

Agence de la santé
et des services sociaux
de la Montérégie

Québec 

LE FORUM D'EXPERTS : UNE COMPÉTENCE INCONTOURNABLE AU COURTAGE DE CONNAISSANCES

Gestion des connaissances



Courtage

Centre de documentation
Bulletin de veille VisAge
Formation

Décembre 2007
Révisions : avril 2009,
juillet 2010,
décembre 2011

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----------|
| 1. DÉFINITION | 3 |
| 2. OBJECTIFS | 3 |
| 3. CONSULTATION D’EXPERTS DANS LE CYCLE DE COURTAGE | 4 |
| 4. CHOIX DES OBJETS POUR LA CONSULTATION D’EXPERTS | 4 |
| 5. PROCESSUS D’ANALYSE D’UNE DEMANDE DE CONSULTATION D’EXPERTS | 4 |
| 6. PRODUITS FINAUX ISSUS D’UNE CONSULTATION D’EXPERTS | 5 |
| 7. DIFFUSION D’UN FORUM D’EXPERTS | 6 |
| 8. ZONES DE COMPÉTENCES ET DE COLLABORATION DANS L’ANALYSE DOCUMENTAIRE | 6 |
| 8.1 LES COORDONATRICES DES SECTEURS | 6 |
| 8.2 LA CHEF D’ÉQUIPE DU SECTEUR DE LA GESTION DES CONNAISSANCES | 7 |
| 8.3 LES COURTIER DE CONNAISSANCES | 8 |
| 8.4 LES AGENTS DE PLANIFICATION, PROGRAMMATION ET DE RECHERCHE ET AUTRES PROFESSIONNELS ASSOCIÉS AUX ZONES DE COMPÉTENCES DES RCA | 8 |

1. Définition

Les meilleures pratiques et les données probantes exigent parfois qu'elles soient mises en contexte, validées dans leur application locale ou adaptées à une situation spécifique. En permettant à un ou des experts reconnus de prendre connaissance des écrits ou des pratiques répertoriées sur un sujet et de nous fournir leur avis éclairé, les décideurs sont ainsi en mesure d'adapter le plus possible les données probantes ou pratiques éclairées à leur propre milieu. Une consultation d'experts peut prendre plusieurs formes mais nous en retiendrons 4 :

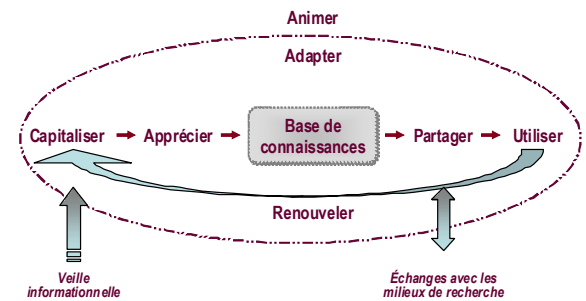
1. Rencontre structurée avec un(des) expert(s) dans un domaine d'intérêt ciblé, avec entrevue semi-structurée.
2. Rencontre personnelle ou de demande d'avis écrit, quant à une pratique documentée ou d'une (d'un ensemble de) publication(s) spécifique(s) auprès d'un expert, d'un groupe d'experts, ou d'un groupe de praticiens reconnus.
3. Présentation d'un rapport de recherche ou d'une pratique singulière, par le chercheur ou un praticien renommé.
4. Organisation et animation d'un panel de discussion rassemblant des experts défendant des positions controversées, contradictoires ou complémentaires.

