

# **Mandat d'accompagnement à la définition d'une stratégie commune en faveur du Bureau d'Echange des Savoirs pour des praTiques exemplaires de soins (BEST)**

Rapport final

Rédigé par Blerta Salihi et Julien Lüchinger  
Sous la supervision de Dr Karim Lasseb et Prof. Dr David Giaouque

Institut Des Hautes Etudes en Administration Publique, Université de Lausanne

## Table des matières

1. Demande initiale.....	2
2. Rappel des objectifs .....	2
3. Méthode suivie .....	2
4. Principaux constats .....	3
4.1. Littérature .....	3
4.1.1. La stratégie.....	3
4.1.2. Valeurs et culture organisationnelle.....	4
4.1.3. Culture organisationnelle : modèle théorique .....	4
4.1.4. Culture organisationnelle .....	6
4.1.5. Gouvernance .....	7
4.2. Analyse des documents fournis .....	7
4.2.1. Présentation du BEST.....	7
4.2.2. Vision, mission, buts, objectifs et domaine d'activités du BEST.....	9
4.3 Analyse des entretiens .....	11
4.3.1. SWOT .....	11
4.3.2. Forces stratégiques .....	13
4.3.3. Forces opérationnelles .....	14
4.3.4. Faiblesses stratégiques.....	14
4.3.5. Faiblesses opérationnelles .....	16
4.3.6. Menaces.....	16
4.3.7. Opportunités.....	17
5. Propositions .....	17
5.1 Pérenniser et renforcer le BEST afin de préparer son avenir .....	18
5.2 Améliorer le fonctionnement du BEST .....	19
6. Conclusions .....	21
7. Bibliographie.....	23
Annexes.....	25

*Le rapport est rédigé au féminin en raison de la présence largement majoritaire de femmes au sein du BEST. Ce dernier est utilisé dans un esprit inclusif.*

# 1. Demande initiale

En décembre 2021, le Bureau d'Echange des Savoirs pour des praTiques exemplaires de soins (BEST) a confié un mandat d'accompagnement à l'Institut des Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. Ce mandat a pour objectif d'accompagner le BEST dans la définition d'une stratégie ainsi que dans la conduite d'une réflexion en lien avec la répartition des tâches en son sein et un plan d'action pour la période 2022-2025.

## 2. Rappel des objectifs

L'objectif général de ce mandat est d'accorder l'ensemble des représentantes d'institutions qui composent le BEST autour d'une vision commune et d'une stratégie pour guider dans le futur les activités et le développement du BEST. Plus précisément, le mandat doit aboutir à:

- la définition d'une stratégie commune du BEST ;
- la création d'une vision et de valeurs communes ;
- la création d'un plan d'action ;
- une réflexion organisationnelle sur la répartition des responsabilités entre les différents partenaires ;
- une projection des ressources nécessaires pour la réalisation de la stratégie.

## 3. Méthode suivie

Afin de pouvoir parvenir à une stratégie et culture commune entre les différentes membres du BEST, des entretiens semi-directifs de 45 min à une heure ont été conduits dans un premier temps avec l'ensemble des membres du CoDir et du Go pour recueillir les visions de chacune. Trois entretiens ont été menés en présentiel, dans les bureaux respectifs des institutions des membres et les autres à travers les plateformes Zoom et Teams selon la volonté des interviewées. Tous les entretiens, à une exception près, ont été conduits par les deux étudiant.es en Master. La grille d'entretien utilisée est disponible en annexes II du document. Elle a été construite en s'appuyant sur la littérature. Il convient de préciser que la grille d'entretien a été respectée dans les grandes lignes mais a été adaptée en fonction des particularités des participantes. Ces précisions sont fournies en annexes II. Les entretiens ont été enregistrés de manière sonore et les propos ont été retranscrits de manière synthétique et anonymisés. Leur objectif était de recueillir les visions des membres du BEST afin de pouvoir en établir une synthèse et de réaliser une analyse SWOT portant sur les freins et leviers organisationnels.

Dans un deuxième temps, une analyse SWOT a été réalisée sur la base des entretiens et présentée à l'ensemble des membres lors d'un workshop réalisé le 16 mai 2022. Les membres n'ayant pas pu être présentes ont reçu par mail le document présentant l'analyse SWOT et ont pu ajouter des commentaires selon leur souhait. Le but du workshop était de discuter de

solutions possibles aux problèmes relevés lors des entretiens individuels. Les éléments ressortis de la discussion sont présentés au point 5 de ce rapport.

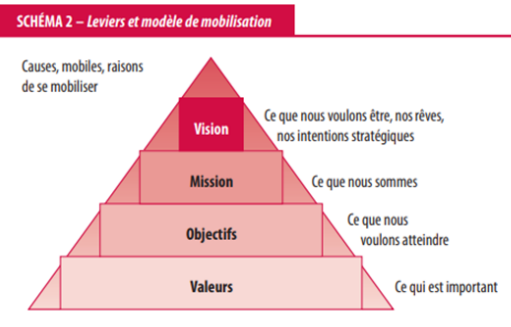
## 4. Principaux constats

### 4.1. Littérature

Afin de parvenir à une vision commune pour le BEST, cette section s'appuie sur la littérature pour définir les concepts de stratégie et de culture et valeurs communes afin de mieux comprendre les relations qui existent entre ces concepts. La section 4.3 d'analyse des entretiens intègre également des éléments théoriques issus de la littérature sur les freins et leviers à la collaboration afin de soutenir la réflexion.

#### 4.1.1. La stratégie

La stratégie joue un rôle essentiel dans les organisations, elle « fournit une logique formelle pour définir les objectifs de l'entreprise et donne un cadre aux salariés pour les atteindre » (Groysberg, Lee, Price & Cheng, 2018, p.41). Afin d'établir une stratégie, trois grandes questions se posent : pourquoi, quoi et comment. La question « pourquoi » trouve sa réponse dans la mission de l'organisation qui décrit ce qu'une organisation est et veut être. Elle est portée par la vision de l'organisation sur son avenir qui « a pour objectif de rallier les énergies, de rassembler les aspirations, de susciter l'engagement des membres de l'organisation et d'amener ceux-ci à prendre les initiatives nécessaires à la réalisation de l'avenir désiré » (Levin, 2000 cité dans Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, & Doucet, 2005). La question « quoi » fait référence aux buts et objectifs de l'organisation qui définissent plus précisément ce que l'organisation vise à atteindre et construisent une image interne et externe de l'entreprise. Les buts sont les « intentions qui sous-tendent l'action » exprimées en termes généraux et sans horizon temporel (Demil, Lecocq & Warnier, 2013, p.8), tandis que les objectifs sont les résultats que l'organisation veut atteindre à un moment donné. Ces derniers doivent répondre à certains critères pour être fonctionnels : être « clairs, mesurables, atteignables et réalistes » (Demil, Lecocq & Warnier, 2013, p.9). Et enfin le « comment » vise à déterminer les moyens de mise en œuvre des objectifs. En somme, la stratégie est composée d'une vision, d'une mission, de buts et objectifs reposant sur des valeurs représentant de grands principes (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, & Doucet, 2005). Ces quatre dimensions sont liées entre elles, des objectifs détachés de la mission ont une valeur uniquement abstraite et sont donc peu utiles.



**Figure 1 : Leviers et modèle de mobilisation**

Le schéma ci-dessus présente la relation entre les éléments constitutifs d'une stratégie (objectifs, mission et vision) et montre que les valeurs ont un rôle de fondation dans la construction d'une stratégie.

#### 4.1.2. Valeurs et culture organisationnelle

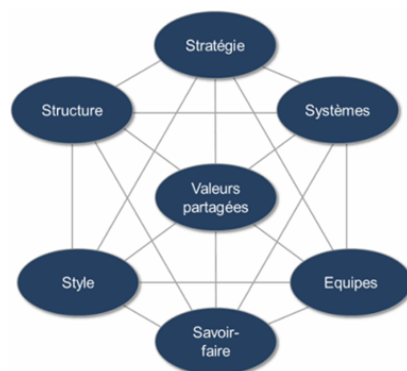
Avant d'expliquer le concept de culture organisationnelle, il est important d'en arrêter la définition pour ce travail. La littérature scientifique propose diverses définitions influencées par leur champ d'études. Dans ce rapport, nous retiendrons la définition générale de Robbins et al. (2017, p. 226) qui définit la culture organisationnelle comme les « normes, valeurs, croyances ainsi que principes, traditions et pratiques partagées au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres ». Les valeurs, quant à elles, sont définies comme des convictions fondamentales selon lesquelles un mode de conduite ou un état final d'existence spécifique est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou un état final d'existence opposé ou inverse (Robbins, 2003). Le lien entre valeurs et culture organisationnelle peut être résumé ainsi : les valeurs de l'organisation sont au cœur de sa culture d'entreprise (McShane and Von Glinow, 2003). En traitant des composantes de la culture, Schein (2004) précise que la culture doit être partagée pour permettre l'action cohérente de l'organisation. Aussi, il est central de noter que le concept de « valeurs communes » (ou « culture commune ») décrit une situation dans laquelle les personnes qui composent l'organisation partagent effectivement un système de valeurs.

