

Gérer en mode réseau...

mais que sait-on des réseaux performants?

Alain RONDEAU, Ph.D.,

Professeur honoraire de management

Directeur associé

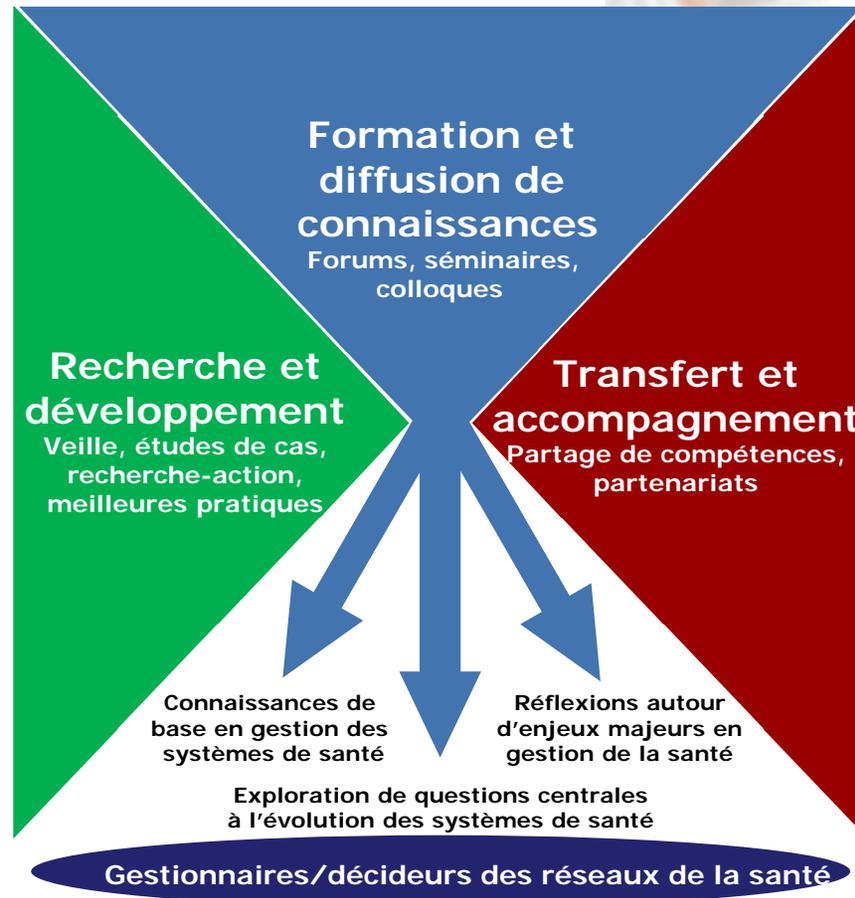
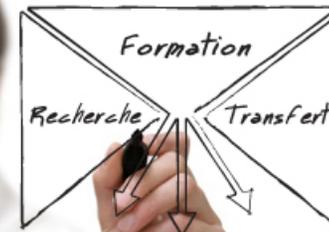
Pôle santé HEC Montréal

Présentation faite dans le cadre du congrès de la
Direction québécoise de cancérologie

30 novembre 2012

Pôle santé HEC Montréal

Une plateforme de transfert de connaissance en gestion de la santé.



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

Objectifs

- ▶ **Discuter de l'évolution récente de la connaissance en matière de gestion réseau**
 - ◆ Pourquoi évolue-t-on vers une « gestion réseau »?
 - ◆ Qu'est-ce qu'on entend au juste par une « gestion réseau »?
 - ◆ Qu'apprend-t-on à étudier les réseaux performants ?

- ▶ **Explorer les enjeux et défis d'une gestion réseau appliquée au Réseau québécois de cancérologie**
 - ◆ Quelles sont les difficultés à anticiper ?
 - ◆ Quelles sont les conditions souhaitables ?

