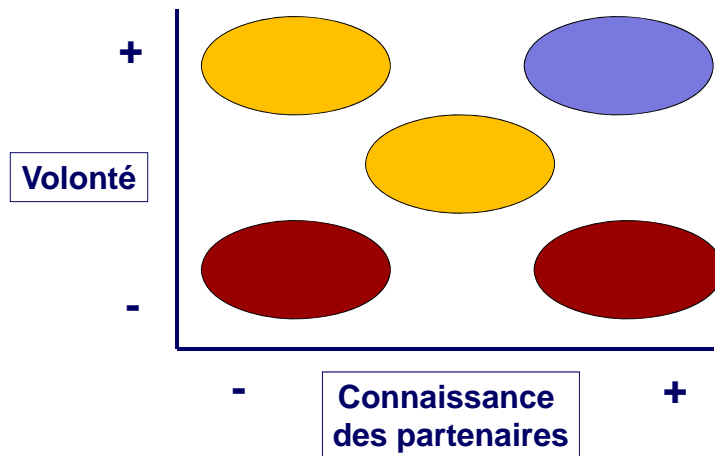
CETO



HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

Positionnement du potentiel de confiance au début d'un projet

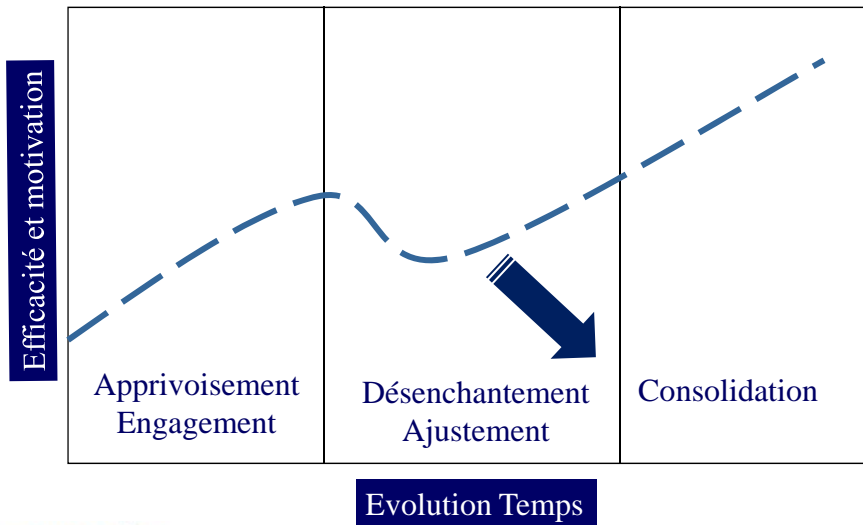
CETO



HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

2. Collaboration « évolutive »
Collaboration ne se décrète pas
Respect du cycle de vie

CETO



HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

Savoirs publics (~ 30)

Savoirs privés (~ 70)

- Individuel
- Collectif
- Critique

Concernant

- Les **PRATIQUES**
- Les **SITUATIONS**
- Les **PROCESSUS**
- Les **PERSONNES**
- Les **OUTILS**
- Les **MÉTHODES**
- Les **RELATIONS**
- Les **RÉSEAUX**
- Etc...

HEC MONTREAL Centre d'études en transformation des organisations

Les MÉTA conditions (b)

CETO

- ▶ **3. Gouvernance affirmée**
 - ◆ Centralité – position de l'équipe de direction
 - Intérêt supérieur commun partagé
 - ◆ Leadership partagé
 - ◆ Éviter un réseau « sous emprise » i.e un réseau dominé par un seul organisme ou une certaine élite professionnelle

- ▶ **4. Visée innovation / synergie créatrice (1 et 1=3) (différent de la logique additive)**

Les conditions PROJET

CETO

- ▶ **Détermination conjointe du projet réseau (objectifs, principes, modes de fonctionnement, etc.)**
 - ◆ Clarté des objectifs
 - ◆ Formalisation consensuelle
 - Confiance / conventions vs. Contrat / négociation
 - ◆ Perception d'utilité élevée
 - ◆ Imputabilité

- ▶ **Adoption de normes réseau** (ex: normes de qualité, niveau d'exigence - vers l'excellence; normes de fonctionnement)