#### 4.1.3. Culture organisationnelle : modèle théorique

Cette section présente les éléments constitutifs d'une culture et la place des valeurs au sein de celle-ci à travers un modèle théorique, le modèle des 7S, qui représente la relation entre les valeurs et le fonctionnement global d'une organisation. Cela permettra, dans un second temps, de discuter des leviers offerts par la culture organisationnelle.

Le modèle de Waterman, Peters & Phillips (1980) appréhende le fonctionnement global d'une organisation. Il est d'intérêt premier car il place les valeurs partagées en son centre. Ce modèle est originellement conçu pour mesurer la capacité d'une organisation à changer, mais constitue également une grille d'analyse utile pour améliorer les performances d'une organisation,

aligner les départements et les pratiques dans le cadre d'une fusion ou encore pour déterminer la meilleure façon d'implémenter une stratégie (Parveen, 2017).



**Figure 1 : Modèle des 7S**

Ce modèle conceptualise le fonctionnement d'une organisation selon sept facteurs (en anglais : modèle des 7S). Il est particulièrement intéressant car il met en lumière que seuls les facteurs hard (durs) ne suffisent pas à garantir le succès de l'organisation. Ces facteurs hard sont (1) la structure de l'entreprise, si elle est dotée d'une organisation centralisée, décentralisée ou encore matricielle ; (2) sa stratégie, c'est-à-dire son plan d'action tenant compte de son environnement afin d'améliorer sa situation ou parvenir à ses buts et (3) les systèmes, formels ou informels, qui organisent l'activité de la société comme le processus de budgétisation, ne suffisent pas à garantir le succès de l'organisation. En effet, les facteurs soft (doux) sont essentiels dans la dynamique de fonctionnement de l'organisation. Ils correspondent aux facteurs suivants : (4) le style, en d'autres termes ce que les membres de l'encadrement expriment, mais surtout comment ils agissent, par exemple comment ils emploient leur temps ; (5) les équipes, en réalité la gestion des ressources humaines dans l'ensemble, comprenant les systèmes de promotion et de rémunération, la formation, mais également l'attitude, le comportement, la motivation et la morale ; ainsi que (6) le savoir-faire, c'est-à-dire ce que l'organisation est capable de faire et notamment ce qu'elle sait faire de mieux. Finalement, (7) les valeurs partagées appartiennent également à la catégorie des facteurs soft. Toutefois, elles ont une place centrale dans le modèle car elles se trouvent au centre et constituent des valeurs ou des principes qui sont d'une importance particulière. Si ces valeurs sont effectivement partagées, elles font du sens pour les membres de l'organisation ce qui est une des fonctions premières du leadership d'une organisation comme le soulignent les auteurs. Par ailleurs, si les six autres facteurs sont forcément présents au sein d'une organisation en activité, seules les valeurs partagées peuvent en être totalement absentes. Toujours selon les auteurs, les valeurs partagées sont le plus souvent absentes et ne se rencontrent que majoritairement dans les organisations aux performances supérieures. Cependant, si les valeurs partagées jouissent d'un statut particulier, il faut rappeler que dans l'esprit du modèle, l'ensemble des facteurs sont interdépendants, non hiérarchisés et que bien qu'un facteur puisse être l'élément moteur dans une phase de changement, il est difficile, voire impossible, de progresser dans le cadre d'un seul facteur sans faire progresser l'ensemble ou plusieurs autres facteurs.

Ce modèle théorique montre donc que les valeurs partagées sont au cœur d'une culture et que les manifestations visibles d'une culture sont, en réalité, la manifestation de ses valeurs partagées. La section suivante s'intéresse au rôle de la culture en tant que levier pour la collaboration au sein d'une organisation et discute de la gouvernance du BEST qui est importante pour comprendre l'organisation.

#### 4.1.4. Culture organisationnelle

Dans la littérature scientifique, les avantages d'une culture commune au sein d'une organisation sont nombreux. L'importance de valeurs partagées par tous les membres d'une organisation est parfaitement résumée par Denison (2007) lui-même cité par (Amah & Ahiauzu 2014, p.695) :

Shared values are the extent to which members of an organization hold values and expectations consensually. Shared values provide the central sources of integration, coordination, and control. Organizations with high level of shared values tend to have highly committed employees, key central values, a distinct method of doing business, a tendency to promote from within, and a clear set of dos and don'ts.

Premièrement, la notion de contrôle est intéressante, car, d'après la définition de Robbins et al. (2017), la culture organisationnelle (dont les valeurs partagées sont sa substance) a le « pouvoir » d'orienter l'action de ses membres dans une direction favorable à l'atteinte de ses objectifs. Cela signifie qu'elle peut être particulièrement utile à l'organisation, car elle cadre l'action de ses membres (dos and don'ts) y compris face à des situations inédites pour lesquelles aucune directive n'est édictée.

Deuxièmement, les notions d'intégration et de coordination méritent d'être approfondies. Selon Lorsch (1970), l'intégration décrit la qualité de la collaboration entre les départements d'une organisation. Cela signifie, dans le cas d'une culture commune, que les nouveaux arrivants sont socialisés à l'organisation par un processus normatif. Les valeurs partagées sont un référentiel précieux sur les dos and don'ts de l'organisation pour les nouveaux arrivants et leur permettront d'y interagir et d'y agir dans le cadre de ce qui est attendu d'eux. Ensuite, ces membres de l'organisation socialisés entre eux disposent d'un socle commun de valeurs favorisant la collaboration, le consensus, l'échange d'information et favorable à l'émergence d'une vision commune dans la résolution des problèmes (Denison, 2007). En d'autres termes, les valeurs partagées facilitent l'accomplissement des tâches qui requièrent le concours de plusieurs personnes ou plusieurs unités organisationnelles.

Troisièmement, il faut souligner que les valeurs partagées tendent à favoriser l'engagement des employés envers l'organisation, mais également entre collègues (Trice and Beyer, 1993).

Les trois bienfaits des valeurs communes présentés ci-dessus agissent donc comme des leviers pour l'organisation améliorant ses performances globales. De ce fait, une organisation capable d'aligner ses valeurs et celles de ses employés sera capable d'orienter leur énergie et leurs activités vers une dynamique vertueuse (Posner, Kouzes & Schmidt, 1985). En plus du consensus dans la littérature autour de l'importance de la prise en compte de la culture dans les organisations, il y a un consensus autour du fait qu'elle doit être adaptée à la stratégie et aux

buts de l'organisation pour être performante (voir par exemple Bertrand, 1991, Calciolari, Prenestini & Lega, 2018).

#### 4.1.5. Gouvernance

Selon la revue de littérature de Zerdani (2005) sur la gouvernance des réseaux interorganisationnels, le BEST est doté d'une gouvernance associative (par opposition aux modes de gouvernance centralisé) dans la mesure où aucune organisation n'exerce a priori un leadership fort sur les autres organisations. Dans un tel cas, Human et Provan (2000) soulignent qu'un centre administratif fort et "neutre" peut animer le réseau, améliorer sa légitimité, traiter les problèmes liés aux réseaux complexes et réduire la complexité de la gouvernance partagée.

La gouvernance du BEST correspond au type appelé gouvernance partagée (shared participant governance). Cela signifie que tous les membres ont le même pouvoir et prennent collectivement les décisions stratégiques ainsi que les activités du réseau. Les membres du réseau s'influencent et s'ajustent formellement ou non au travers de leurs échanges. Selon Chaskin et al. (2001), en participant sur une base égale à la gestion de leur réseau, les membres partenaires investissent volontairement dans la réalisation de ses objectifs. Pour ces auteurs, le fonctionnement de ce genre de réseaux dépend exclusivement de la participation et de l'engagement de tous ses membres ou d'un sous-ensemble significatif d'entre eux (Zerdani, 2005). On comprendra ici qu'un levier favorisant la collaboration peut être d'assurer au sein de la gouvernance une fonction centrale suffisante chargée d'animer et de coordonner les interactions entre les institutions disposant toutes du même pouvoir de décision. En d'autres termes, il faut que la coordination soit suffisante afin de faire fonctionner un système de gouvernance partagée.