***Pourquoi évolue-t-on vers
un mode de « gestion réseau »?***

**Pour mieux gérer la complexité
... sous toutes ses formes !**

Ce qu'on entend par « Gérer la complexité »

- **Multiplicité et difficulté à saisir le client et ses besoins**
 - Fondées sur des informations qui ne concordent pas toujours
 - Besoins fluctuent dans le temps
- **Multiplicité des contributions à la solution**
 - Aucune personne ou groupe ne possède toutes les compétences requises
 - Solution émerge de la combinaison de multiples capacités
 - Les divers acteurs doivent contribuer à une action qui dépasse leur expertise
 - Solution émerge de l'intégration de l'information
- **Solutions itératives et contextuelles**
 - Nécessité de progresser à travers différentes phases de solution
 - Nécessité de valider la pertinence de la solution à mesure qu'on l'applique

*Qu'est-ce qu'on entend au juste
par une « gestion réseau »?*

Mode de gestion « transversal » et « collaboratif »

- **Ce que c'est?**
- **Comment ça fonctionne?**
- **Difficultés de la gestion en mode réseau**
- **Conditions de succès**

Ce qu'est un réseau

Ensemble de liens significatifs...

- ◆ Structure dynamique de partenariat (**liens**)

...entre des entités autonomes...

- ◆ Contributeurs (**nœuds**) n'obéissant pas à la logique de l'autorité hiérarchique

...intervenant au sein d'un même système complexe...

- ◆ Contrôlent un niveau d'incertitude jugé critique à son fonctionnement
- ◆ Partagent un intérêt commun dans son efficacité

...qui acceptent de coopérer...

- ◆ Adhérer à une vision partagée (engagement - mobilisation)
- ◆ Accepter des règles de fonctionnement (**relations**)
- ◆ Ajuster leurs rôles respectifs (**flux**)(coordination)
- ◆ Mettre en commun des efforts (interdisciplinarité - interactivité)

...afin d'atteindre un résultat global supérieur du système...

- ◆ Donner du sens à l'action – réduire la fragmentation – accroître la souplesse

...et d'en tirer un avantage ou d'éviter un inconvénient

- ◆ Fragilité – coût d'opportunité de la participation

Types et fonctions des réseaux

Concertation

(Animation des acteurs)

Faible
intégration



Coordination

(Organisation des ressources)

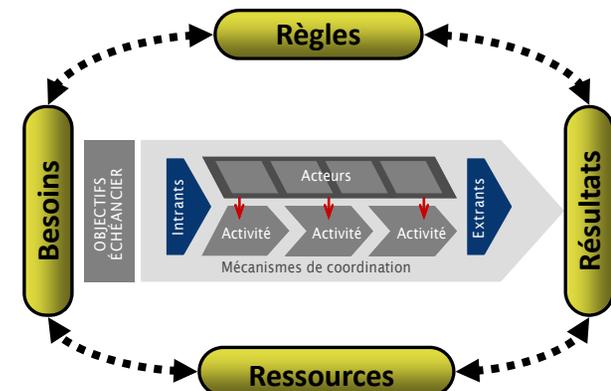
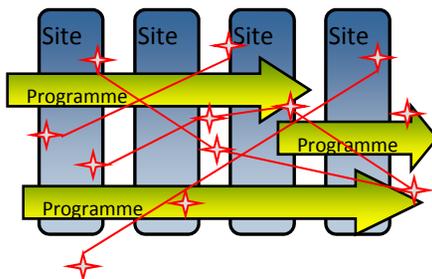
Forte
intégration

