

La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples

Synthèse des résultats

Thèse de doctorat en sciences de l'information – Juin 2020

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI), Université de Montréal

Elsa Drevon, Ph.D.

Thèse : <http://hdl.handle.net/1866/25232>

elsa.drevon@umontreal.ca / site web : <http://drevon.ebsi.umontreal.ca/>

Ce document décrit la problématique et le but de la recherche, les questions de recherche ainsi que la méthodologie utilisée. Il présente ensuite les principaux résultats de l'étude. Des recommandations pratiques sont émises à la fin de cette synthèse.

Problématique

Considérées aujourd'hui comme des « centres de performance », les organisations publiques sont entrées depuis une trentaine d'années dans l'ère de la « managérialisation et stratégisation » (Mazouz, 2014). Elles tendent vers une appropriation des principes et outils du management stratégique provenant du milieu de l'entreprise privée, pour *pouvoir faire mieux avec moins*. Parmi ces principes et outils, la veille stratégique est largement utilisée dans le secteur privé depuis les années 1960 (Bergeron et Hiller, 2002). Elle ferait partie des concepts de veille orientée vers la stratégie¹. À ce jour, cependant, peu d'études ont été réalisées sur la veille stratégique dans le secteur public (Caron-Fasan et Lesca, 2012).

Ce manque de connaissances existe aussi dans la pratique professionnelle, malgré un engouement depuis les années 2008-2010 pour la veille stratégique dans le secteur public en général (Rajotte, 2013). Non seulement des plans stratégiques d'organisations publiques de santé en font mention, mais les veilleurs qui font partie de la Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux du Québec (Attia et al., 2020) se sont plusieurs fois questionnés sur la signification de la

veille stratégique dans leur milieu. Le secteur public de la santé au Québec est donc un terrain propice à l'étude de la veille en raison du nombre et de la diversité des projets de veille qui ont vu le jour depuis 10 ans.

Le but de cette recherche est d'explorer et décrire, au travers d'une étude de cas multiples, ce qu'est la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec.

Questions de recherche

- QR1* Quelles sont les caractéristiques de la veille telle qu'implantée au sein d'organisations publiques de santé du Québec?
- QR2* Quelles sont les finalités de la veille dans les organisations publiques de santé du Québec?
- Est-ce que la veille soutient la stratégie des organisations? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - Est-ce que la veille soutient la prise de décision des gestionnaires publics? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - Est-ce que la veille poursuit d'autres finalités dans les organisations publiques de santé du Québec? Si oui, lesquelles?
- QR3* Selon les veilleurs et les gestionnaires clients de la veille, quelles sont les caractéristiques d'une veille stratégique dans des organisations publiques de santé du Québec? Qu'est-ce qui fait d'une veille une veille stratégique?

¹ La veille orientée vers la stratégie est un processus continu, systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, réalisé par des experts, dans le but de soutenir des gestionnaires dans leur prise de décision, notamment stratégique, dans la planification stratégique

et/ou dans le maintien d'un avantage concurrentiel pour leur organisation. Elle inclut la veille concurrentielle (*competitive intelligence*), la surveillance de l'environnement (*environmental scanning*) et la veille stratégique (*strategic intelligence*).

Méthodologie

- Étude de cas multiples (Yin, 2014) de 3 projets de veille (cas A, cas B, cas C)
- Méthode de collecte et d'analyse : théorie ancrée (Glaser et Strauss, 2017)
 - Entrevues semi-dirigées en personne avec 5 veilleurs et 16 gestionnaires clients de la veille (11 cadres supérieurs et 5 cadres intermédiaires) dans des organisations

publiques de santé du Québec (juillet-décembre 2018)

- 18 documents pertinents (exemples de produits de veille, supports de présentation, procéduriers, etc.)
- Analyse de contenu qualitative des transcriptions d'entrevues et des documents pertinents

Résultats

Cette section présente les 3 projets de veille et le profil des répondants de chaque cas, puis la comparaison inter-cas structurée par question de recherche.

Profil des 3 projets de veille étudiés (cas) et des répondants associés à chaque cas

Projet de veille étudié	Cas A : une veille scientifique	Cas B : une veille médiatique	Cas C : une veille réputation
Définition du type de veille	Une veille scientifique consiste à surveiller les publications scientifiques dans le but de maintenir à jour les connaissances de différents acteurs (chercheurs, professionnels de la santé, médecins, etc.)	Une veille médiatique consiste à surveiller un sujet donné sur les médias traditionnels (télévision, radio, presse écrite) et leurs productions liées à l'actualité. Ce projet de veille est aussi une veille réputation sur les médias traditionnels	Une veille réputation (ou veille d'image) consiste à scruter ce qui se dit d'une personne, d'une entreprise ou d'une marque, en l'occurrence sur les médias sociaux
Répondants	1 veilleur traqueur ² 5 cadres supérieurs 3 cadres intermédiaires	3 veilleurs traqueurs 1 veilleur pivot ³ 8 cadres supérieurs 5 cadres intermédiaires	2 veilleurs traqueurs 1 veilleur pivot 4 cadres supérieurs 1 cadre intermédiaire

QR1

Comparaison inter-cas sur les produits de veille

Les résultats permettent de comparer les produits de veille des 3 cas sur leur format et sur leur contenu, ce qui a permis de les examiner de manière systématique.