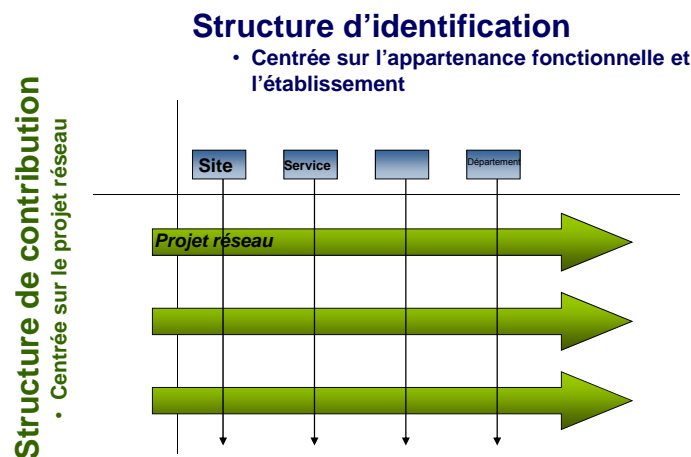
Les conditions PROJET (b)

CETO

- ▶ **Clarification de rôles et responsabilités**
 - ♦ Entre le projet réseau et les établissements
 - Nécessaire arbitrage entre la structure de contribution vs. la structure d'identification
 - Précision des attentes / soutien vs. les directions support des établissements
- ▶ **Choix des personnes aux interfaces**
 - ♦ Compréhension élevée du projet réseau
 - ♦ L'art de faire travailler ensemble des personnes issues de disciplines et d'organisations différentes
 - ♦ Habilités de négociation, relationnelles, résolution de problèmes
- ▶ **Capacité à dégager une réelle marge de manœuvre**
 - ♦ Engagement de participation
 - ♦ Autonomie décisionnelle déléguée au réseau
 - ♦ Ressources dédiées

Structure de contribution vs. structure d'identification

CETO



Les conditions PARTENAIRES

CETO

- ▶ Complémentarité perçue (interdépendance) (expertises / connaissances clientèles, processus, gestion, approches, méthodes, outils,...)
- ▶ Compréhension du contexte respectif de départ de chacun des partenaires (ex: antécédents de collaboration, rapports au milieu)
- ▶ Compréhension et respect de l'identité de l'autre partenaire
 - ◆ Besoin d'éduquer ses partenaires sur ses particularités
- ▶ Compatibilité certaine des valeurs d'organisation
- ▶ Asymétrie limitée entre les partenaires – logique du don

Ex: Matrice – complémentarité des partenaires d'un projet réseau

CETO

	Expertises Cliniques	Expertises Management	Expertises RH	Expertises Technologiques	Etc ...
Organisme A					
Établissement B					
Organisme C					
Établissement D					

Les conditions **PROCESSUS**

CETO

▶ Leadership d'animation du projet réseau

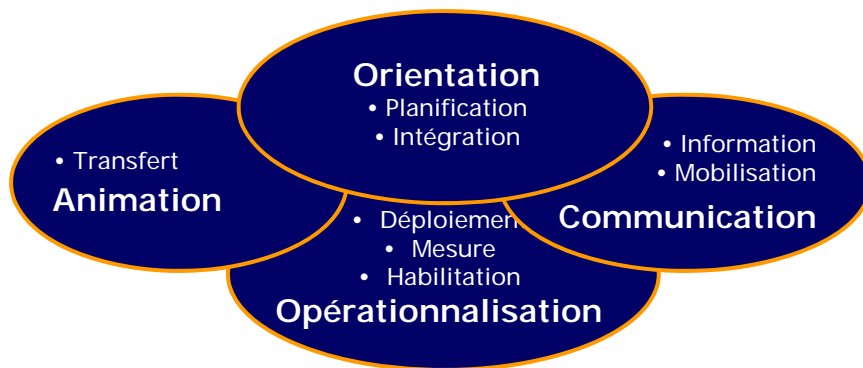
- ♦ Rôles à prévoir dans un projet réseau
 - Parrains (équipe de direction): arbitrage et support
 - Champions (« cœur de métier »): mise en œuvre du projet
 - Crédibilité
 - Légitimité
 - Visibilité