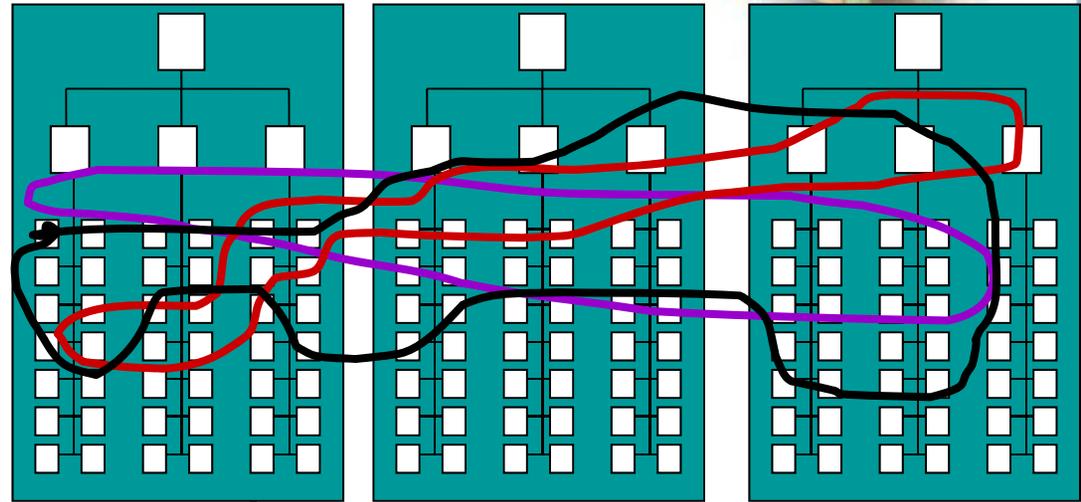
Partage de connaissance

- Transfert d'information
- Optimisation de capacités
- Soutien

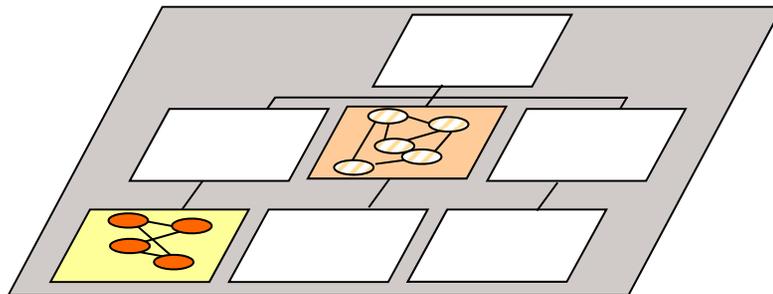
Processus de production intégrée

- Économies d'échelle
- Services souples et réactifs
- Résultats à valeur ajoutée

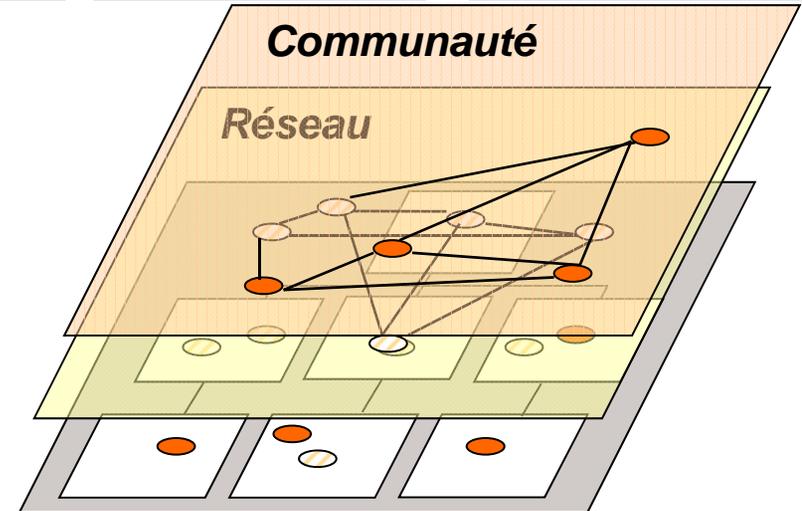




La collaboration pour mieux partager le savoir et s'entraider



Des liens hiérarchiques



Des liens en communautés apprenantes

Qu'apprend-t-on à étudier des réseaux performants ?

Conditions préexistantes

Organisation des enjeux

Conditions préexistantes

- ▶ Environnement complexe
 - ◆ Sentiment d'être impuissant ou démuné
 - ◆ Intérêt à s'allier à d'autres

- ▶ Enjeux communs
 - ◆ Intérêt supérieur partagé

- ▶ Gains anticipés
 - ◆ Sentiment de valeur ajoutée dans le partage d'information

Qu'apprend-t-on à étudier des réseaux performants ?

