

# Installer une gestion réseau : l'expérience du réseau de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec

Séminaire Pôle Santé HEC Montréal

8 mai 2012

*Agence de la santé  
et des services sociaux  
de la Mauricie  
et du Centre-du-Québec*

**Québec** 

# Animateurs

Jean-Denis Allaire

Président-directeur général

Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec

Claude Charland, B.A.A, D.E.S.S.S.

Directeur général

Centre de santé et de services sociaux d'Arthabaska-et-de-l'Érable

# Objectif de la présentation

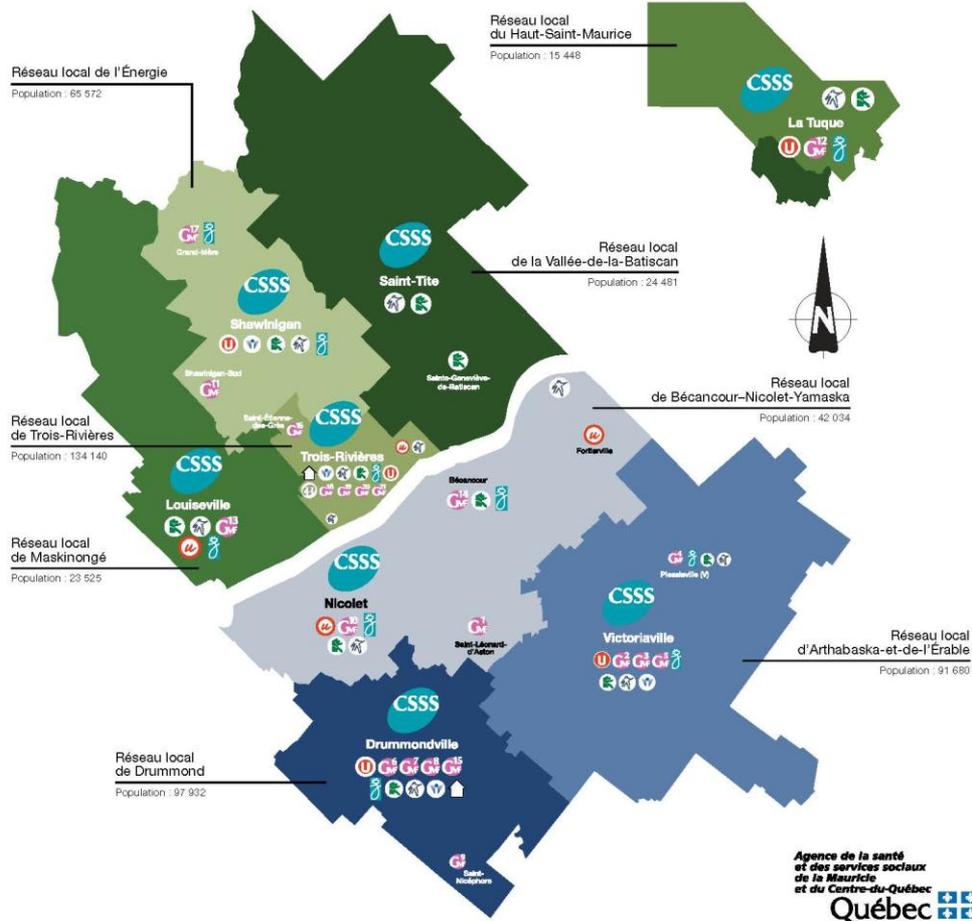
Partager l'expérience vécue  
par les dirigeants de notre région  
dans l'installation d'une *gestion réseau*  
et les principaux enseignements qu'on en retire.

# Déroulement de la présentation

1. Quelques repères
2. Modélisation de la démarche en trois temps
3. Schémas d'appui
4. Les principes de gouvernance
5. Apprentissages
6. Facteurs de réussite
7. Mot de la fin

**D'abord, campons le décor...**

**Quelques repères  
sur la région et sur le réseau**



## Légende

### Urgence



Majeure  
Mineure

### Établissements à mission régionale



Centre hospitalier affilié universitaire régional

Le Centre jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec

Domrémy Mauricie/Centre-du-Québec

Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement de la Mauricie et du Centre-du-Québec Institut universitaire