Format : les 3 produits sont des produits documentaires à l'écrit, alors que la veille peut aussi délivrer des messages à l'oral. La périodicité est trimestrielle pour la veille scientifique et quotidienne pour les veilles médiatique et réputation. Il est en effet assez facile de consulter une vingtaine de coupures de presse en français tous les jours, et il est plus confortable de lire des articles scientifiques en anglais étalés sur 3 mois.

Contenu : 2 critères de qualité reviennent dans les 3 projets de veille : actualité (date de mise à jour

de l'information) et pertinence (réponse à un besoin informationnel). La crédibilité (évaluation de l'auteur et de la validité de la source d'information) n'apparaît que dans les propos des répondants du cas A. Dans les 2 autres projets, l'exhaustivité semblait plus importante que la crédibilité des sources documentaires.

Comparaison inter-cas sur acteurs impliqués

Sur la composante des acteurs impliqués, les 3 cas impliquent des veilleurs traqueurs. Il y a évidemment toujours production du produit de veille.

Les cas B et C impliquent aussi un veilleur pivot qui joue un rôle d'intermédiaire entre les veilleurs traqueurs et les gestionnaires clients de la veille, notamment lors de l'évaluation des besoins et de la diffusion des produits de veille. Par son métier, le veilleur pivot est plus proche de la direction de

² **Veilleur traqueur** : veilleur en charge de la production du produit de veille.

³ **Veilleur pivot** : veilleur intermédiaire entre les gestionnaires clients de la veille et les veilleurs traqueurs.

la communication et de la direction générale. La collaboration entre les veilleurs traqueurs et le veilleur pivot est forte avec des rétroactions hebdomadaires, voire quotidiennes pour mieux répondre aux clients de la veille.

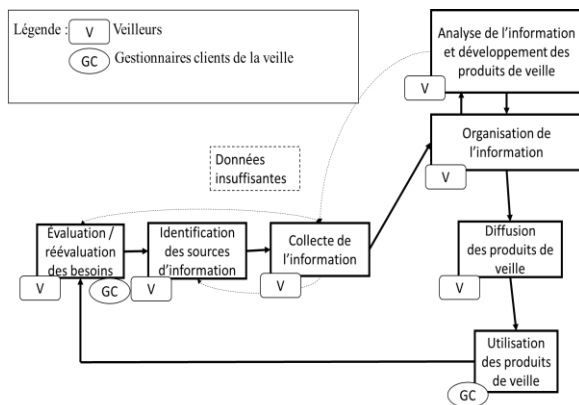
Par ailleurs, les 3 cas impliquent des gestionnaires clients de la veille, soit des cadres intermédiaires et supérieurs. Ils ne sont pas tous des utilisateurs⁴, il y a aussi des utilisateurs occasionnels⁵ et des non-utilisateurs⁶. Cette distinction par type d'utilisateur a permis de constituer un échantillon hétérogène pour chacun des cas et d'obtenir une pluralité de points de vue sur les projets de veille. Un non-utilisateur a aussi son mot à dire sur le produit de veille qu'il ne lit pas.

Comparaison inter-cas sur les processus de veille

Le modèle théorique qui a servi à la comparaison entre les 3 processus de veille a été construit à partir de 38 modèles du processus de veille, et plus particulièrement de 5 détaillés dans le chapitre de revue de la littérature de la thèse.

Ce que l'on peut retenir sur ces 3 processus de veille, c'est que les cas mettent en œuvre des étapes similaires comme la collecte, le traitement et la diffusion de l'information.

Modèle théorique du processus de veille



La rétroaction entre les acteurs (soit la première étape d'évaluation / réévaluation des besoins informationnels) apparaît plus ou moins fréquente

⁴ **Utilisateurs** : ils lisent ou font un résumé de l'information tirée d'un produit de veille ou encore transmettent l'information aux membres de leur équipe.

⁵ **Utilisateurs occasionnels** : ils disent ne pas avoir le temps de lire le produit de veille en profondeur mais s'assurent que des membres de leur équipe le font.

selon les projets de veille. D'ailleurs, dans les cas B et C, le veilleur pivot joue un rôle fort d'intermédiaire entre les gestionnaires clients de la veille qui expriment leurs besoins informationnels et les veilleurs traqueurs qui produisent le produit de veille.

