

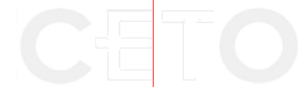


Une gestion efficace en mode réseau

Alain RONDEAU, Ph.D.
Professeur titulaire et directeur
Centre d'études en transformation des organisations
HEC Montréal

Commentaire présenté dans le cadre du 4^{ème} Colloque montréalais sur les réseaux locaux de services
L'implantation de réseaux responsables de populations définies
Les données probantes sur les conditions de réussite
Vaudreuil, le 25 mai 2006

*Le Centre d'études en
transformation des organisations*



Un laboratoire de développement des connaissances
sur la transformation des organisations complexes
et la gestion stratégique du changement

Comprendre pourquoi, comment et
vers quoi les organisations
se transforment

Contribution en regard de la mise en place des réseaux locaux
Gestion et transformation

Quelques prémisses



- ▶ Cadre rigoureux et holistique
- ▶ Questionnement portant sur le renouvellement des pratiques de gestion d'un système complexe
 - Peu de contrôle sur le fournisseur principal
Autonomie des médecins – modes de rémunération
 - Peu de contrôle sur le client
Libre choix des patients – croissance (10%/an) des dépenses en médicaments depuis 20 ans

Objectifs de la présentation



Quels sont les leviers à mobiliser et les conditions les plus probantes de succès pour implanter un système efficace de gestion en mode réseau ?

Les questions à traiter

- ▶ Que sait-on de la gestion en mode réseau et de son efficacité ?
- ▶ La gestion en mode réseau : une formule pertinente pour la gestion des réseaux locaux de services ?
- ▶ Les leviers de gouvernance suggérés sont-ils appropriés pour une gestion efficace en mode réseau ?

La gestion en mode réseau et son efficacité ?

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...

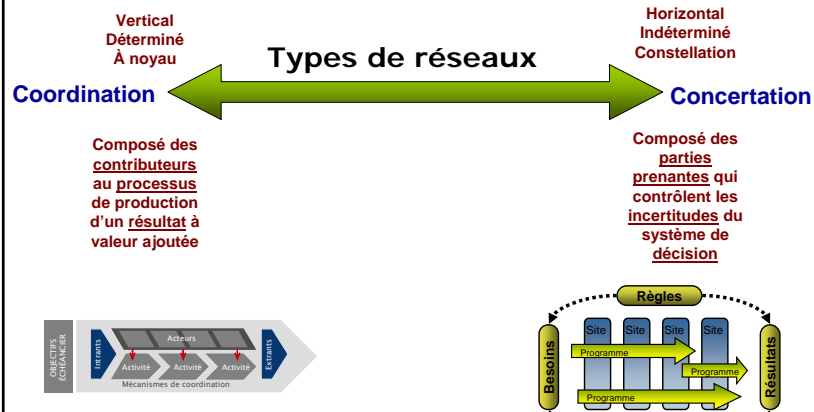
- Donner du sens à l'action – réduire la fragmentation – accroître la souplesse

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

- Fragilité – coût d'opportunité de la participation

La gestion en mode réseau et son efficacité ?

CETO



La gestion en mode réseau et son efficacité ?

CETO

Règles d'organisation réseau

- ▶ Intérêt supérieur partagé (valeur ajoutée réseau dans les processus critiques)
- ▶ Confiance mutuelle (construction de nouveaux consensus liée au choix des acteurs – information « gagée »)
- ▶ Reconnaissance des complémentarités (interdépendance)
- ▶ Performance individualisée (asymétrie limitée)
- ▶ Logique de synergie créatrice VS logique additive (fertilisation croisée)
- ▶ Leadership partagé selon les situations
- ▶ Gestionnaires = leaders d'interactions
- ▶ Développement de normes « réseau »
- ▶ Information circulante et structurante (Benchmarking – gestion de la connaissance)
- ▶ ...et symboliquement, identification au réseau ! (parler au nom du réseau !)

(R. Jacob, CETO, 2005) 8

La gestion en mode réseau et son efficacité ?



Conditions gagnantes

(États – bonnes intentions)

Variables associées au succès :

- ▶ **Pertinence du réseau pour le système**
- ▶ **Qualité de la participation**
 - ♦ Composition
 - ♦ Mobilisation des acteurs
- ▶ **Qualité des ressources disponibles**
 - ♦ Infrastructure
 - ♦ Architecture informationnelle

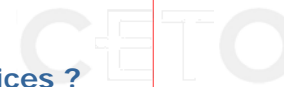
Leviers mobilisés

(Actions – capacités activées)

Processus associés au développement de capacités :

- ▶ **Processus délibératif**
 - ♦ Forme d'animation
 - ♦ Format de la contribution
- ▶ **Processus décisionnel**
 - ♦ Partage des rôles
 - ♦ Contrôle de ressources
 - ♦ Influence sur les résultats
(*evidence based decision-making*)
- ▶ **Mémoire**
 - ♦ Progression

Pertinence de la gestion en mode réseau pour les réseaux locaux de services ?