Dans le cadre du CoDir du BEST chaque institution dispose formellement du même pouvoir et leurs interactions doivent en priorité aboutir à un consensus. Aussi, au regard de la structure du BEST, la coordination est également nécessaire au sein du Go, ainsi qu'entre le CoDir et le Go. Il convient par ailleurs de noter qu'une fonction centrale de coordination n'est qu'un facilitateur au sein d'un réseau interinstitutionnel. Si les institutions ne partagent pas de valeurs communes, une fonction de coordination ne peut suffire à trouver des solutions et à assurer le développement du réseau.

## 4.2. Analyse des documents fournis

Une présentation formelle du BEST est proposée ci-dessous telle que détaillée dans la Convention de collaboration du BEST de 2015 (BEST, 2015) et le site internet (BEST, 2021).

### 4.2.1. Présentation du BEST

Le BEST est une organisation publique financée principalement par les cotisations des institutions partenaires ainsi que des fonds versés par le Joanna Briggs Institute (JBI) en fonction d'objectifs atteints. Elle regroupe six organisations de santé romandes « selon un modèle de réseau interinstitutionnel » (BEST, 2015) : le Centre hospitalier universitaire



vaudois (CHUV), la Haute École de Santé Vaud (HESAV), la Source, l'Institut Universitaire de Formations en Recherche en Soins (IUFRS), les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) et la Haute-école de santé Genève (Heds). Ces différentes institutions partenaires sont liées par des conventions de collaboration.

Le BEST a vu le jour sous forme de projet de collaboration à partir de 2009 entre l'HESAV, le CHUV, la Source et l'IUFRS, puis a connu une phase pilote jusqu'en 2014 (BEST, 2009-2014). Les entretiens ont permis de comprendre la décision de s'affilier au JBI, en 2012, pour promouvoir l'Evidence-Based Practice (EBP), en français pratiques fondées sur des données probantes, les discussions initiales ayant aussi considéré une autre méthodologie proposée par le BETEC au Canada. Le JBI ayant finalement été retenu en raison de sa méthodologie plus rigoureuse et complète. Ce dernier fixe des exigences à atteindre de la part des Centre d'excellence affiliés pour pouvoir maintenir leur titre et recevoir des financements en fonction des exigences atteintes. Ces dernières sont, par exemple, de publier un certain nombre de revues de littérature par année, de participer aux Conventions annuelles du JBI, etc. Elles sont disponibles en annexes de la Convention de collaboration (BEST, 2015). Aux quatre partenaires fondateurs du BEST se sont joints la Heds en 2020 et les HUG en 2022.

L'accréditation par le JBI permet au BEST de s'inscrire dans un environnement international en tant que centre d'excellence et dans un environnement régional en tant que promoteur de l'EBP au niveau des institutions partenaires. Son fonctionnement repose sur la collaboration multidisciplinaire entre compétences cliniques et méthodologiques et entre pratique, formation et recherche.

En ce qui concerne son organisation interne, le BEST est composé de deux niveaux : le Comité directeur (CoDir) et le Groupe opérationnel (Go). Le CoDir est constitué de six membres et a la responsabilité de définir les orientations stratégiques du BEST, de même qu'accepter le budget annuel, statuer sur la collaboration avec d'autres institutions et valider le programme d'activités et les ressources à disposition. Chaque partenaire a une voix lors des votes mais le consensus est privilégié pour prendre des décisions car il s'agit d'un « pilotage interinstitutionnel collégial et paritaire » assuré par les institutions partenaires. S'il le faut les décisions se prennent à la majorité, chaque partenaire disposant d'une voix selon l'art. 4 de la Convention de collaboration du BEST (BEST, 2015). Le Go est composé de neuf membres. Il s'agit d'un groupe de travail constitué d'une représentante de chaque partenaire pour contribuer au développement scientifique du BEST.

A ces deux niveaux s'ajoute une responsable du groupe opérationnel qui exerce la fonction de directrice du BEST. Son rôle est de répondre aux activités du BEST et de coordonner le Comité directeur (art. 4.3 BEST, 2015). L'institution de laquelle est issue le ou la responsable du groupe opérationnel assure les coûts et le soutien administratif (art.5, BEST, 2015). Enfin, la gestion administrative du BEST est assurée par une secrétaire engagée à 10% depuis le mois de septembre 2021.

#### 4.2.2. Vision, mission, buts, objectifs et domaine d'activités du BEST

Cette partie reprend les éléments disponibles notamment dans la Convention de collaboration du BEST et sur le site internet en les complétant avec les entretiens.

##### **Vision**

Aucune vision n'est mentionnée dans les documents officiels du BEST. Cependant, il ressort des entretiens une vision partagée du BEST entre les membres : celle de la promotion de l'Evidence Based-Practice (EBP) pour améliorer les pratiques et la qualité des soins. La place des pratiques basées sur des preuves scientifiques doit être largement renforcée dans les protocoles de soin afin d'offrir des prestations de la meilleure qualité possible à la population. Il convient par ailleurs de noter que la vision qui semble en ressortir s'aligne bien sur celle du JBI : « Better evidence, better outcomes, brighter future » (JBI 2021, p.3).

##### **Mission et buts**

La mission et les buts définis dans la convention de collaboration entre les quatre institutions fondatrices sont les suivants (art.2, BEST, 2015) :

La mission du *BEST – Centre JBI Suisse* est de promouvoir l'Evidence Based-Practice (EBP) comme fondement scientifique des pratiques professionnelles de la santé. C'est la qualité des pratiques soignantes, thérapeutiques et d'enseignement et par là l'amélioration de la santé des populations qui sont visées.

Le *BEST – Centre JBI Suisse* a pour buts de favoriser la collaboration et de mutualiser les activités des professionnels, enseignants, chercheurs et étudiants réalisés par les partenaires afin de promouvoir la production de savoirs basés sur des preuves, leur diffusion, transfert et utilisation dans la pratique clinique et l'enseignement aux professions de la santé.

Cette mission et ces buts sont réalisés à travers les activités suivantes (art.3, BEST, 2015):

- réalisation de revues systématiques portant sur des données scientifiques existantes
- création de nouveaux savoirs en utilisant des méthodes de recherche rigoureuses
- transfert et utilisation de savoirs probants dans les milieux concernés
- soutien à l'implémentation de recommandations dans la pratique clinique
- promotion de l'EBP dans les formations prégraduées, postgraduées et continues des professions de la santé
- formulation de recommandations à l'intention des politiques de santé

Plus concrètement, les entretiens ont permis de relever également les activités suivantes :

- Organisation de formation en leadership clinique et de réalisation de revue systématique
- Organisation d'événements de promotion de l'EBP (symposium, congrès, etc.)

Il est possible d'extraire de la citation ci-dessus l'idée de *promouvoir* l'EBP tant dans la recherche, l'environnement clinique et l'enseignement, et également l'idée de *favoriser la collaboration et de mutualiser les activités*. Les entretiens avec les membres du BEST indiquent que cette mission est globalement partagée en ces termes par celles-ci mais la façon

de mettre en œuvre cette mission ne l'est que très partiellement. En effet, la stratégie du BEST n'est pas complète, méconnue ou du moins peu partagée par l'ensemble des membres du BEST. Les principaux points de divergences, détaillés ci-dessous, sont la place du JBI au sein du BEST, le rôle du BEST dans la favorisation des collaborations, l'importance du rapprochement de la pratique avec la recherche et le périmètre d'action du BEST.

Premièrement, le JBI occupe une place centrale au sein du BEST qui est d'ailleurs reconnu comme un centre d'excellence par ce dernier. Pour acquérir et conserver cette reconnaissance, le BEST est soumis à un système dans lequel chaque activité organisée dans le cadre du JBI (formations, revues systématiques de littérature, symposiums, etc.) lui confère un certain nombre de points lui permettant de conserver son accréditation. Parmi les personnes interrogées, malgré quelques critiques à l'égard du JBI (rigidité, accessibilité des publications JBI, manque d'ouverture pour certaines professions), un consensus existe sur le maintien et la pertinence de la reconnaissance JBI. Toutefois, certaines membres pensent que le BEST devrait, à côté de ses activités JBI, activement développer d'autres activités qui lui sont propres et pourraient notamment adopter une vision plus romande et moins internationale.

Deuxièmement, le processus JBI de la santé basé sur les preuves scientifiques décrit le processus selon lequel des connaissances émanant des milieux scientifiques sont synthétisées pour être mises en place dans les environnements cliniques avant d'évaluer leur impact et d'ainsi nourrir les connaissances scientifiques (JBI, 2021). Certaines membres pensent que le BEST doit conduire, sous l'effigie du BEST, des projets favorisant ce cycle JBI. D'autres considèrent que le BEST serait plus pertinent en se positionnant comme une plateforme d'échange et de mise en relation, entre le milieu clinique, la recherche et l'enseignement qui permette de lancer des projets d'EBP (par exemple, sous l'impulsion d'un hôpital souhaitant résoudre un problème concret dans ses pratiques de soin) sans pour autant que le BEST n'ait formellement la charge du projet.