2. Objectifs

Les buts d'une consultation d'experts sont:

1. Mettre en contexte le fruit de la recherche afin d'en faciliter l'adoption dans les pratiques clinico-administratives sur un sujet donné.
2. Permettre une adaptation et une transformation d'un produit de recherche ou de pratiques jugées novatrices dans le but d'en faciliter le transfert dans nos établissements.
3. Identifier de nouvelles connaissances utiles à nos milieux de pratique, identifier de nouvelles applications de connaissances déjà documentées ou valider l'utilisation de données probantes dans un contexte différent de celui auquel il était précédemment destiné.
4. Aider les décideurs à se positionner lorsque la recherche documentaire ou une pratique novatrice est ambiguë, contradictoire, ou incertaine.
5. Anticiper les résultats de recherche qui seront vraisemblablement disponibles sous peu.
6. Accroître sa compréhension par rapport à un phénomène ambigu, faisant l'objet de divergences d'opinion ou comportant de multiples facettes.
7. Apprécier les tendances lourdes en matière de pratiques exemplaires sur un sujet donné.
8. Étudier le niveau d'exportabilité en Montérégie des informations recueillies.

Cycle de gestion et courtage des connaissances



3. Consultation d'experts dans le cycle de courtage

Dans le cycle de gestion et de courtage de connaissance inspiré de Ballay (2002), la consultation d'experts consiste à la fois à **adapter** les connaissances disponibles sur un sujet précis, à les **apprécier**, à les **partager** et peut même contribuer à les **renouveler**. Le courtier de connaissances peut souvent être le professionnel le plus en mesure de trouver les experts qui sauront porter un regard critique sur les écrits recensés ou sur les pratiques répertoriées, pour le bénéfice de la coordonatrice ou du demandeur.

4. Choix des objets pour la consultation d'experts

Dans le contexte où les efforts doivent converger vers la mise en œuvre des orientations issues des réseaux clinico-administratifs, les courtiers de connaissances investiront de manière prédominante leurs efforts dans les demandes de consultation d'experts touchant des thèmes directement reliés aux orientations stratégiques. Ces initiatives doivent permettre en effet de mieux cerner les objets de travail qui en découlent.

5. Processus d'analyse d'une demande de consultation d'experts

Une demande de consultation d'experts requiert toujours une analyse préalable des besoins. Cette analyse s'effectue lors d'une brève rencontre planifiée aussitôt que la demande est reçue et devrait impliquer les personnes suivantes :

- Idéalement la coordonatrice, ou un ou des membres du RCA concerné.
- Un professionnel de l'équipe de la coordonatrice ou associé aux travaux du RCA ou connaissant bien le domaine de connaissance visé.
- Un courtier de connaissances.

Cette rencontre est animée par le coordonateur du secteur gestion des connaissances, dans la mesure du possible.

Les objectifs de cette analyse sont les suivants :

- Bien circonscrire la question que nous souhaitons soumettre aux experts.
- Identifier l'ampleur souhaitée quant aux expertises sollicitées, surtout si des coûts sont à anticiper pour réaliser la consultation.
- Identifier la nature de la difficulté rencontrée dans l'application des données probantes ou des sources documentaires recensées.
- Identifier l'utilisation qui sera faite des opinions d'experts qui seront obtenues.

- Identifier le potentiel de vision conflictuelle qui pourrait émaner d'un tel exercice et anticiper les situations contreproductives.
- Déterminer les attentes quant aux délais de réalisation.
- Déterminer les responsabilités partagées, le cas échéant, entre les divers professionnels qui collaborent à la mise sur pied d'une consultation d'experts.

6. Produits finaux issus d'une consultation d'experts

Puisqu'il existe quelques niveaux de sollicitations d'experts, il y a aussi quelques illustrations possibles de ce travail. Les exemples suivants ne constituent que des modèles qui permettent d'identifier le produit final souhaité au terme de l'exercice :