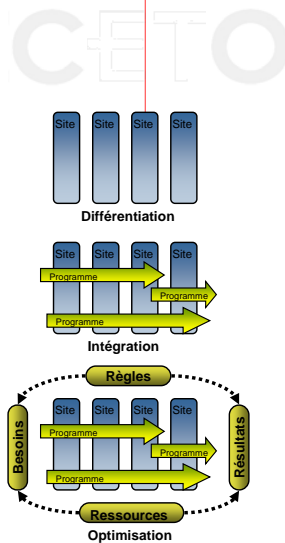
- ▶ Une entrée récente dans la gestion par réseau
- ▶ Peu de maîtrise des principes de gestion réseau
- ▶ De multiples formats de réseaux

L'évolution dans la gestion des systèmes de santé Une illustration simplifiée

D'abord, des établissements pour offrir les services de santé requis

Ensuite des programmes de soins pour traiter des problématiques importantes

Puis une coordination locale pour optimiser l'utilisation des ressources



11

Apparition récente des nouveaux modèles de gestion en santé

Trois sources d'action

► L'établissement

Un site dispensant des services cohérents avec sa mission

► Le programme

Un effort concerté pour s'attaquer à un problème spécifique en intégrant des ressources multiples

► Le réseau

Un mécanisme de coordination des ressources et des efforts pour répondre aux besoins d'une population

Trois modèles de gestion

► Gestion des ressources :

- visant la mise en place d'infrastructures
- pour offrir une gamme de services (gestion de l'offre - différenciation)

► Gestion des processus :

- visant l'atteinte de résultats
- pour corriger une problématique (gestion de la demande - intégration)

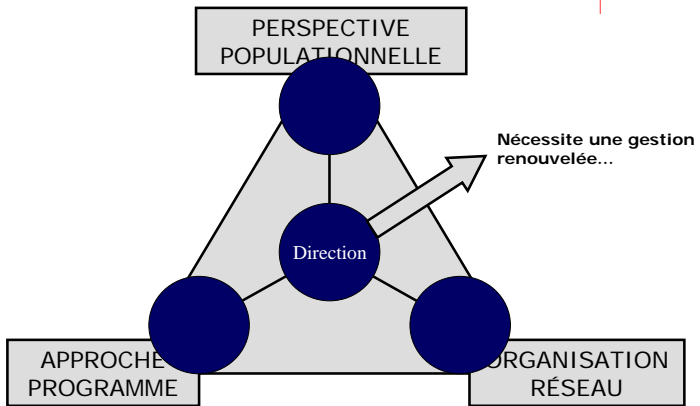
► Gestion de la connaissance :

- visant à donner du sens à l'action
- pour optimiser le système (optimisation de l'offre et de la demande)

12

Les trois piliers du système en émergence

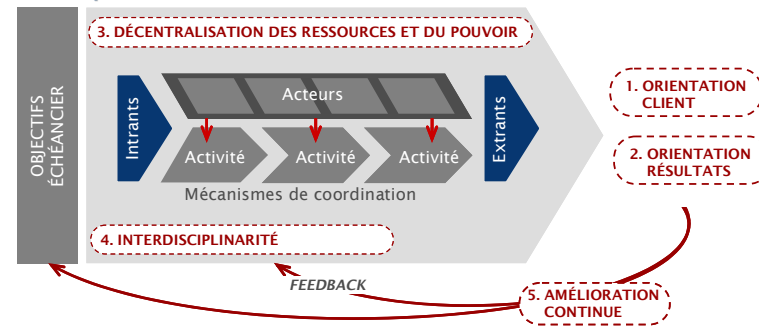
CETO



... selon des principes de gestion des processus

CETO

FORME NOUVELLE :
Optimisation des opérations



Une complexité accrue ...
La gestion matricielle

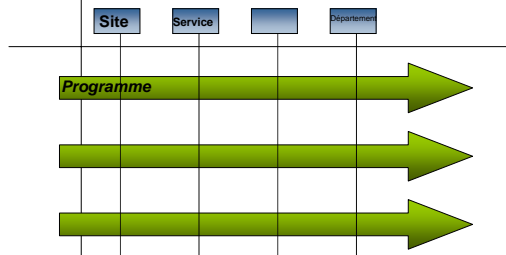


Structure de contribution

- Centrée sur l'efficacité opérationnelle
- Gère les résultats et l'allocation des ressources