Enjeux	Conditions (Structurelles)	Dynamique (Échanges)	Progression (Évolution)
Participation et gouvernance (encadrement)	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion de contributeurs potentiels • Partage d'autorité et de responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership d'interaction (crédibilité – légitimité – visibilité) • Prise de décision partagée sur les objectifs et priorités du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de participation • Mécanismes de régulation • Ressources propres
Culture et valeurs (identité)	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la confiance (information « gagée ») • Interdépendance 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des préoccupations • Reconnaissance des complémentarités (asymétrie) • Collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalisation et standards • Identification (parler au nom du réseau)
Activités et connaissance (efficacité)	<ul style="list-style-type: none"> • Information structurante • Optimisation de processus • Gestion de connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage actif (traduction) • Partage d'information (explicite ou tacite) • Réduction de l'incertitude • Synergie créatrice • Veille, formation, coaching... 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation • Apprentissage • Intégration • Nouvelles pratiques et outils (valeur ajoutée) • Diffusion
Résultats (pertinence)	<ul style="list-style-type: none"> • Processus efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Communautés fortes • Célébration 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure et reddition • Bénéfices observables

Limites et déficiences

Réseaux mal gérés

Cercles de discussions

- Absence de focus
- Peu de résultats

Objectifs émergents font dévier des cibles visées

- Intérêts des participants passent avant la mission du réseau
- Cloisonnement des participants (Ghetto)

Coûts de transactions élevés

Noyautage

Les difficultés de la gestion réseau

▶ **Paradoxe des ressources**

- ◆ Pour être efficace, les réseaux ont besoin de ressources mais peu de membres du réseau sont prêts à y investir de leurs ressources

▶ **Paradoxe de la structure**

- ◆ L'efficacité d'un réseau n'est pas tributaire des personnes en autorité mais bien des personnes au cœur de ses processus

▶ **Paradoxe de la synergie**

- ◆ Les réseaux visent une plus grande synergie mais la synergie nécessite d'abord de développer un langage commun

▶ **Paradoxe de l'évaluation**

- ◆ Les réseaux sont un moyen de gérer une plus grande complexité, ce qui rend leur efficacité encore plus difficile à évaluer

▶ **Paradoxe de l'évolution**

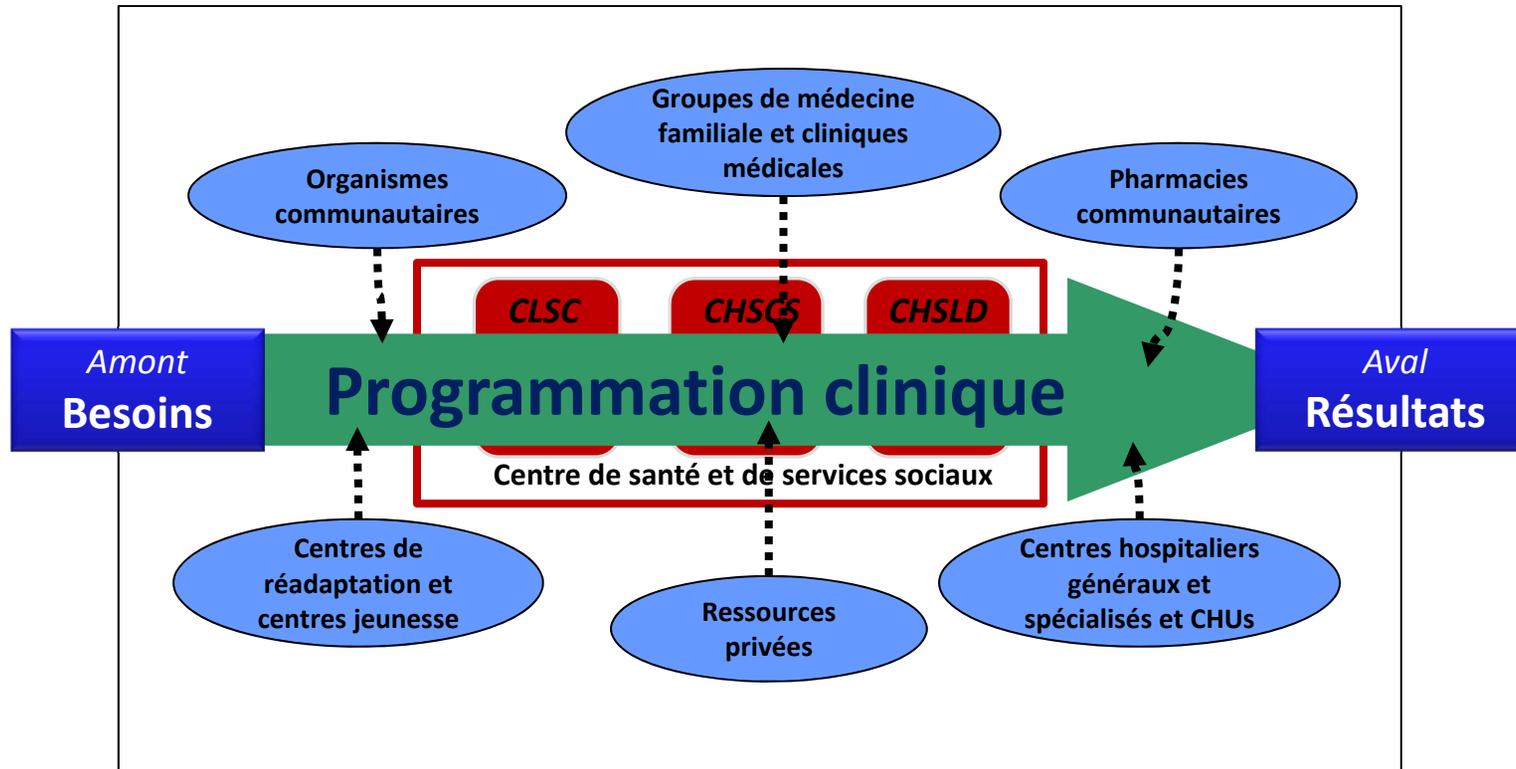
- ◆ Plus un réseau est efficace plus il maîtrise ses processus, ce qui rend caduque le besoin du réseau