▶ Soutien de la ligne hiérarchique

- ♦ Traduire les implications de l'effet réseau

Leadership d'un projet réseau - fonctions

CETO



Les conditions PROCESSUS (b)

CETO

▶ **Mécanismes de coordination**

- Plan de déploiement qui précise une séquence d'étapes, d'activités, de livrables (cibles)
- Coordination par ajustements mutuels - collaborateurs = leaders d'interactions
- Investissement et production d'outils de liaison communs

▶ **Mécanismes de soutien**

- Communication (diffusion de l'information sur le projet et sa plus-value)
- Formation, accompagnement / coaching / codéveloppement
- Reconnaissance (existentielle / instrumentale, formelle / informelle, collective)
- Gestion des différends selon une logique « win-win »

Les conditions PROCESSUS (c)

CETO

▶ **Information circulante** - Mécanismes de gestion des connaissances

- Améliorer la performance par les retours d'expériences
- Documenter et partager les bonnes pratiques internes au sein du réseau
- Organiser des réseaux de partage de connaissances tacites (ex: communautés de pratique)

▶ **Information structurante**

- Veille stratégique
 - Exploitation des résultats de la recherche (Denis, 2006)
 - Intérêt porté aux données scientifiques pour appuyer la prise de décision
 - Mécanismes pour connaître et s'approprier les résultats des recherches
 - Exploitation des sources d'information disponibles (ex.: WEB)
 - Mieux exploiter ce qui existe déjà
 - Miser sur la recherche de synthèses de connaissance et le travail de vigie opéré par des organismes pertinents

Les conditions *PROCESSUS* (d)

CETO

▶ **Mesures de progression** (faire la démonstration rapide des bénéfices du projet réseau)

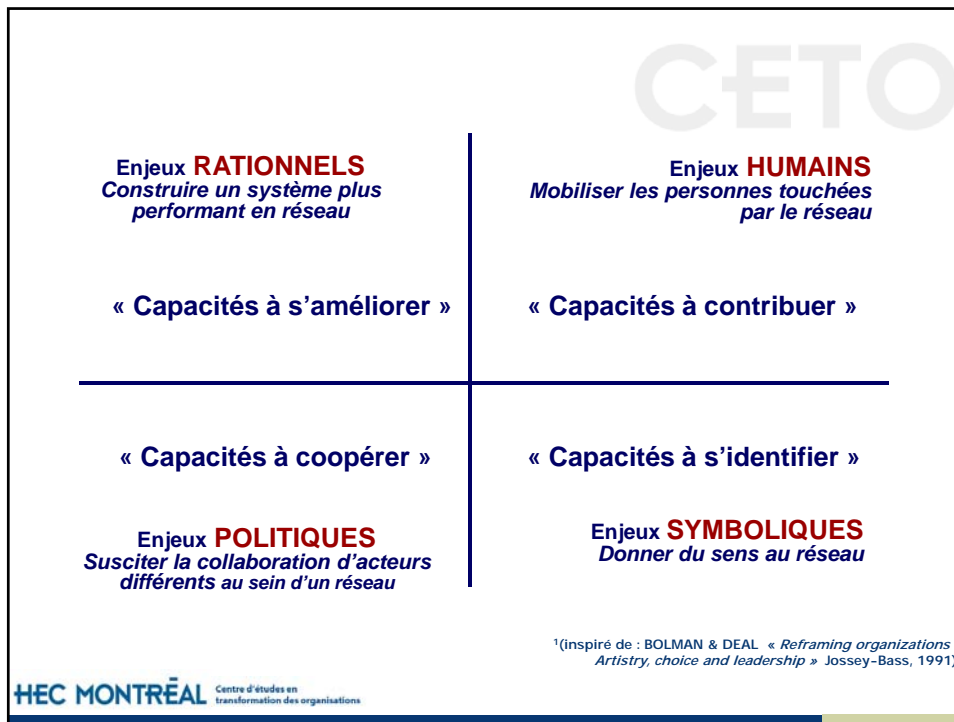
- ♦ Perspective du réseau lui-même
 - Capacités installées
 - Mobilisation et satisfaction des membres et partenaires

- ♦ Perspective / résultats

EN GUISE DE CONCLUSION

CETO

Plus facile à dire qu'à faire...