Troisièmement, la question du lien entre la pratique et la recherche est l'objet d'avis très différents parmi les membres du BEST. Toujours dans l'esprit du cycle JBI mentionné au point précédent, les avis divergent sur l'importance de favoriser le rapprochement de la clinique et de la recherche et de la performance actuelle du BEST en la matière.

Finalement, la question du périmètre d'action cristallise des sensibilités différentes. En effet, si notamment en raison du JBI, le cœur des projets est souvent centré sur les soins infirmiers, la question de l'intégration des autres professions de santé (TRM, sage-femme, physiothérapeute, etc.) semble être acquise toutefois à des degrés très différents.

### **Valeurs**

Au sein du BEST, il y a des valeurs partagées par l'ensemble des membres telles que l'engagement en faveur de la qualité des soins, de la prise de décision fondée sur des données scientifiques, de l'amélioration des pratiques, de l'avancée et de l'évolution des métiers de la santé. Par ailleurs, le respect, la confiance et la considération de chaque personne active au sein du BEST sont des valeurs assurément partagées. En revanche certaines valeurs sont moins partagées ou éventuellement à des niveaux différents telles que celles qui ont trait à l'accent à

mettre sur l'interprofessionnalité (entre professions de la santé et entre cliniciennes et chercheuses), l'accès universel et libre aux connaissances scientifiques (accès opensource aux publications), la collaboration interinstitutionnelle, l'engagement personnel au sein du BEST, l'ancrage dans la pratique et l'utilité pratique.

### 4.3 Analyse des entretiens

Il convient, dans cette partie, de s'intéresser plus en détails aux forces, faiblesses, menaces et opportunités du BEST relevées par les membres, les forces et faiblesses portant sur les aspects jugés positifs et négatifs par les membres concernant l'état actuel du BEST et les menaces et opportunités sur son avenir. Les forces et opportunités sont considérées comme des leviers tandis que les faiblesses et menaces relevées sont considérées comme des freins à la collaboration et à l'établissement d'une culture commune au BEST.

#### 4.3.1. SWOT

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<p><i>Forces stratégiques :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Référentiel commun créé par le JBI à travers les outils et la méthodologie proposée</li> <li>- Lien entre recherche et pratique <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en leadership clinique fonctionne bien</li> <li>- Bonne intégration des partenaires cliniques</li> <li>- Renforcement des partenariats interdisciplinaires</li> </ul> </li> <li>- Confiance</li> <li>- Leadership participatif</li> <li>- Capital social du BEST élargi à chaque nouvelle présidence</li> <li>- Nombre de partenaires permettant la confrontation de multiples points de vue <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration d'institutions genevoises</li> </ul> </li> <li>- Maturité du BEST d'oser questionner son fonctionnement</li> </ul> <p><i>Forces opérationnelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secrétariat fixe</li> <li>- Participation de plusieurs institutions facilitant la réponse aux exigences du JBI</li> <li>- Compétences des bibliothécaires</li> <li>- Motivation des membres</li> </ul>	<p><i>Faiblesses stratégiques :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'alignement stratégique : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'objectifs précis</li> <li>- Absence de plan de dépenses</li> <li>- Manque de proactivité</li> </ul> </li> <li>- Place du JBI au sein du BEST : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faut-il développer des activités propres au BEST et à quel point ?</li> </ul> </li> <li>- Différence de priorités des institutions partenaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monde académique concurrentiel</li> <li>- Monde clinique à la recherche de solutions rapidement implémentables</li> <li>- Publications en anglais</li> </ul> </li> <li>- Manque de connaissance des forces et faiblesses de chaque partenaire</li> <li>- Manque de visibilité</li> <li>- Temps consacré au BEST</li> </ul> <p><i>Faiblesses opérationnelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodologie du JBI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée de la revue de littérature</li> <li>- Difficulté de financement pour les HES</li> <li>- JBI moins visible que d'autres revues</li> <li>- Pas le même intérêt pour cette revue pour toutes les professions de soin</li> </ul> </li> <li>- Manque de communication entre CoDir et Go</li> <li>- Marge de manœuvre du CoDir</li> <li>- Présidence tournante</li> <li>- Manque de procédure d'intégration des nouveaux partenaires</li> </ul>
<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer le BEST en dehors du JBI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- En termes de professions incluses</li> <li>- En termes de méthodologies EBP</li> </ul> </li> <li>- Intégrer les étudiants</li> <li>- Intégrer les bibliothécaires</li> <li>- Formalisation de certaines procédures</li> <li>- Renforcer la visibilité</li> <li>- Diversité des professions en soin</li> <li>- Intégration de plus d'institutions partenaires</li> <li>- Plus de participation aux groupes internationaux JBI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu d'intérêt des chercheurs à la méthode JBI</li> <li>- Confiance interpersonnelle</li> <li>- Problème d'intégration des nouveaux membres</li> </ul>

L'ensemble des forces, faiblesses, menaces et opportunités sont présentés dans la matrice SWOT ci-dessus. Cependant, pour des questions de clarté et de pertinence, seuls les éléments qui ont fait l'objet de discussion lors du workshop du 16 mai 2022 sont présentés ci-dessous, les autres éléments sont détaillés en annexes III.

#### 4.3.2. Forces stratégiques

Le levier principal de la collaboration au BEST est l'appartenance au JBI qui permet de créer des liens en offrant un référentiel commun autour des publications et des formations. Que ce soit une fierté de faire partie du JBI, de penser que la méthodologie permet de créer du lien ou de trouver de l'utilité dans les outils offerts par ce dernier, l'ensemble des membres reconnaît une place centrale du JBI au sein du BEST en tant qu'élément rassemblant les membres à travers la méthodologie qu'il propose. Pour faire écho à la littérature, le JBI, en tant que promoteur de l'EBP qui sont des valeurs partagées comme expliqué ci-dessus, favorise les sentiments de liens entre les membres au sein de l'organisation et facilite l'accomplissement des tâches qui demandent le concours de plusieurs personnes.

Un autre levier à la collaboration est constitué par le lien créé entre recherche et pratique clinique. En effet, il a notamment été soulevé que la formation en leadership, qui a pour but d'implémenter l'EBP dans le terrain, est un succès. Malgré une plus grande présence de partenaires actifs dans la recherche et l'enseignement, ce lien entre recherche et terrain a permis une bonne intégration des partenaires cliniques. Il a également été soulevé, qu'avec les années, la collaboration entre institutions, chercheurs, cliniciens et bibliothécaires s'était renforcée grâce aux projets menés en commun. Il y a donc un capital social qui s'est construit entre les membres des différentes institutions partenaires. En effet, le capital social peut être un levier dans la mesure où il s'agit de réseaux d'acteurs qui agissent ensemble et se font confiance (Schnurbein, 2014). Putnam (1995), cité par Schnurbein (2014), définit le capital social comme des "networks, norms, and trust that enable participants to act together more effectively to pursue shared objectives" (Putnam 1995, 664– 65)" (Schnurbein, 2014, p.357). Il est donc important pour créer de l'efficacité organisationnelle.

La confiance a également été soulevée comme lien animant les relations entre les membres. Cela représente également un levier important car c'est une valeur centrale qui encourage à collaborer (Dal Mas, Renaudin, Garlatti & Massaro, 2018).

Lié à la présidence, il y a le réseau du BEST qui s'élargit à chaque tournus permettant d'enrichir son capital social. En cela, la présidence tournante est perçue positivement car chaque présidente amène un nouveau réseau sans que celui amené par ses prédécesseuses soit perdu. Ainsi, les organisations peuvent avoir du capital social indépendamment des individus qui les composent ce qui constitue un levier externe : « Therefore, an organization can have social capital assets that are independent of the individuals within the organization » (Ostrander and Schervish 1990 cité dans Schnurbein, 2014, p.360).

Une autre force stratégique relevée concerne le nombre élevé de partenaires qui permet d'amener une richesse à travers la confrontation de multiples points de vue. En cela,

l'intégration des institutions genevoises a été perçue positivement car elle permet d'élargir l'horizon spatial et réflexif du BEST.

#### 4.3.3. Forces opérationnelles

Il a été relevé que d'être plusieurs institutions à pouvoir répondre ensemble aux exigences du JBI permettait plus facilement d'atteindre les quotas de publication requis, certaines institutions étant incapable de pouvoir y répondre seules.

Les bibliothécaires ont des compétences valorisées au sein du BEST en raison de leur expertise en matière de revue de littérature.