Inspiré de : Huerta *et al.*, 2006

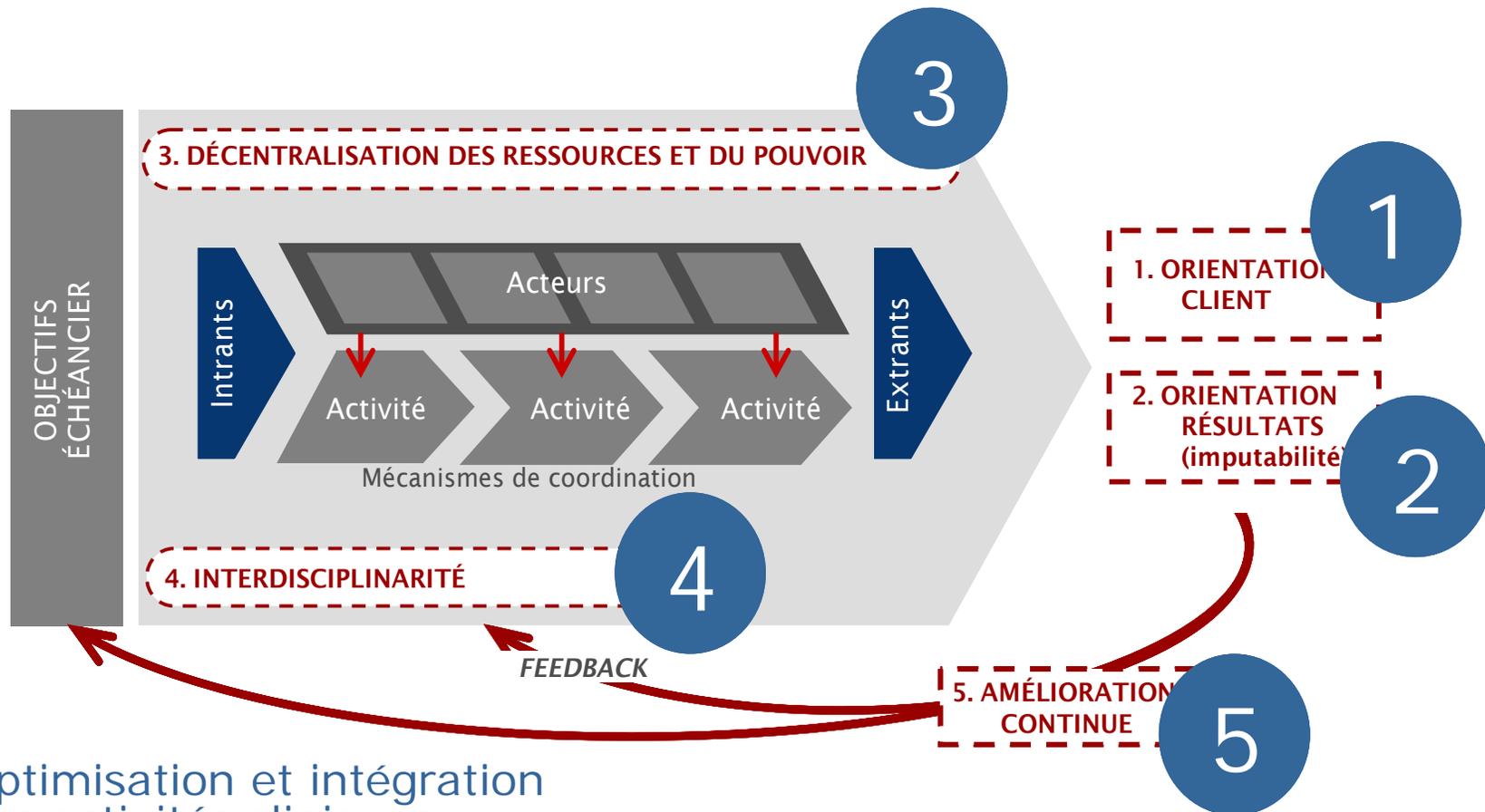
Appliquer ces connaissances au Réseau québécois de cancérologie