Centre de réadaptation Intérel

### Agence de la santé et des services sociaux



### GMF

1. GMF Saint-Léonard
2. GMF Bois-Francs 1
3. GMF Bois-Francs 2
4. GMF Bois-Francs 3
5. GMF Bois-Francs 4
6. GMF Centre médical AJC
7. GMF Centre de santé
8. GMF Centre médical St-François
9. GMF Clinique médicale de St-Nicéphore
10. GMF Clinique médicale de Nicolet
11. GMF Clinique médicale de Shawinigan-Sud
12. GMF du Haut-Saint-Maurice
13. GMF clinique médicale St-Laurent
14. GMF de la MRQ de Bécancour
15. GMF Centre Médical Drummond
16. GMF Les Grès
17. GMF Grand-Mère
18. GMF de Trois-Rivières
19. GMF-UMF de Trois-Rivières
20. GMF Clinique de médecine familiale des Récollets
21. GMF clinique médicale Ste-Madeleine

### Centre de santé et de services sociaux



- Centre de santé et de services sociaux de Haut-Saint-Maurice
- Centre de santé et de services sociaux de la Vallée-de-la-Batiscan
- Centre de santé et de services sociaux de l'Énergie
- Centre de santé et de services sociaux de Maskinongé
- Centre de santé et de services sociaux de Trois-Rivières
- Centre de santé et de services sociaux de Bécancour-Nicolet-Yamaska
- Centre de santé et de services sociaux Drummond
- Centre de santé et de services sociaux d'Arthabaska-et-de-l'Érable

Source : MSSS, Service du développement de l'information, janvier 2010

# Qui sommes-nous?



# Quelques repères...

- \* Population : 497 000 personnes réparties entre 8 territoires de RLS dont la population varie entre 15 400 et 134 900 personnes
- \* Budget réseau 2011-2012 (sauf rémunération médicale, médicaments et pharmacies) : 1,125 G\$
- \* 15 095 employés et 666 cadres
- \* 480 médecins omnipraticiens et 380 spécialistes

# Quelques repères... (suite)

L'action débute en 2007 :

- \* Après un historique des 20 dernières années, marqué par des fusions, tensions et difficultés : passage de 65 à 13 établissements!
- \* Expérience significative des dirigeants en place dans les établissements et à l'Agence
- \* Les DG sont « souverains » quant à la gouvernance de leur établissement et leur implication au niveau régional

# La modélisation de la situation et de la démarche

	Vision		Relations		Actions		Mécanismes et culture de gouvernance	
<b>Temps 1</b> Intentions - Fréquentations 2007-2009	Red	Yellow	Red	Yellow	Red		Red	
<b>Temps 2</b> Risques - Expérimentation 2010-2011	Green		Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green
<b>Temps 3</b> Consolidation - Pérennité 2012-2013	Green		Green		Green		Green	
	À CONSOLIDER ET MAINTENIR EN DÉPIT ET EN TIRANT PROFIT DES CONTRAINTES...							



**Zone de tension**

**Zone d'exploration**

**Zone de succès**

# Temps 1

## Intention – fréquentation (2007-2009)

### VISION

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 réseaux locaux dans un réseau régional fonctionnel + instance régionale de gouverne et gardienne du réseautage</li> <li>• Statu quo (gouvernance) impossible et changement de paradigme nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 CSSS forts en lien direct avec MSSS + Agence en mode support seulement</li> <li>• Structure actuelle = mal nécessaire</li> <li>• Agence et régionaux = menaces</li> <li>• Autonomie, compétition et prédation</li> <li>• Inutile de tout partager</li> </ul>

### RELATIONS

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comité régional des DG (CRDG) : rencontres régulières + rendez-vous annuels de team building porteurs à court terme</i></li> <li>• PDG accueille les nouveaux DG</li> <li>• Tensions +++ avec certains DG : autorité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belles intentions mais implications aléatoires</li> <li>• Participation mais autoprotection</li> <li>• Relations marquées par le passé</li> <li>• Complicité en lien avec les individus</li> <li>• Tensions entre DG ou avec directeur de l'Agence</li> </ul>

# Temps 1

## Intention – fréquentation (2007-2009)

### ACTIONS

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Travaux sur partage des responsabilités + la Vision et le Projet régional</i></li> <li>• Passent par des écrits mais non intégrés</li> <li>• Certaines actions porteuses mais à portée limitée (ex. : RH; cadres de référence de programmes-services)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aléatoires = selon la bonne volonté, en fonction des gains et opportunités, du lien entre les individus et des styles</li> <li>• De l'isolement à l'affrontement en passant par la collaboration</li> </ul>