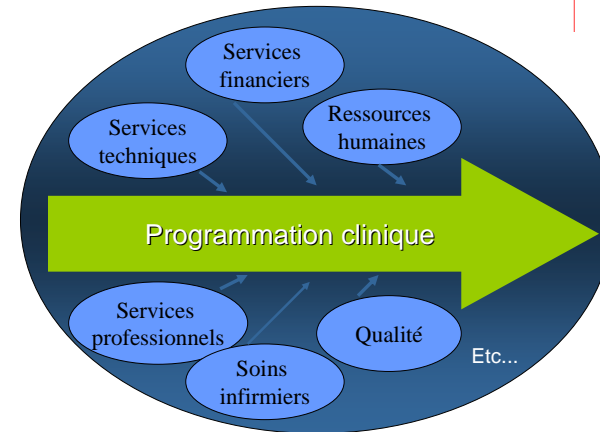
Structure d'identification

- Centrée sur l'appartenance fonctionnelle
- Gère la continuité professionnelle, la qualité des pratiques et l'équité

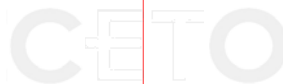


...qui met l'accent sur les mécanismes de coordination

La gestion par processus modifie le rôle des directions cliniques et conseils

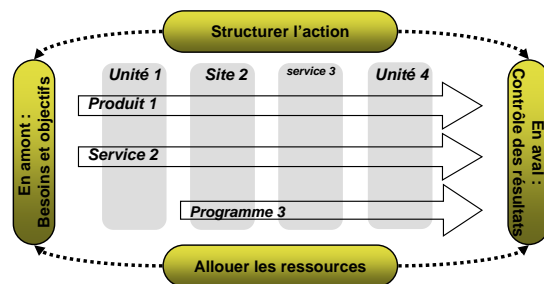


Une gestion réseau...



Évoluer vers une mission stratégique de coordination et de contrôle

MÉCANISME DE GOUVERNE



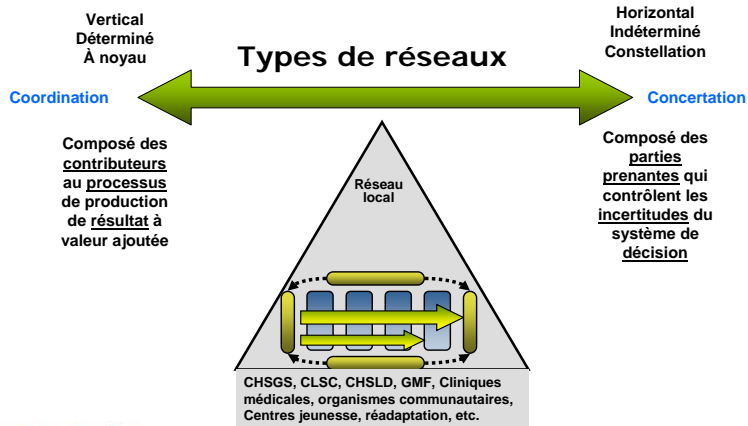
Une complexité accrue ...
La gestion systémique et stratégique

... selon des principes de gestion de la connaissance

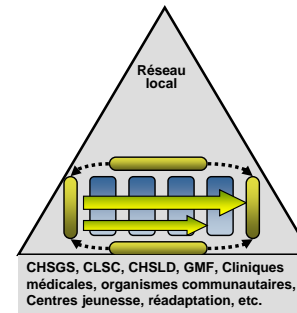


- ▶ **Connaissance critique au processus décisionnel**
 - Légitimité de la décision ne tient pas à la seule autorité du décideur
 - Information signifiante en rapport à une orientation
- ▶ **Connaissance incomplète**
 - Souvent même tacite, implicite
 - Nécessite un processus rigoureux de cueillette
- ▶ **Connaissance pas sous le contrôle d'aucun acteur**
 - Pouvoir lié au contrôle d'une incertitude critique à la décision
- ▶ **Acteurs évoluent au sein d'un système complexe**
- ▶ **Processus décisionnel fondé sur une rationalité limitée**
 - Influence liée autant aux acteurs qu'à la connaissance
- ▶ **Processus décisionnel nécessite la mise en réseau des acteurs**