*S'intégrer à une organisation réseau...
... tant en termes de coordination que de concertation*

Le réseau local de santé et de services sociaux



Composantes de la gestion d'un continuum de soin selon des principes de gestion des processus



Optimisation et intégration
des activités cliniques

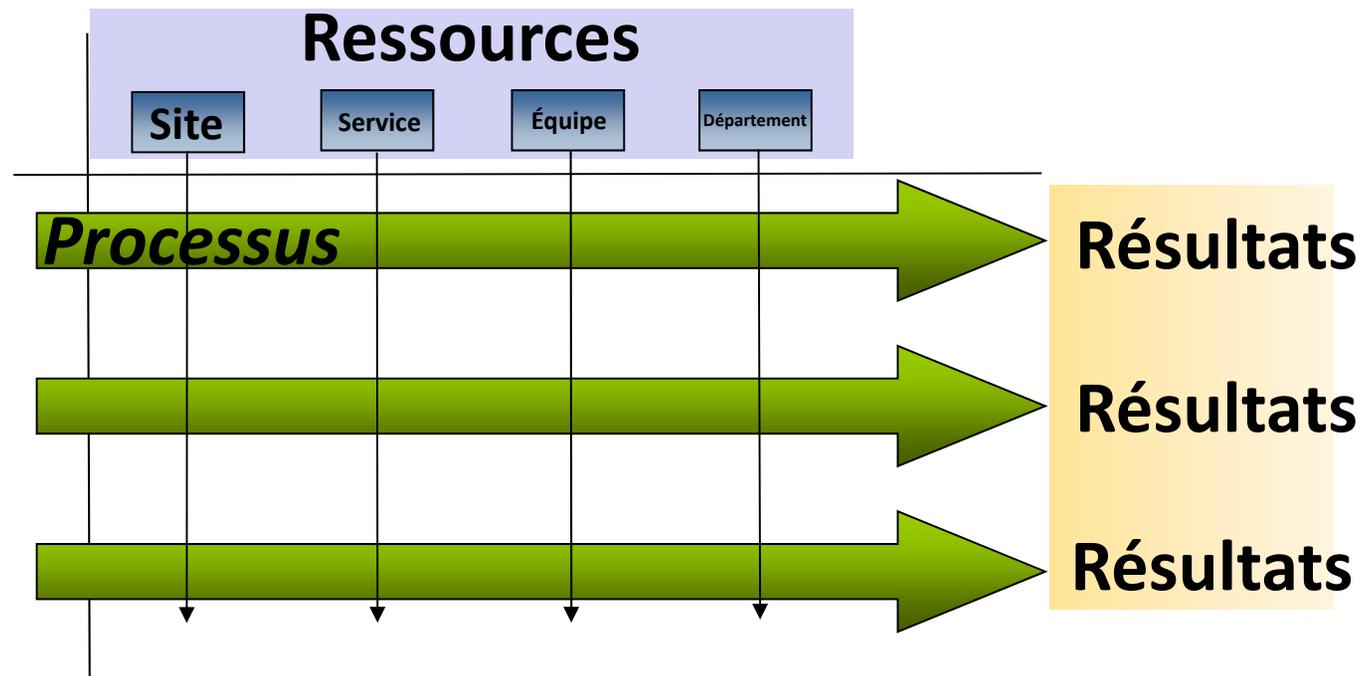
La gestion matricielle

Structure d'identification ou d'appartenance

- Centrée sur le regroupement de contributions distinctives
- Gère le développement des ressources, la continuité professionnelle, la qualité des pratiques et l'équité