- **Liste d'experts repérés**, par spécialité, institution, etc.
 - Pour certaines situation, le demandeur souhaite obtenir une liste d'experts reconnus dans leur domaine afin d'en faire une utilisation subséquente. Cette demande est admissible. Cette production peut prendre la forme d'une liste avec les noms, coordonnées, biographies et champs d'expertise des collaborateurs experts. Le secteur de la gestion des connaissances n'est alors pas en mesure de valider l'intérêt, la disponibilité et toute autre exigence que le demandeur aurait en tête, n'ayant pas en main l'objet de connaissance qui serait éventuellement soumis au regard de l'expert.
- **Sollicitation d'experts pour validation d'un produit de connaissances**
 - Cette utilisation est envisagée lorsque le produit de connaissances est complet et que le demandeur ou le courtier de connaissances souhaite y apporter une validation finale, une caution ou toute autre forme d'entérinement qui permettra d'appuyer le produit de connaissances. La sollicitation peut prendre diverses formes : envoi d'un document de gestion de connaissances avec demandes de validation ciblées, avec une demande générale de relecture d'un texte, avec une demande d'entérinement détaillée.
- **Forum d'experts**
 - Cette production se réalise lors d'une démarche de focus groupe ou d'entrevues individuelles structurées en vue de solliciter l'opinion d'experts sur un sujet donné. Elle peut prendre la forme d'un rapport complet où figurent les opinions des experts, énoncées de manière structurées, ou d'un produit de courtage préalablement réalisé (recension des écrits recension de pratiques) où les divergences et convergences des experts sollicités sur le sujet en question sont clairement identifiées afin de donner un poids supplémentaire aux connaissances issues des autres démarches..

7. Diffusion d'un forum d'experts

Comme tous les produits de gestion de connaissances, une consultation d'experts doit généralement pouvoir être diffusée librement. Quelques situations singulières peuvent faire en sorte de limiter cette diffusion :

- Lorsque la sollicitation a été faite pour le bénéfice du courtier sans autorisation explicite du mandataire;
- Lorsque le produit obtenu de la sollicitation d'experts ne s'avère pas concluant : perspectives trop divergentes, insuffisamment appuyées, etc. Ici, les principes qui régissent une analyse critique de la littérature s'appliquent : dans une recherche documentaire, la présence d'écrits dont la robustesse est trop faible aurait simplement entraîné la non utilisation. Il en sera de même dans le contexte d'une sollicitation d'experts.
- Lorsque les experts ne souhaitent pas être cités.

Dans toutes ces situations, il faudra se questionner sur l'utilisation qu'il est possible de faire de la sollicitation d'experts et on privilégiera le retrait de toute information associée à la démarche.

Lorsque la diffusion est possible, les consultations d'experts sont diffusées :

- Dans le bulletin de veille Visage, soit comme production associée à une parution spécifique ou soit intégré à la base documentaire;
- Sur l'extranet, sous la section « Performance et Innovation », sous-section « Gestion des connaissances »;
- Dans les espaces collaboratifs des réseaux concernés;
- Auprès de tout demandeur du réseau de la santé et des services sociaux, peu importe leur provenance, et qui en fait la demande.

8. Zones de compétences et de collaboration dans l'analyse documentaire

Un processus de consultation d'experts constitue un effort qui fait appel à des compétences diverses.

8.1 Les coordonatrices des secteurs

La coordonatrice, ou les membres du RCA peuvent être à l'origine des demandes de consultation d'experts. Cependant, les coordonatrices sont responsables d'assurer la cohérence entre les efforts à investir dans une telle consultation compte tenu des applications qui en seront faites. Dans un souci d'utiliser efficacement les ressources humaines et leurs compétences respectives, les coordonatrices sont sollicitées pour les fonctions suivantes :

1. Déterminer l'utilisation finale et optimale d'une consultation d'experts dans l'environnement des RCA sous sa responsabilité. Cette analyse permet de doser adéquatement les efforts à investir dans une telle démarche.

2. Assurer l'arrimage entre la demande de consultation d'experts issue du RCA et son utilisation finale dans la mise en œuvre des projets associés aux orientations régionales. En ce sens, il est fréquent que la consultation d'experts puisse remettre en question certaines positions entreprises, revoir des orientations ou des choix stratégiques amorcés. La coordonatrice est alors responsable de juger de l'utilité de celle-ci et de la volonté des membres du RCA à procéder à un tel transfert de connaissances. Ils doivent également faciliter le parcours séparant les connaissances obtenues par le biais d'une consultation d'experts et les besoins d'information nécessaires aux projets issus des orientations régionales.