L'énergie et la motivation à organiser de grands événements, tels que les symposiums, sont aussi une force.

#### 4.3.4. Faiblesses stratégiques

La faiblesse principale du BEST est le manque d'alignement stratégique, de définition de buts et d'objectifs précis. Dans un contexte organisationnel, Huxham et Vangen (2000) relèvent qu'un des premiers freins à la collaboration est le fait de ne pas être en accord quant à la nature des buts ; ils appellent ce phénomène "l'inertie collaborative". Cela engendre plusieurs problématiques évoquées par les membres, notamment le fait que le BEST se contente d'être réactif et non proactif, que faute d'une stratégie établie avec une vision et des objectifs précis, les décisions aux CoDir prennent passablement de temps pour être prises. De plus, certaines personnes du Go ne comprennent pas réellement le rôle du BEST se traduisant par un manque d'initiative du groupe opérationnel notamment et d'un manque de communication sur le BEST au sein de leur institution. Il est possible de lier à ce manque de stratégie, un manque de plan de dépenses qui permettrait de mieux comprendre la nécessité de cotiser. Or, avoir une stratégie est essentiel pour l'organisation car elle offre une logique pour définir les objectifs et un cadre aux membres pour les atteindre. La définition d'une stratégie et d'objectifs clairs permettrait également de rendre plus pertinentes les réunions élargies entre les deux groupes. L'établissement d'une stratégie devrait aussi permettre de clarifier les fonctions des membres.

Ensuite, la question de la place du JBI au sein du BEST n'est pas claire non plus. Comme évoqué dans la partie sur les missions, il y a des divergences sur la place que doit occuper le JBI au sein du BEST qui entraînent notamment des freins à la collaboration lorsqu'il s'agit d'engager le BEST dans des projets non affiliés au JBI. Ce frein est à lier avec le précédent car définir la place du JBI au sein du BEST fait partie de la stratégie.

Un autre frein est la différence de culture entre les organisations cliniques et académiques ou, en d'autres termes, la limite des liens entre recherche et pratique. En effet, deux autres freins soulevés par Huxham et Vangen (2000), sont la différence de culture organisationnelle et la complexité de la collaboration causées par le nombre de personnes ou organisations impliquées. Il a été soulevé, lors des entretiens, que les priorités des institutions cliniques et académiques n'étaient pas les mêmes, notamment car le milieu académique est très "concurrentiel" et que le milieu clinique cherche des solutions rapidement implémentables.

Cela a pour effet de limiter les liens possibles entre recherche et terrain, le premier posant des questions pertinentes dans le monde académique concernant des sujets actuels et le second demandant des réponses à des problématiques récurrentes du terrain, la plupart du temps d'intérêt moindre en termes d'attractivité académique. Ce lien entre recherche et clinique devrait donc être plus développé, selon les membres, les rapports d'implémentation n'étant pas réalisés jusqu'à la publication, par exemple, ou le fait que très peu de questions du terrain remontent au BEST, les institutions de recherche ayant leurs propres questions de recherche. De plus, les publications du JBI se faisant en anglais, cela complique le transfert des recommandations de bonnes pratiques dans le terrain où l'anglais est peu maîtrisé. Le BEST est en ce sens jugé plus orienté vers le monde académique que la pratique. Or, selon Kitson et al. (1996), le succès dans un partenariat entre le monde clinique et académique repose sur la capacité de la recherche à répondre aux besoins du terrain. Et certains éléments peuvent favoriser cette collaboration tel que le partage d'une vision commune, une communication ouverte et un leadership visible (Baptiste, Whalen et Goodwin, 2021). Cependant la vision commune n'est pas clairement définie comme il l'a été évoqué ci-dessus et la communication pose également des problèmes comme il sera expliqué dans les faiblesses opérationnelles.

Cette différence entre les types d'institutions est d'autant plus accentuée par le manque de stratégie au sein du BEST et de clarté quant aux missions de chaque membre ainsi que du temps que chaque membre peut consacrer au BEST, cela ayant pour effet que la culture des institutions desquelles sont issus les membres est la seule culture à laquelle ces derniers peuvent s'identifier, le BEST manquant d'une culture propre. En effet, il a été soulevé par certains membres que leur mission au BEST était incomprise et qu'ils n'étaient pas au clair sur le temps qui pouvait être consacré aux activités du BEST. De manière générale, les fonctions de chacun ne sont pas assez claires. Il a également été précisé que faire partie du BEST est souvent lié au poste et donc pas forcément un choix, cela rendant l'établissement d'une culture commune plus nécessaire encore. La littérature montre que, dans le contexte des professions de santé, les freins les plus courants dans la collaboration entre partenaires cliniques et académiques sont le manque d'entraînement des partenaires cliniques pour mener des recherches et la difficulté pour les praticiens de dédier du temps à la recherche, notamment dans ce cas le personnel infirmier (Baptiste, Whalen et Goodwin, 2021). Dans le cas où différentes professions doivent collaborer, la question de l'identité professionnelle entre en jeu. Elle est définie par Dubar & Tripier (2005) comme « un phénomène simultanément individuel, social et institutionnel, qui résulte de l'interaction entre les structures psychologiques et les structures sociales de l'individu (processus biographique et relationnel) au cours de sa vie ». Si les personnes amenées à travailler ensemble ne partagent pas la même identité professionnelle, le système de valeurs qui sous-tend chaque identité professionnelle sera confronté aux autres. Ainsi, si l'organisation au sein de laquelle les individus sont amenés à collaborer n'offre pas de valeurs et de vision, les différentes identités professionnelles peuvent entrer en conflit et pourraient constituer un frein à la collaboration.

Le manque de visibilité du BEST a également été soulevé comme une faiblesse car plus de problématiques ou questions du terrain pourraient y être intégrées s'il était plus sollicité par des personnes externes. Ce manque de visibilité a pour conséquence notamment que les



membres ne sont pas sollicités pour leur engagement au BEST mais en raison de leur reconnaissance au sein de leur institution témoignant d'un ancrage relativement faible du BEST au sein des institutions partenaires.

Une dernière faiblesse stratégique essentielle qui peut être soulevée et qui concerne aussi la dimension opérationnelle est la question du temps consacré pour le BEST par les différents membres. Il n'y a pas un temps défini par les institutions partenaires à consacrer au BEST et les membres ne comptent elles-mêmes pas les heures passées pour l'institution, le BEST s'inscrivant dans leur quotidien. Cette faiblesse est à lier avec le manque de visibilité du BEST pour soulever la problématique du manque de valorisation du temps investi pour ce dernier de manière formelle ou informelle.

#### 4.3.5. Faiblesses opérationnelles

Parmi les points faibles opérationnels, il est possible de soulever la méthodologie du JBI. En effet, une partie des chercheuses semblent réticentes à utiliser la méthodologie proposée par le JBI en raison de la rigueur exigée par celle-ci, du temps que cela prend ainsi que de la visibilité relativement moindre qu'avait la revue JBI par rapport à d'autres revues, cela ayant récemment changé avec son indexation aux grandes bases de données. Un autre élément qui peut contraindre la volonté d'entamer une revue de littérature est la difficulté pour obtenir des financements pour les chercheuses dans les HES, les revues de littérature étant parmi les projets les moins prioritaires dans la liste de financement. Toujours lié au JBI, les articles publiés dans les revues JBI sont moins visibles que certaines autres revues, même si cela est en train de changer. Finalement, toutes les professions de soins n'ont pas le même intérêt à publier dans la revue JBI, certaines professions, telles que les sage-femmes ou les TRM, ne se référant que très peu voire pas du tout à cette revue.

Ensuite, il n'y a pas assez de communication entre le CoDir et le Go, certaines membres ne sachant pas ce que les membres du groupe auquel elles ne sont pas affiliées font. Il a été souligné notamment que les décisions de CoDir sont communiquées au Go sans être expliquées. Or, comme il a été mentionné plus haut, la communication ouverte est importante pour permettre une collaboration efficace entre monde clinique et académique.

Enfin, il manque une procédure d'intégration pour l'accueil de nouveaux partenaires.

#### 4.3.6. Menaces

Une menace centrale quant à l'avenir du BEST concerne la formation de chercheuses à la méthode JBI. Comme expliqué dans les faiblesses opérationnelles, la méthodologie exigeante du JBI peut décourager les chercheuses à l'utiliser. A moyen et long terme, si de moins en moins de chercheuses s'intéressent et se forment à cette méthodologie, le BEST ne pourra plus remplir les exigences pour être affilié au JBI.

Une autre menace concerne la confiance interpersonnelle entre les membres. En effet, les membres se connaissent et se font confiance pour cette raison mais si plusieurs membres

venaient à partir du BEST et être remplacées, cela pourrait porter atteinte à la confiance. Il faudrait donc une confiance procédurale pour assurer la viabilité de l'organisation à long terme.