### MÉCANISMES

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mises au point sur la dynamique régionale + Modélisation de la coordination et des communications</i></li> <li>• Écrits, convenus mais non intégrés...</li> <li>• Améliorations mais confusion</li> <li>• Quête du consensus mais arbitrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comité des DG CSSS + CH, avec structure de tables</i></li> <li>• Implications aléatoires</li> <li>• Mandats et imputabilité ambigus</li> <li>• Exclusion de l'Agence et régionaux</li> <li>• Souvent en réaction au régional</li> </ul>

# La modélisation de la situation et de la démarche

	Vision		Relations		Actions		Mécanismes et culture de gouvernance	
Temps 1 Intentions - Fréquentations 2007-2009	Red	Yellow	Red	Yellow	Red		Red	
Temps 2 Risques - Expérimentation 2010-2011	Green		Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green
Temps 3 Consolidation - Pérennité 2012-2013	Green		Green		Green		Green	
À CONSOLIDER ET MAINTENIR EN DÉPIT ET EN TIRANT PROFIT DES CONTRAINTES...								



Zone de tension

Zone d'exploration

Zone de succès

# Temps 2

## Risques – Expérimentation (2010-2011)

### VISION

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constat du succès mitigé à ce jour : recherche d’alternatives...</li> <li>• Se servir d’objets concrets de mise en commun pour apprendre à réseauter</li> <li>• Poursuivre le développement de la vision avec les DG et leurs équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constat de contraintes accrues = nous n’y arriverons pas. Nécessité de mises en commun sans refaire l’erreur du PAR</li> <li>• Sentiment d’intrusion</li> <li>• Vision convenue : <i>8 RLS performants dans un réseau régional cohérent</i></li> </ul>

### RELATIONS

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attendre certains changements d’acteurs + poursuite de l’accueil des nouveaux DG</li> <li>• Travailler avec les leaders et faire confiance</li> <li>• Lâcher prise sur l’autorité : la partager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éclatement mais réduction des tensions</li> <li>• Émergence de leaders réseau</li> <li>• Lâcher prise sur l’autonomie, ouverture sur l’expérimentation</li> <li>• S’engager</li> <li>• Le succès crée la confiance qui appelle la confiance et le succès</li> </ul>

# Temps 2

## Risques – Expérimentation (2010-2011)

### ACTIONS

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miser sur l'expérimentation avec soutien externe au besoin : PAR puis PSRRI puis projets d'optimisation</li> <li>• <i>Plan stratégique 2010-2015 et Plan d'action 2011-2013</i></li> <li>• <i>Voyager léger</i> et intelligence collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre encore des risques (PSRRI) et accepter le leadership individuel pour le bien du groupe</li> <li>• Accepter de ne pas tout définir</li> </ul>

### MÉCANISMES

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Adoption par le CRDG d'un nouveau modèle de gouvernance incluant CSSS, Régionaux et Agence</i></li> <li>• Au besoin, des mécanismes de gouvernance sur mesure : PAR, PSRRI</li> <li>• Entraîner les directeurs de l'Agence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disparition des tables des CSSS</li> <li>• Entraîner les directeurs des établissements</li> </ul>

# La modélisation de la situation et de la démarche

	Vision		Relations		Actions		Mécanismes et culture de gouvernance	
<b>Temps 1</b> Intentions - Fréquentations 2007-2009								
<b>Temps 2</b> Risques - Expérimentation 2010-2011								
<b>Temps 3</b> Consolidation - Pérennité 2012-2013								
	À CONSOLIDER ET MAINTENIR EN DÉPIT ET EN TIRANT PROFIT DES CONTRAINTES...							