8.2 La chef d'équipe du secteur de la gestion des connaissances

Les rôles de la chef d'équipe du secteur de la gestion des connaissances sont les suivants :

1. Animer la session d'analyse et ainsi faciliter les consensus quant aux experts à convoquer et à l'approche à retenir en matière d'utilisation de leurs connaissances.
2. Assurer une délégation et une coordination efficaces du travail de recherche subséquent auprès des courtiers de connaissances.
3. Contractualiser avec l'expert notamment si des honoraires sont exigés
4. Soutenir le courtier de connaissances
 - a. Dans la conception du canevas d'entrevue de l'expert lors de consultations complexes
 - b. Dans la recherche d'experts lorsque des difficultés sont rencontrées en matière de disponibilité, de contractualisation ou de transférabilité éventuelle des opinions qui seront obtenues.
 - c. Dans la conduite des entrevues des experts lors de situations
5. Faciliter l'organisation des fruits de la consultation d'experts en lien avec la recherche documentaire réalisée par les courtiers.
6. Déterminer l'ampleur souhaitée de la consultation d'experts, surtout lors des situations suivantes :
 - a. peu de résultats documentaires sont disponibles
 - b. les orientations scientifiques identifiées dans la littérature ou dans la pratique sont parfois fort divergentes, faiblement consensuel dans le milieu scientifique ou faiblement appuyés d'écrits à fort niveaux de preuve
 - c. les établissements ou les membres du RCA sont peu enclins à revoir leur fonctionnement à la faveur de nouvelles connaissances obtenues par la consultation d'experts
 - d. les enjeux conséquents à une pratique hétérogène sont faibles et le consensus est faiblement recherché par les membres
 - e. les experts disponibles offrent une participation très coûteuse

- f. les experts disponibles offrent une perspective jugée trop éloignée du contexte montérégien.

8.3 Les courtiers de connaissances

Les courtiers de connaissances sont sollicités relativement aux fonctions suivantes :

1. L'analyse de la demande de consultation d'experts
2. Le repérage des experts disponibles, l'évaluation de leur disponibilité, de leur intérêt à participer et de la justesse de leur contribution en lien avec la nature du dossier poursuivi à l'Agence
3. Le classement des connaissances obtenues par la consultation des experts selon les différents niveaux de preuve appropriés au sujet¹.
4. La rédaction d'une synthèse de connaissances issue de la consultation d'experts
5. La réalisation d'une analyse de concordance entre les opinions obtenues de l'expert et le fruit de la recherche documentaire ou la connaissance des pratiques actuelles dans le but d'éclairer les décideurs dans leur appropriation des connaissances ainsi générées
6. L'évaluation des difficultés rencontrées lors de la recherche ou la consultation d'experts, que celles-ci soient reliées à la disponibilité des experts ou à l'applicabilité de leurs recherches

8.4 Les agents de planification, programmation et de recherche et autres professionnels associés aux zones de compétences des RCA

Les agents de planification, programmation et de recherche de la DGACPR, de la DSP ou de la DAMUPP concourent aux efforts de recherche d'experts principalement par leur connaissance fine du contenu. Leur compétence sera surtout sollicitée aux fonctions suivantes :

1. L'analyse concomitante et au terme de la consultation d'experts pour ajuster les efforts engagés; cet ajustement peut prendre la forme d'une spécification des consultations, l'analyse critique des informations obtenues, etc.
2. Conjointement avec les courtiers de connaissances, l'adaptation du contenu en vue de sa diffusion.
3. La recherche de stratégies de diffusion efficaces du contenu obtenu par les experts.

¹ Puisque les standards et les échelles ne sont pas tous les mêmes selon les professions et les revues.