#### 4.3.7. Opportunités

Un certain nombre d'éléments ont été relevés dans les entretiens concernant les aspects que le BEST devrait développer. Ainsi, la volonté d'étendre les activités du BEST en dehors du JBI a été exprimée que ce soit pour pouvoir assurer une plus grande intégration des différentes professions de santé ou pour intégrer d'autres méthodologies d'EBP que celle du JBI dans les publications du BEST. Ce développement peut se faire de différentes manières, que ce soit à travers des petits projets ou des projets de plus grande ampleur.

Une volonté de travailler de manière plus étroite avec les étudiantes et les étudiants a aussi été manifestée que ce soit en coordonnant les thématiques entre terrain et recherche au niveau Master et Doctorat ou en intégrant les étudiantes et étudiants plus tôt aux projets pour les former à la recherche.

Il a aussi été proposé d'intégrer plus de bibliothécaires au sein du Go pour leur permettre plus d'initiative pour promouvoir le BEST et pour renforcer le lien entre les bibliothèques.

Une formalisation de certaines procédures a aussi été jugée utile notamment pour les relations avec le JBI car il a été expliqué que les membres du BEST devaient parfois communiquer directement avec le JBI pour avoir certains accès, sans passer par le BEST. Il serait donc bienvenu de formaliser cela afin que les membres puissent avoir une référence sur laquelle s'appuyer.

La visibilité du BEST est aussi un élément à développer notamment sous forme d'ateliers au sein des partenaires pour le faire connaître davantage en tant que promoteur de l'EBP et pour favoriser les liens entre la clinique et la recherche.

La volonté de faire du BEST une plateforme romande a aussi été manifestée de même qu'une participation plus importante des institutions partenaires au sein des groupes internationaux du JBI.

## 5. Propositions

Cette section vise à exploiter les forces et les opportunités de notre analyse SWOT, tout en répondant aux faiblesses et aux menaces identifiées dans celle-ci au travers de recommandations concrètes. Les recommandations tirent leur inspiration à la fois de l'analyse SWOT, mais également du workshop qui s'est tenu à l'IDHEAP le 16 mai 2022 en présence de la plupart des membres du BEST. Cette section est subdivisée en deux parties. La première couvre les recommandations stratégiques et de positionnement du BEST dans son environnement. La seconde quant à elle s'intéresse à l'amélioration du fonctionnement opérationnel du BEST.

## 5.1 Pérenniser et renforcer le BEST afin de préparer son avenir

### **Recommandation I : affiner le positionnement stratégique du BEST**

Si la vision du BEST est partagée par l'ensemble de ses membres, à savoir promouvoir l'EBP afin d'offrir les meilleures prestations possibles à la population, le positionnement du BEST au sein du paysage sanitaire romand n'est pas clair pour l'ensemble des membres interrogées. Si chacune des membres s'accorde sur l'importance du BEST et sa valeur ajoutée, sa contribution concrète aux institutions qui le composent devrait être affinée.

En effet, durant le workshop la métaphore d'un « monstre endormi » a été exprimée pour décrire le BEST, exprimant ainsi le champ des possibles ouvert pour l'avenir du BEST ne demandant qu'à être exploité. Afin de pouvoir exploiter ce potentiel, il conviendrait également de s'interroger sur la place du BEST en termes de centralisation ou de décentralisation de ses activités et de ses projets. Les activités ont-elles pour vocation à être menées de façon centralisée sous l'égide du BEST ou d'être conduite par des « satellites » du BEST au sein même des institutions partenaires ? En d'autres termes, le BEST est-il un organisme meneur de projets en son nom propre ou est-il plutôt un faiseur de ponts entre les différentes institutions qui le composent ? Si les deux visions se défendent sans aucun doute, la réflexion mérite d'être menée également à l'aune de la question du temps à disposition des membres du BEST, de l'ancrage du BEST (de sa reconnaissance, et de sa pérennité) au sein des institutions partenaires et de l'organisation la plus pertinente pour mener à bien les projets de la nature de ceux du BEST. Si le présent rapport n'apporte en soi pas de réponse concrète à ce questionnement central, il propose les contours d'une réflexion de fond, stratégique et pour laquelle les membres du BEST devraient sans doute en priorité consacrer du temps ensemble pour parvenir à une vision commune.

### **Recommandation II : développer des priorités institutionnelles communes**

La nature des institutions partenaires du BEST est diverse (institution de formation, de recherche et de soin), tout comme les profils des représentantes des institutions partenaires (chercheurs, enseignantes, directrices des soins, évaluatrice des formations, etc.). De ce fait, les intérêts et les préoccupations des institutions sont différents, en particulier parce qu'elles interviennent potentiellement à des étapes différentes de cycle JBI de l'EBP (production des savoirs vs implémentation et évaluation de l'impact). Naturellement, la diversité des institutions partenaires est indéniablement une richesse des plus pertinentes pour promouvoir l'EBP, qui comme nous l'avons souligné dans la revue de littérature, est largement tributaire de la capacité des acteurs à se rapprocher de la pratique. Cependant, cette diversité mérite d'être explorée afin de pouvoir identifier le dénominateur commun entre toutes les institutions partenaires et ainsi orienter l'action du BEST dans une direction commune qui satisfasse les intérêts de chacun des partenaires. Cette recommandation est en lien étroit avec la recommandation I.

### **Recommandation III : clarifier les liens entre le JBI et le BEST**

Tant durant les entretiens que durant le workshop, il est apparu qu'il existe différentes visions au sein du BEST quant à son affiliation au JBI. Le BEST est-il « uniquement » un centre d'excellence JBI, ou le BEST est-il plus que cela et devrait par conséquent développer des

activités en son nom propre, sans lien formel avec le JBI (et sans que cela rapporte des points pour la certification JBI) ? La question d'avoir également recours à d'autres méthodologies EBP pourrait être discutée, tout en gardant à l'esprit les ressources nécessaires pour mettre en œuvre ces éventuels nouveaux projets. Par ailleurs, les rôles et les procédures au regard de la méthodologie pourraient également être clarifiés : quelles questions doivent être adressées directement au BEST ; dans quelles situations les membres du BEST devraient-elles s'adresser directement aux instances JBI ?

#### **Recommandation IV : établir une feuille de route à moyen terme planifiant les activités du BEST**

Bien que ce soit un processus nécessitant un certain temps, une fois qu'une position aura pu être arrêtée pour les trois premières recommandations, du moins dans une certaine mesure, il conviendra d'en déduire les priorités opérationnelles. Une fois celles-ci identifiées et retranscrites sous forme de projets, il conviendrait de planifier à moyen terme les activités du BEST, la répartition des tâches ainsi que les ressources nécessaires pour les mener à bien. Cette planification devrait dans l'idéal aller au-delà d'une année comme c'est le cas actuellement, et prendre la forme d'une planification pluriannuelle permettant d'inclure notamment le développement du BEST à moyen terme.

#### **Recommandation V : renforcer le pilotage du BEST au travers d'un tableau de bord chiffré**

Mettre au point un tableau de bord permettant notamment de quantifier les outputs du BEST, ainsi que par exemple les projets en cours seraient profitables à de nombreux égards. Tout d'abord, cela offrirait des indicateurs mesurables permettant de piloter les activités du BEST ainsi que ses performances et son efficacité. D'autre part, quantifier les activités du BEST constituerait un outil percutant de communication. Premièrement, de telles données renforceraient le discours des membres du BEST au sein de leur institution, et notamment de leur hiérarchie. Deuxièmement, une rubrique « le BEST en chiffres » sur le site internet du BEST serait intéressante et permettrait au public de prendre conscience de l'ampleur de l'action du BEST (idée survenue durant le workshop).

#### **Recommandation VI : s'assumer comme leader francophone**

Il est apparu durant le workshop, alors que les auteurs du rapport n'en avaient absolument pas conscience malgré les heures passées en entretien, que le BEST est un centre JBI de premier plan, leader dans la francophonie. Un positionnement aussi fort devrait sans doute être exploité encore davantage afin d'asseoir la pertinence et la légitimité du BEST au sein du paysage sanitaire romand, mais également au-delà ainsi qu'au sein des institutions partenaires. Par ailleurs, renforcer les relations sur le plan international pourrait également être un moyen de renforcer la place du BEST et de la pérenniser, également au regard des directions des institutions partenaires.