QR2

Comparaison inter-cas sur les finalités de la veille

Pour comprendre ce qui fait d'une veille une veille stratégique, il apparaissait crucial de comprendre comment les projets de veille soutiennent les gestionnaires. Quelle est la finalité d'une veille, sa raison d'être?

Finalités des 3 projets de veille

Finalités	Types de soutien	CAS A (Veille scientifique)	CAS B (Veille médiatique et réputation)	CAS C (Veille réputation)
Soutenir la stratégie des organisations	S'inspirer des meilleures pratiques	✓	✓	
	Se comparer aux autres	✓	✓	
	Contrôler la réputation		✓	✓
	Mieux comprendre l'environnement		✓	
	Mettre à jour ses connaissances	✓		
Soutenir la prise de décision	Alimenter la réflexion	✓	✓	
	Légitimer des décisions	✓	✓	
	Réduire l'incertitude	✓	✓	

D'après les propos des cadres supérieurs et intermédiaires rencontrés, le cas A (veille scientifique) est le seul projet de veille examiné qui permet aux gestionnaires de « *mettre à jour leurs connaissances* ». Le cas B (veille médiatique) est le seul qui permette aux gestionnaires de mieux comprendre leur environnement, soit de « *prendre le pouls de l'opinion publique* », « *connaître les préoccupations sociales, politiques et économiques* » ou encore « *voir les tendances* ». Enfin, le cas C (veille réputation) sert à soutenir les gestionnaires sur un seul et unique point : contrôler la réputation d'une organisation, comme le fait d'« *ajuster ses actions de communication* ». Les projets de veille étudiés présentent une forte typicité.

Bien qu'ils soient hétérogènes, le cas A et le cas B permettent aux gestionnaires de s'inspirer des meilleures pratiques (« *voir les bons coups et les*

⁶ **Non-utilisateurs** : ils affirment qu'ils ne consultent pas le produit de veille.

leçons apprises »), de se comparer aux autres organisations publiques de santé (à la manière d'une « *veille comparative* »), d'alimenter la réflexion (« *ouvrir les horizons* », « *forger sa pensée* », « *stimuler l'intérêt et l'éveil* »), de légitimer des décisions (« *bâtir un argumentaire* » notamment à partir de données probantes, « *se conforter* », « *nourrir des intuitions* »), ou encore de réduire l'incertitude (« *faire un filtre* »). Tous ces types de soutien n'apparaissent pas dans les propos des répondants du cas C.

Les 3 projets de veille ont été qualifiés de stratégiques par des gestionnaires, et pas par d'autres. La QR3 est nécessaire pour mieux comprendre ce qui fait d'une veille une veille stratégique.

QR3

Ce qui fait d'une veille une veille stratégique

Une veille serait stratégique lorsqu'elle est centrée sur les besoins informationnels, et surtout ceux en lien avec des enjeux stratégiques des gestionnaires (première condition). Une veille serait stratégique en fonction de l'utilisation que les gestionnaires font du produit de veille (deuxième condition).

Pour aller plus loin, nous avons demandé aux répondants les caractéristiques que devrait avoir une veille stratégique. Des répondants ont rêvé d'une « *veille intelligente* » connectée directement à leurs besoins en termes de management, une veille qui répondrait « *exactement et en temps réel* » aux questionnements qui émergent dans leur expérience de gestion. Le produit de veille devrait fournir un contenu analytique, avec un accès rapide au texte intégral et qu'il soit facile à partager, qu'il porte sur une couverture sectorielle large et une vaste couverture géographique. Des sources de nature humaine, voire des données de terrain, devraient compléter les sources documentaires.

Les bibliothécaires seraient les personnes les plus à même de faire le produit de veille stratégique. Ils ont du temps et sont experts en gestion documentaire. Sur le modèle de l'informationniste qui est intégré aux équipes cliniques dans le secteur de la santé, les veilleurs intégrés pourraient avoir accès directement et en temps réel aux besoins stratégiques de leurs clients cadres supérieurs et intermédiaires. Ils pourraient suivre la stratégie d'une équipe, d'un service ou d'une organisation.

Les organisations devraient leur permettre de dégager du temps pour interpréter l'information en plus de la traiter (sélectionner, catégoriser) afin de fournir un produit de veille stratégique personnalisé, dynamique et évolutif, concis et attrayant.

Recommandations pratiques

Issues des résultats, les recommandations s'adressent aux gestionnaires d'organisations publiques de santé et aux veilleurs.