CETO

***Travailler en réseau
génère des impacts au niveau ...***

- ▶ De la culture organisationnelle
- ▶ Des valeurs professionnelles
- ▶ Des orientations des organisations
- ▶ Du partage des responsabilités
- ▶ Du degré d'autonomie dans la prise de décision
- ▶ De la transformation des pratiques cliniques
- ▶ Du partage de l'information ...

Il s'agit donc d'un changement stratégique

HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

Le mot de la fin

CETO

« Une personne seule est toujours en mauvaise compagnie »

Paul Valéry

« Rien dans l'univers ne saurait résister à l'ardeur convergente d'un nombre suffisamment grand d'intelligences groupées et organisées »

Theilhard de Chardin

HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

Exemples de publications – R. Jacob en lien avec la conférence (réseaux, connaissances, changement)

CETO

Livres et ouvrages édités

- JACOB, R., JULIEN, P.A., RAYMOND, L. Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau. In D. Bouteiller et Lucie Morin (eds.) : Développer les compétences au travail (pp. 630-646). Montréal : HEC Montréal, collection Gestion et savoirs. 2009.
- Éditeur invité, revue Management International. Numéro thématique – Les réseaux d'entreprises : une perspective managériale internationale, vol. 13 (1), automne 2008 (avec Christophe Assens, Université de Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines).
- Éditeur invité, revue Télescope, revue d'analyse comparée en administration publique. Numéro thématique : La gestion du changement stratégique complexe : le cas des organisations du secteur public. vol. 14 (3), automne 2008 (avec Alain Rondeau, HEC Montréal).
- JULIEN, P.A., RAYMOND, L., JACOB, R., ABDUL-NOUR, G. (sous la direction). L'entreprise-réseau : concepts et applications. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs. Presses de l'Université du Québec, 2003.
- JACOB, R., RONDEAU, A., LUC, D (sous la direction). Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement. Montréal: Revue Gestion, collection " Racines du savoir ". 2002.
- RONDEAU, A., HAFSI, T., JACOB, R., AUDET, M. (1999). Transformer l'organisation: pourquoi, comment et vers quoi les organisations se transforment. Numéro spécial de la revue Gestion, septembre 1999. Co-éditeur. 164p.

HEC MONTRÉAL Centre d'études en transformation des organisations

Exemples de publications – R. Jacob en lien avec la conférence (réseaux, connaissances, changement)

CETO

Articles académiques

- JACOB, R., RONDEAU, A., NORMANDIN, F. La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens. Télescope, revue d'analyse comparée en administration publique, vol. 14 (3), 107-113, automne 2008.
- DUBÉ, L., BOURHIS, A., JACOB, R. Towards a Typology of Virtual Communities of Practice. Interdisciplinary Journal of Knowledge Management, vol. 1, 69-93, 2006.
- BOURHIS, A., DUBÉ, L., JACOB, R. The Success of Virtual Communities of Practice: The Leadership Factor. Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 3 (1), July, 23-34, 2005.
- JACOB, R., HARVEY, S. La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise. Télescope, revue d'analyse comparée en administration publique, vol. 12 (2), 12-25, mai 2005.
- DUBÉ, L., BOURHIS, A., JACOB, R. The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice. Journal of Organizational Change Management, vol. 18 (2), 145-166, 2005.
- JULIEN, P.A., RAYMOND, L., ABDUL-NOUR, G., JACOB, R. The Network Enterprise : Ten Years of Experience at the Bombardier Chair, 1993-2003. Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research, vol. 2, 2002-2003, 278-298, 2004.



The community of practice
on communities of practice
CP Square
<http://www.cpsquare.com/>

Guide disponible

www.cefrio.qc.ca/fr/documents/publications/Travailler-apprendre-et-collaborer-en-reseau.html

**Entrevue en ligne et formation en ligne avec Étienne Wenger
(directement sur le web)**

www.knowledgelab.dk/now/e-portfolio/etienne_wenger

Centre d'expertise en communautés de pratique – École de la fonction publique du Canada

<https://www.csps-efpc.qc.ca/ifo/20080311-fra.asp>

Articles en ligne

www.providersedq.com/kma/cop_articles.htm