## **5.2 Améliorer le fonctionnement du BEST**

#### **Recommandation VII : formaliser les processus et la répartition des tâches**

Actuellement, une partie des membres les plus actives du BEST se qualifient elles-mêmes de « membres historiques » signifiant par-là qu'elles sont actives au sein du BEST, souvent au travers de fonctions différentes, depuis sa création. Le danger d'une telle configuration est que le fonctionnement du BEST repose sur la mémoire de ses membres et de la qualité de leurs relations interpersonnelles. En effet, l'arrivée de nouvelles membres notamment met en lumière le besoin de formaliser les processus afin de les rendre pérennes et facilement appréhendables pour une personne non initiée. De plus, la répartition des tâches, en d'autres termes « qui fait quoi concrètement », pourrait également être quelque peu formalisée afin d'offrir une meilleure lisibilité et coordination des activités nécessitant le concours de plusieurs membres. De tels documents internes auraient pour avantage de rendre les processus moins tributaires des personnes qui les connaissent et ainsi plus accessibles aux nouveaux membres. Concrètement, l'expérience de l'intégration des derniers arrivant pourrait être capitaliser et servir de base pour l'élaboration de ces procédures.

### **Recommandation VIII : renforcer la communication au sein du CoDir et entre le CoDir et le GO, ainsi que la coordination entre les organes du BEST**

Il est apparu durant les entretiens ainsi que durant le workshop que certains membres avaient de la peine à avoir une vision d'ensemble du BEST et peu de connaissances des activités des autres organes. Le fonctionnement du BEST aurait sans doute beaucoup à gagner en améliorant l'information de chacun de ses membres et en apportant une attention particulière à la coordination à l'explication des rôles de chacun dans les activités du BEST. Durant le workshop, les limites de la communication par courriel ont largement été soulignées. Une solution concrète pourrait être la mise en place d'une plateforme digitale collaborative permettant par exemple la communication d'informations sur le BEST, le suivi de l'avancée des projets ainsi que le partage de documents. Finalement, si la clarification en particulier des points abordés aux recommandations I à IV, devraient permettre de cadrer les discussions au sein du CoDir et d'ainsi gagner en efficience, il est probable que dans le stade de vie actuel du BEST, il soit profitable d'augmenter la fréquence des séances de CoDir afin de clarifier un certain nombre des points mis en lumière dans ce rapport.

### **Recommandation IX : objectiver le temps de travail des contributions de chacune des membres**

Il est rapidement apparu que les membres actives au sein du BEST peinent à estimer le temps qu'elles mettent à disposition et que certaines d'entre elles s'interrogent avec volontarisme sur la bonne quantité d'heures attendues de la part d'un membre du CoDir ou du GO. Certains membres ont auprès de leur institution une petite partie de leur cahier des charges quantifiée et dédiée au BEST, d'autres pas. Objectiver les heures passées pour servir l'action du BEST par de ses membres permettrait non pas d'effectuer des contrôles, mais d'offrir une meilleure lecture des efforts pour chaque activité et de pouvoir les valoriser, notamment à l'externe ou pour chaque membre auprès de sa hiérarchie au sein de son institution. Les heures consacrées au BEST pourraient être quantifiées dans le tableau de bord chiffré présenté dans la recommandation V.

### **Recommandation X : influencer les institutions de financement pour une meilleure reconnaissance des revues systématique de littérature**

Il a été relevé que la réalisation de revue systématique de la littérature scientifique en vue de présenter l'état des connaissances, par exemple sur le meilleur parcours de soin afin de prendre en charge une pathologie, n'est que modérément reconnue par les institutions de financement classiques. Toutefois, cette démarche est absolument centrale dans la pratique de l'EBP et justifie, dans le cas présent la méthode de JBI, d'une rigueur méthodologie certaine. Une activité de mise en avant des actions du BEST et une certaine forme de lobbying auprès desdites institutions permettraient de pérenniser et diversifier les sources de financement.

### **Recommandation XI : adapter les ressources budgétaires aux nouvelles priorités du BEST**

Une fois les ambitions et le plan d'action en place, il conviendra de s'interroger quant aux ressources nécessaires et le niveau de ressources souhaitable pour un fonctionnement efficace du BEST. Il est cependant également opportun de souligner que la perception des ressources à disposition du BEST diverge parmi ses membres. En effet, notamment les ressources sous forme de temps (cf. recommandation IX) à disposition du BEST sont difficilement quantifiables. Aussi, au regard des ressources financières, les réserves du BEST ont augmenté et les avis quant à la façon de les utiliser divergent également parmi les membres. En d'autres termes, il est central que la planification des ressources soit partie intégrante de la feuille de route évoquée à la recommandation IV ainsi que les grandes lignes d'une politique des dépenses sont partagées par les membres du CoDir.

## **6. Conclusion**

Au fil des échanges avec les membres du BEST, il est intéressant de constater combien chacune des membres partage une vive conviction que l'EBP est un outil incontournable pour renforcer et développer la qualité des soins. Toutefois, le BEST est un réseau interinstitutionnel, de partenaires aux activités différentes et s'insérant dans un environnement complexe (nombre d'acteurs, variété, etc.). Ces facteurs de complexité mêlés aux sensibilités différentes de chacun des membres du BEST qui en découle font de la gestion du BEST un exercice complexe nécessitant de construire du commun en son sein et de trouver les équilibres adéquats.

Au regard du modèle de 7S de Waterman, Peters & Phillips (1980), il convient de relever tout d'abord la vision relative à l'EBP partagée par ses membres ainsi qu'un certain nombre de valeurs partagées qui en découlent de façon plus ou moins homogène. Aussi, unanimement les personnes interrogées soulignent la qualité du savoir-faire des membres du BEST ainsi qu'une grande bonne volonté qui sont assurément de grandes forces. En revanche, les thématiques de la stratégie, des systèmes, de la structure du BEST, ainsi que du style (que font les membres de leur temps, etc.) doivent être pensées et affinées. En effet, dans une phase de croissance (arrivée de deux nouvelles institutions partenaires) le besoin de formaliser ces thématiques se fait d'autant plus ressentir. Une telle phase d'affinage et de formalisation risque cependant de nécessiter un certain accompagnement ainsi que du temps. Cet investissement serait sans nul

doute un renforcement des fondations profitable pour l'avenir du BEST, que les auteurs du rapport lui souhaitent radieux.

## 7. Bibliographie

- Amah A. & Ahiauzu A. (2014). Shared values and organizational effectiveness: a study of the Nigerian banking industry. *Journal of Management Development*, 33(7), 694-708.
- Baptiste, D. L., Whalen, M., & Goodwin, M. (2022). Approaches for establishing and sustaining clinical academic partnerships: A discursive review. *Journal of clinical nursing*, 31(3-4), 329-334.
- Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. PUQ.
- Calciolari, S., Prenestini, A., & Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, 20(9), 1400-1422.
- Dal Mas, F., Renaudin, M., Garlatti, A., & Massaro, M. (2018). Towards a social Knowledge Management in a knowledgeintensive public organization. In *Proceedings of the 15th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management And Organisational Learning ICICKM 2018*, 40-48.
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2013). *Stratégie et business models*. Pearson Education France.
- Denison, D. (2007). *Denison Culture Model*, Denison Consulting. Zurich and Shanghai, Ann Arbor.
- Dubar, Claude et Tripier, Pierre (2005). *Sociologie des professions*. 2e édition, Paris: Armand Colin, U Sociologie, 2005, 256 p.
- Groysberg, Boris, Lee, Jeremiah., Price, J., & Yo-Jud Cheng, J. (2018). Changez la culture de votre entreprise pour améliorer sa performance. *Harvard Business Review*, 27, 40-54.
- Human, S.E. et Provan, K.G. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365.
- Kitson, A., Ahmed, L. B., Harvey, G., Seers, K., & Thompson, D. R. (1996). From research to practice: One organizational model for promoting research-based practice. *Journal of Advanced Nursing*, 23(3), 430-440.
- Lorsch, J.W. (1970), "Introduction to the structural design of organizations", in Dalton, G., Lawrence, P. & Lorsch, J. (Eds). *Organizational Structure and Design*, Homewood, Irwin and Dorsey.
- McShane, S. & Von Glinow, M. (2003). *Organizational Behaviour. Emerging Realities for The Workplace Revolution*, 2nd ed. New York, McGraw-Hill Companies Inc.



Parveen A. (2017). Measuring Organizational Effectiveness through Performance Management System and Mckinsey's 7 S Model. *Asian Journal of Management*, 8(4), 1280-1286.

Posner B., Kouzes J. & Schmidt W. (1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.

Robbins, S. (2003). *Organizational Behaviour*. New York, Pearson Education Inc.

Robbins S., Coulter M., DeCenzo D. & Né I. (2017). *Management, l'essentiel des concepts et pratiques*. Montreuil-sous-Bois, Pearson France.

Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S. et Vidal, A. (2001). Building community capacity. New York, NY : Walter de Gruyter.