*Le réseau local :
de multiples formats de réseau*

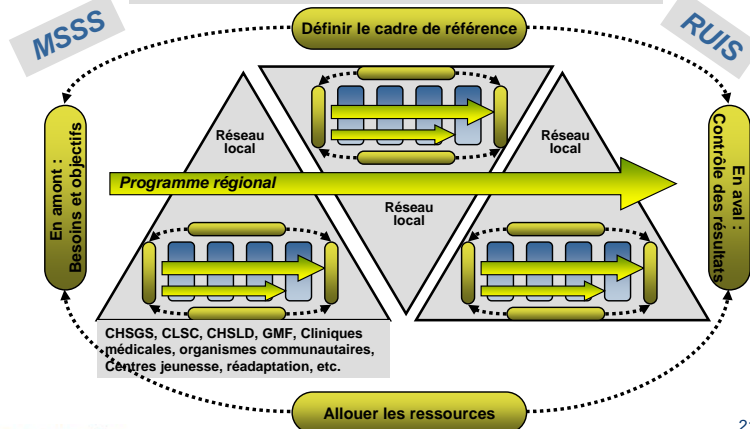


*Le réseau local de services :
une gestion réseau...*



...partie prenante de réseaux multiples

Agence régionale de développement



CHSGS, CLSC, CHSLD, GMF, Cliniques médicales, organismes communautaires, Centres jeunesse, réadaptation, etc.

Leviers de gouvernance considérés pour se doter d'un système efficace de gestion de réseaux

1. Favoriser l'accès équitable et l'utilisation optimale des ressources en réunissant au sein de réseaux régionaux, par catégorie de ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles), les gestionnaires responsables de ces ressources.
2. Soutenir le développement et le maintien de liens de collaboration harmonieux et mutuellement profitables, en réunissant au sein de réseaux régionaux les leaders des établissements et divers groupes d'intervenants ou d'organismes autonomes (médecins généralistes, médecins spécialistes, pharmaciens et organismes communautaires).
3. Soutenir le développement des continums d'intervention en réunissant les leaders clinico-administratifs locaux et régionaux concernés au sein de réseaux régionaux.
4. Préciser les rôles et responsabilités des différents dispensateurs de services au niveau local, régional et supra régional afin de formaliser les règles administratives de hiérarchisation des services (ententes de services, corridors de référence)
5. Miser sur la participation des médecins aux structures locales et régionales existantes, sur l'élaboration de plans d'effectifs et sur des incitatifs monétaires et non-monétaires afin de réussir l'intégration médicale au projet montréalais.
6. Adapter les programmes de développement de compétences aux besoins identifiés auprès des gestionnaires et des cliniciens en fonction des nouvelles réalités du réseau
7. Doter chaque établissement ainsi que l'ensemble du réseau d'un plan directeur immobilier.
8. Doter chaque établissement ainsi que l'ensemble du réseau d'un plan directeur des équipements technologiques.
9. Doter chaque établissement d'un plan directeur des ressources informationnelles conforme au plan stratégique régional.
10. Mettre en place des systèmes d'information clinico-administratifs permettant de monitorer la performance du réseau aux niveaux local et régional à l'aide d'un modèle intégrateur.
11. Introduire dans les ententes de gestion, à titre de particularités régionales, les cibles d'amélioration identifiées dans le cadre de l'analyse des continums d'interventions et du processus d'appréciation de la performance.
12. Confier aux établissements le mandat de réaliser leurs projets de transformation à même leur capacité financière actuelle.
13. Financer des initiatives de transformation à partir d'un fonds régional constitué d'un faible pourcentage du budget actuel des établissements (0,5 à 1%).
14. Financer des initiatives de transformation en réservant, dans un fonds régional, une portion des nouvelles allocations budgétaires du MSSS.

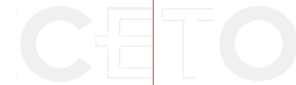
Leviers de gouvernance appropriés ?



- ▶ Trois réseaux : **Gestionnaires de ressources** (1)
Leaders des établissements - groupes d'intervenants (2)
Leaders clinico-administratifs (3)
- ▶ Précision des rôles et responsabilités des niveaux de services (4)
- ▶ Participation des médecins aux structures (5)
- ▶ Programmes de développement de compétences (6)
- ▶ Plans directeurs : **Immobilier** (7)
Équipements technologiques (8)
Ressources informationnelles (9)
- ▶ Systèmes d'information clinico-administratifs (10)
- ▶ Ententes de gestion précisant les cibles d'amélioration (11)
- ▶ Financement : **Capacités financières actuelles** (12)
Fonds régional d'un % du budget actuel (13)
Nouvelles allocations (14)

Légende :
 Peu
 Moyen
 Très

Une difficulté supplémentaire La difficulté à changer



Logiques de l'action organisationnelle



Enjeux du changement



Le défi : Arrimer *gestion des opérations* et *gestion du changement*