Zone de tension

Zone d'exploration

Zone de succès

# Temps 3

## Consolidation – Pérennité (2012-2013)

### VISION

#### Agence

- Ne rien prendre pour acquis
- Plus loin avec les établissements
- Un réseau cohérent
- Poursuivre l'amélioration de l'accès et la performance des services
- Passer d'arbitre à coach

#### Établissements

- Les établissements au service d'un réseau régional
- De collaborateurs à partenaires
- Réseautage à poursuivre
- Décisions communes
- Plus loin ensemble

### RELATIONS

#### Agence

- Ouverture +++
- Empreinte de confiance
- Respect du rythme du réseau
- Support +++
- Adaptation vs structure de gouvernance

#### Établissements

- Ouverture +++
- Empreinte de confiance
- Respect des différences, difficultés, tensions locales dans les cheminements régionaux

# Temps 3

## Consolidation – Pérennité (2012-2013)

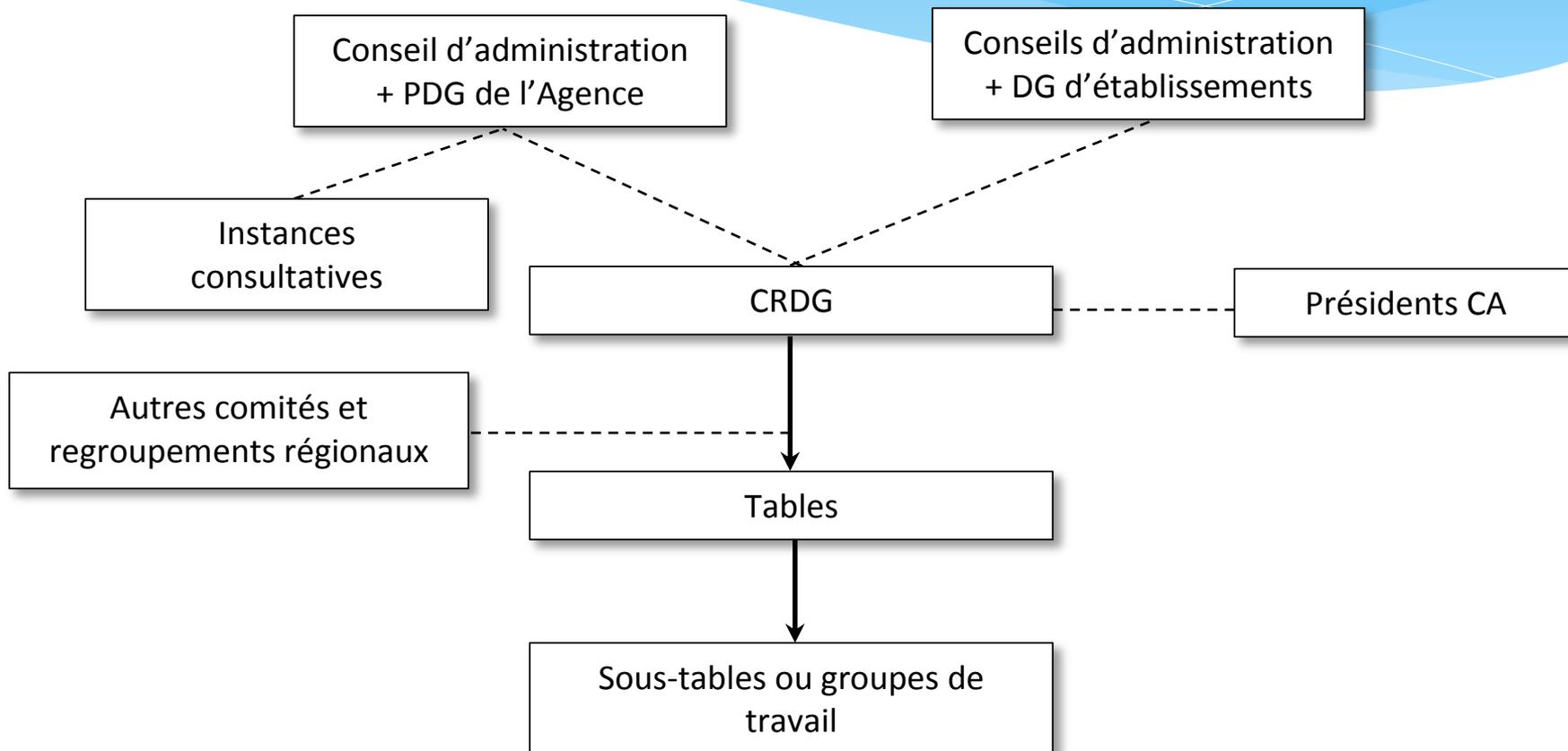
### ACTIONS

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuler la création, l'innovation</li> <li>• Supporter les opportunités de changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le partage des expertises</li> <li>• Poursuivre les projets</li> <li>• Partager les meilleures pratiques</li> <li>• Accepter les ajustements constants</li> <li>• Partager son expertise</li> </ul>