Schein E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition. San Francisco : Jossey-Bass.

Schnurbein, G. V. (2014). Managing organizational social capital through value configurations. *Nonprofit management and leadership*, 24(3), 357-376.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.

Trice, H. & Beyer, J. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British journal of management*, 14, 61-76.

Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.

Zerdani T. (2015). Gouvernance de réseaux interorganisationnels : Cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Thèses et Mémoires - no TM1501.

## Documents BEST & JBI :

BEST, 2015. *Convention de collaboration*. 7 décembre 2015. Document interne au BEST.

BEST, 2022. *BEST-santé* [en ligne]. 2021. 16 mars 2022. Disponible à l'adresse: <https://best-sante.ch/> [consulté le 22 avril 2022].

# Annexes

## I. Figures

Figure 1 : Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, & Doucet, 2005, p.71

Figure 2 : Waterman, Peters & Phillips (1980)

## II. Grille d'entretiens et précisions sur son utilisation:

*Grille d'entretien:*

Objectif: “recueillir les visions et propositions des différentes personnes en charge de la direction/gestion du BEST afin de définir le processus d'accompagnement”

Durée des entretiens: 45-60 min

### **Introduction:**

Présentation de l'objectif de l'entretien par rapport au mandat, mentionner que l'entretien est enregistré et les résultats anonymes.

### **Questions introductives sur l'engagement au BEST :**

Comment en êtes-vous venu à rejoindre le BEST ?

- À partir de quand êtes-vous membres du BEST ?
- Comment avez-vous entendu parler de cette organisation ?
- Qu'est-ce qui vous a encouragé à la rejoindre ?

Quel regard portez-vous sur l'action du BEST durant vos années passées à son service?

Quelles sont vos plus grandes fiertés ? Et vos plus grands regrets ?

Qu'est-ce qui a le plus évolué ces dernières années selon vous ?

*Quelles sont vos ambitions personnelles pour le BEST ?*

### **Questions sur la culture organisationnelle du BEST :**

Sur les valeurs :

Quelles sont les valeurs fondamentales du BEST selon vous ? Et quelles seraient les valeurs que vous voudriez promouvoir ?

Quelles sont, selon vous, les actions qui ont le plus d'impact et le moins d'impact ? Pourquoi ? Donnez des exemples.

Quels sont, à votre avis, les points forts du BEST ? Quels sont les éléments à améliorer ?

Sur la vision et la mission :

D'un point de vue hypothétique, que changeriez-vous au sein du BEST si vous étiez investi-e d'un pouvoir d'influence important ?

**Collaboration interne et externe:**

*En quoi consiste concrètement votre travail ? Donnez-nous des exemples.*

Collaboration interne :

*Comment sont réparties les tâches avec les autres membres ?*

Comment qualifieriez-vous vos relations avec les membres du BEST ?

Comment se passent les relations entre le CoDir et le Go?

*Quels éléments, existants ou à créer, permettraient une collaboration plus efficace?*

Collaboration externe :

Comment procédez vous au relai des informations au sein de votre institution ?

Quels obstacles/divergences apparaissent dans la collaboration entre votre institution et le BEST ?

Globalement, comment décririez-vous la collaboration entre les différents partenaires membres du BEST ? Qu'est-ce qui les unit ? Sur quels points les visions peuvent-elles diverger ?

*Quel rôle joue votre institution au sein du BEST ? Quelle est la plus-value qu'elle apporte selon vous ?*

**Futur de l'organisation:**

Comment projetez-vous le BEST dans 5 ans ?

- Quels sont les plus grands défis auxquels le BEST devra faire face ces 5 prochaines années selon vous ?
- Dans quel domaine, le BEST a-t-il une plus grande marge de progression, des opportunités ?

**Les attentes vis-à-vis de l'IDHEAP:**

À titre personnel, quelles sont vos attentes à l'égard du mandat confié à l'IDHEAP ? Y a-t-il des questions précises auxquelles vous souhaiteriez que notre analyse réponde ?

Questions ? Remarques ?

*Précision sur son utilisation:*

Ainsi qu'évoqué dans le rapport, la grille d'entretien a été adaptée en fonction des particularités des participantes. Cela signifie les éléments suivants:

- Pour les membres ayant rejoint récemment le BEST, indépendamment de l'agence de laquelle elles sont issues, l'accent a été mis sur les questions portant sur le présent et le futur de l'organisation. De plus, une question sur la manière dont s'est opérée et a été ressentie l'intégration a été ajoutée à la grille d'entretien initiale;
- Une question sur les différences entre monde clinique et académique, non incluse dans la grille d'entretien initiale, a également été ajoutée à l'oral lors de certains entretiens, cette dernière ayant été soulevée lors des premiers entretiens et semblait pertinente à traiter, notamment avec les partenaires cliniques. Il en va de même pour une question relative à la place que le JBI doit occuper au sein du BEST aussi ressortie lors des premiers entretiens;
- Les aspects stratégiques ont été abordés de manière plus détaillée avec les membres du CoDir de même que les aspects opérationnels avec le Go.

De manière générale, les questions posées ne figurant pas dans la grille d'entretien se basent sur le principe d'écoute active et ont pour but de comprendre les propos des interviewées ou de leur demander des précisions sur leurs activités. Par exemple, il a été demandé à la personne chargée du secrétariat, les activités réalisées dans le cadre de son contrat de travail avec le BEST. Par ailleurs, les questions dont les réponses figuraient déjà dans les propos des interviewés n'ont pas été posées et les questions en italiques dans le questionnaire ont été posées seulement si le temps le permettait.

### **III. Éléments de la matrice SWOT n'ayant pas été discuté lors du workshop du 16 mai 2022**

Forces stratégiques:

Un levier concerne le leadership. Bien que les interviewées estiment parfois qu'il est tôt pour se prononcer sur ce dernier, la présidente occupant son poste depuis le début de l'année seulement, elles pensent tout de même que la présidente effectue un travail participatif qui cherche à impliquer et faire participer les membres. Il s'agit donc d'un point fort de l'organisation, puisqu'ainsi que mentionné dans la littérature, pour qu'une collaboration fonctionne, le ou la leader doit soutenir le travail collaboratif des membres en facilitant la communication et en construisant des liens de confiance (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, et Doucet, 2005). Le leadership est un levier qui revient de manière récurrente dans la littérature en tant qu'élément essentiel de la réussite d'une organisation, « the mechanisms that make things happen in a collaboration. » (Vangen & Huxam, 2003, p.2).

Oser questionner le fonctionnement du BEST est perçu comme un élément de maturité et fait ressortir une volonté commune de construire un avenir reposant sur un fondement partagé représentant ainsi une force.

Forces opérationnelles:

Le secrétariat fixe est perçu comme une force du BEST dans le sens où cela témoigne d'une institutionnalisation de l'organisation.

Faiblesses stratégiques:

Un frein nuisant à la collaboration est un manque de connaissance des forces et des faiblesses de chaque partenaire pour être en mesure de savoir ce qu'il est possible d'exiger de chaque institution. Cela peut provoquer de la confusion et des attentes qui ne pourront pas être satisfaites nuisant ainsi au climat de collaboration. Par exemple, certaines institutions, plus hétérogènes en termes de professions de santé qu'elles représentent, ont plus de difficulté à produire des revues systématiques, les professions autres que les soins infirmiers trouvant peu d'avantages à publier au JBI. Cela a aussi pour conséquences de freiner une partie des collaborations dépassant les relations interpersonnelles. En effet, un des leviers pour la bonne collaboration entre monde clinique et académique est de connaître les forces et faiblesses de chaque partenaire (Baptiste, Whalen et Goodwin, 2021).

Faiblesses opérationnelles:

Un autre obstacle est la marge de manœuvre limitée du CoDir pour prendre des décisions, les membres de ce dernier ayant besoin de l'aval de leur direction respective.

La présidence tournante est aussi considérée comme comportant une faiblesse dans la mesure où son changement régulier entraîne des pertes d'informations, de savoir ou même de vision.

Menaces:

Une menace qui peut se présenter au BEST concerne l'adhésion de nouveaux membres. L'intégration des HUG au sein du BEST a permis de soulever des problématiques concernant l'accès aux outils du JBI à travers la bibliothèque. Il est donc important d'informer les membres intéressés à rejoindre le BEST, de veiller à garantir un accès à la bibliothèque faute de quoi, il leur sera impossible de bénéficier de certains avantages offerts par le BEST.

Opportunités:

Il a été soulevé que les diplômés en Master en profession de la santé seront de plus en plus nombreux au fil des ans permettant une plus grande représentation des différentes professions de santé au sein du BEST et plus largement un public plus important initié et sensible à l'EBP.