Acteurs de la veille	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un poste dédié à la veille stratégique et intégrer le veilleur aux équipes de gestion (pour pouvoir suivre la stratégie d'une équipe, d'un service ou d'une organisation) • Mettre en place une communauté de pratique des gestionnaires clients de la veille animée par un veilleur
Processus de veille	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les deux types d'acteurs dès le début du processus avec une fréquence de rétroaction aux deux semaines • Sélectionner l'information à partir des critères de qualité de l'information (actualité, crédibilité, pertinence, objectivité et criticité et intensité) • Collecter de l'information à partir de sources humaines et documentaires • Dégager du temps pour l'interprétation de l'information
Produit de veille	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les collaborations entre les bibliothécaires et la direction des communications (pour offrir un produit de veille efficace et attrayant) • Collaborer avec la direction des technologies de l'information (pour développer une application personnalisée) et avec la direction de la performance (pour inclure dans les données documentaires des données de terrain)
Finalités de la veille	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer, de manière qualitative (entrevue de satisfaction), un projet de veille à partir de ses utilités, et pas uniquement à partir de ses finalités

Tirée des résultats et utile autant aux veilleurs qu'aux gestionnaires, la liste des thématiques suivantes est suggérée pour démarrer une veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec :

- Les occasions de financement de projets innovants ;
- L'industrie de la santé (et pas uniquement les organisations publiques de santé « *paires* ») ;

- Les méthodes innovantes de recrutement et de rétention de personnel ;
- Les domaines d'expertise (soit les activités et services au cœur d'une organisation publique de santé) ;
- Les méthodes innovantes de gestion (innovation publique, politiques publiques innovantes, gestion du changement, gestion de crise, etc.) ;
- Les évolutions technologiques (innovations en santé, impact de l'intelligence artificielle sur une organisation publique de santé) ;
- Les évolutions politiques (évolution du système de santé, du financement des organisations publiques de santé, etc.) et sociétales (besoins des populations).

Conclusion

Notre thèse conclut que la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec est un concept de veille orientée vers la stratégie au niveau des quatre composantes (produit de veille, acteurs de la veille, processus de veille, finalités de la veille). Plus précisément, nos résultats montrent qu'un produit de veille stratégique devrait être personnalisé, dynamique et évolutif, concis et attrayant. Il devrait reposer sur des critères de qualité de l'information et sur une analyse et une interprétation de l'information. Nos résultats précisent et mettent en lumière les étapes cruciales d'évaluation / réévaluation des besoins, de traitement, analyse et interprétation de l'information, et d'utilisation du produit de veille stratégique. Enfin, les finalités de la veille stratégique se manifestent par les soutiens apportés aux gestionnaires dans leur processus de prise de décision et de stratégie des organisations publiques de santé du Québec. En lien avec l'enjeu stratégique d'acquisition et de rétention de personnel, la veille stratégique pourrait, dans une moindre mesure, aider les gestionnaires à acquérir un avantage concurrentiel pour leur organisation publique de santé.

À la suite de cette recherche, une étude mixte (quantitative et qualitative) pourrait servir à évaluer les retombées de projets de veille en fonction

de leurs finalités (prise de décision, stratégie). Une recherche-action pourrait permettre de développer des indicateurs servant à mesurer les finalités d'un projet de veille stratégique, dans un souci d'amélioration des pratiques.

Références citées

- Attia, A., Bélanger, C., Drevon, E., Amoura, H., Houtekier, C. et Sauvé, C. (2020). Dix ans de communauté de pratique de veille en santé et services sociaux au Québec. *I2D – Information, données & documents*, 1(1), 80-87.
- Bergeron, P. et Hiller, C. A. (2002). Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), 353-390.
- Caron-Fasan, M.-L. et Lesca, H. (2012). Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français. *Systèmes d'information & management*, 17(2), 81-114.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (2017). *La découverte de la théorie ancrée* (2^e éd.). Paris : Armand Colin.
- Mazouz, B. (2014). *La stratégie des organisations de l'État : contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Rajotte, A. (2013). Veille, innovation et planification stratégique. *Télescope : Revue d'analyse comparée en administration publique*, 19(2), 97-112.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5^e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.

Remerciements

Elsa Drevon a bénéficié d'une bourse de doctorat du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC, 2016-2019), d'une bourse d'excellence Arsène David de l'Université de Montréal (2016) ainsi que d'une bourse de parachèvement au doctorat de l'EBSI (2019).

Remerciements à Dominique Maurel, directrice de recherche, professeure agrégée et Christine Dufour, co-directrice de recherche, professeure agrégée, ainsi qu'à Audrey Laplante, professeure agrégée et Vincent Larivière, professeur titulaire, membres du comité de recherche.

Remerciements à tous les répondants de cette étude ainsi qu'aux différentes personnes-ressources des milieux.