### MÉCANISMES

Agence	Établissements
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolider les acquis (outils) +++</li> <li>• Faire ensemble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mises en commun</li> <li>• Comités restreints (délégation et confiance)</li> <li>• S'assurer que l'expert offre le service</li> <li>• Faire ensemble</li> </ul>

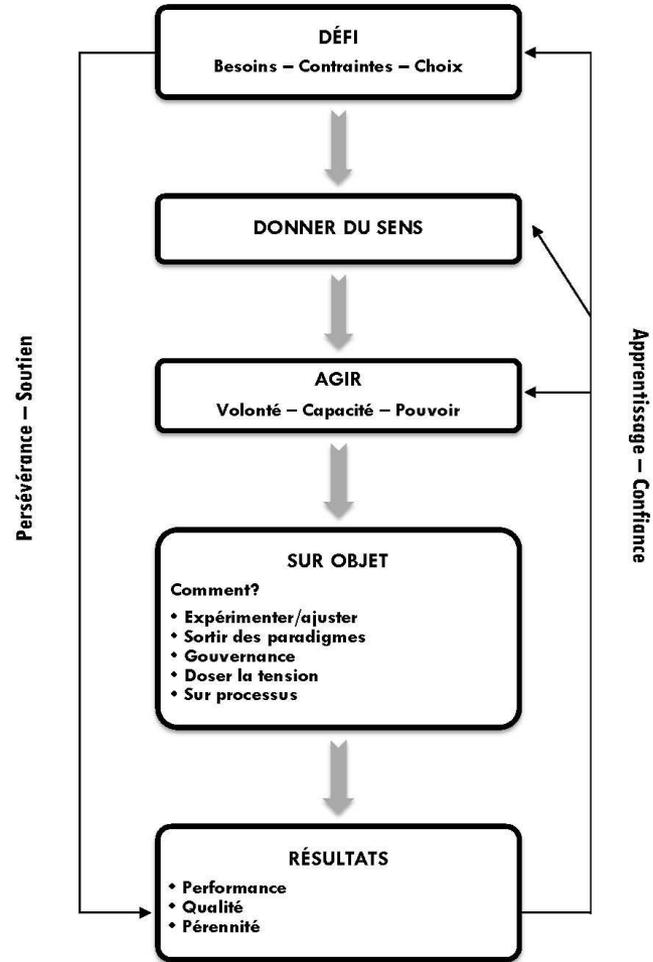
# Logique de gouvernance



# Principes de gouvernance

- \* Gouvernance orientée vers la réalisation de la vision et des assises (orientations, plan stratégique) convenues régionalement
- \* Gouvernance assurant de manière cohérente le fonctionnement adéquat des services cliniques et de soutien ainsi que leur optimisation
- \* Gouvernance en appui à la prise en charge efficiente et efficace des rôles et responsabilités des différents paliers de gouvernance
- \* Gouvernance assurant la participation de tous les partenaires concernés à tous les niveaux, à toutes les discussions

# MODÈLE DE RÉSEAUTAGE



# Quelques apprentissages...

- \* Nécessité d'être en relation : la créer par des gestes concrets d'entraide, de reconnaissance ou de complicité
- \* Croire et vouloir un « vrai » réseautage
- \* Attendre et saisir les opportunités (patience...)
- \* Prendre des risques, accepter et gérer l'ambiguïté et persévérer malgré les obstacles
- \* Se parler, s'écouter, se remettre en question, se comprendre
- \* Soutenir la réflexion par la formalisation des acquis/décisions
- \* Communiquer dans nos organisations de façon concertée
- \* Supporter le changement, évaluer et corriger
- \* Identifier et célébrer les gains
- \* Donner du temps au temps...

# Les facteurs d'organisation réseau selon le *Centre d'études en transformation des organisations* de HEC Montréal

- \* Intérêt supérieur partagé
- \* Confiance mutuelle
- \* Reconnaissance des complémentarités
- \* Performance individualisée
- \* Logique de synergie créatrice vs logique additive
- \* Leadership partagé selon les situations
- \* Gestionnaires = leaders d'interactions
- \* Développement de normes « réseau »
- \* Information circulante et structurante
- \* ... et symboliquement, identification au réseau!

# Mot de la fin

*Tout se joue entre  
des hommes et des femmes...*

*L'important, c'est d'oser et, surtout,  
de savoir lâcher prise...*