Structure de contribution

- Centrée sur l'efficacité opérationnelle
- Gère l'utilisation des ressources pour l'obtention des résultats



Accent sur mécanismes de coordination et concertation

Conditions de succès de la coordination

- ▶ Au plan de la **participation** et de la **gouvernance**
 - ◆ Responsabilité au niveau du CSSS (pilotage)
 - ◆ Coordination à l'agence (soutien marqué)
- ▶ Au plan de la **culture** et des **valeurs**
 - ◆ Développement de standards de référence (règles, normes professionnelles, etc.)
 - ◆ Intégration et partage de services
- ▶ Au plan des **activités** et de la **connaissance**
 - ◆ Optimisation locale en regard du contexte, des besoins et des ressources existantes
 - ◆ Partage de l'information et veille stratégique
 - ◆ Définition d'objectifs (indicateurs)
 - ◆ Comparaison régionale, bilans périodiques, coordination par ajustements mutuels
- ▶ Au plan des **résultats**
 - ◆ Mise en place de processus de soins intégrés localement
 - ◆ Mesure de résultats

Conditions de succès de la concertation

- ▶ Au plan de la **participation** et de la **gouvernance**
 - ◆ Présence d'un leadership fort (crédibilité – légitimité – visibilité)
 - ◆ Mécanismes de participation au processus décisionnel local et régional
- ▶ Au plan de la **culture** et des **valeurs**
 - ◆ Développement d'une identité (valeurs, normes sociales, certification, etc.)
 - ◆ Partage d'expériences et développement d'outils communs
- ▶ Au plan des **activités** et de la **connaissance**
 - ◆ Prise en compte des préoccupations des groupes d'acteurs et des besoins locaux
 - ◆ Mise en place de communautés de pratiques, partage de connaissances tacites
 - ◆ Formation, accompagnement, coaching, codéveloppement
- ▶ Au plan des **résultats**
 - ◆ Diffusion de résultats
 - ◆ Célébration

Le travail collaboratif : conditions gagnantes

Collaboration

(puisque le résultat provient d'une équipe)

Résultat associé à une combinaison de compétences plutôt qu'au talent d'une seule personne
Contribution selon son rôle et sa responsabilité sans égard au niveau hiérarchique

Responsabilité partagée

(puisque le résultat est collectif)

Influence liée au rôle exercé et non au seul statut
Solution des problèmes ne peut se faire que par la mise en commun des talents

Respect des rôles

(puisque la valeur résulte de la contribution de chacun)

Résultat provient d'une définition claire et bien comprise par tous des rôles attendus
Capacité à bien jouer son rôle dépend de la maturité professionnelle de celui qui l'exerce

Relationnelles

Transparence

(puisque'on traite un haut niveau d'incertitude)

Le partage d'information est critique au succès
Les incohérences, les problèmes et les succès doivent être rendus visibles par tous

Apprentissage en continue

(puisque'on traite un haut niveau d'incertitude)

Amélioration provient de la capacité à générer de la connaissance des résultats
Analyse systématique des résultats est un moyen privilégié pour apprendre

Reconnaissance

(puisque le résultat est collectif)

Valeur de chacun associée à l'éventail de ses contributions
Toute atteinte de résultats mérite célébration

Processuelles

Climat de confiance

Prémisse : « Tous sont bien intentionnés » - Pas de malveillance ou « d'agendas cachés »
Erreur ou déficience = Indice d'une amélioration à apporter vs un coupable à trouver

En définitive...

**La gestion efficace
d'un système complexe
réside dans la contribution soutenue
de tous ceux qui y participent...**

**... mais le dosage de cette contribution
s'avère un exercice fort subtil...!**