

Réforme dans l'organisation des soins de santé mentale dans le cadre du projet 107

Mise en place d'un réseau
Collaboration sous forme
d'interdépendance

Présentation : VUB, unité de recherche MESO
17-12-2010



Vrije Universiteit Brussel

Vue d'ensemble :

- **Matinée**

- 9h30 - 12h Session I : configuration organisationnelle d'un partenariat

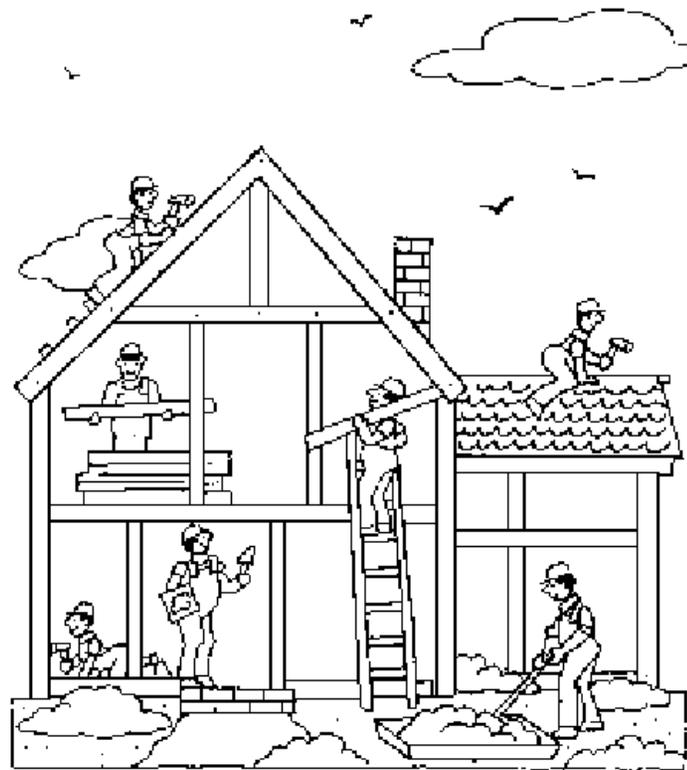
- **Après-midi**

- 13h - 16h30 Session II :
 - management et modèles de gestion d'un réseau
 - Gestion des risques

Objectif général de la formation

- Réfléchir sur le modèle de coopération choisi
 - En quoi consiste un réseau ?
 - Comment créer un réseau ?
 - De quoi se compose un réseau ?
 - Le modèle de coopération sélectionné porte-il ses fruits ?
 - Est-il efficace par rapport au groupe visé ?

Pas de modèle de réseau unique



www.pinkelotje.nl

Configuration organisationnelle d'un partenariat

Thèmes du jour :

1. inter-réseau
2. Finalité d'un réseau en lien avec le groupe cible choisi
3. La structure du réseau
 1. Composition, complexité, densité, convergence
4. Attribution de rôles et de tâches entre les partenaires impliqués
5. Modèles relationnels dans un réseau
6. Échange d'informations
7. Moyens et ressources en appui au réseau

1. L'inter-réseau: Visée de la coopération

Objectif général : remplir les fonctions clés prévues par les autorités publiques

- Activités relatives à la prévention et à la promotion du GGZ (services de santé mentale), à la détection précoce, au dépistage et à l'établissement d'un diagnostic
- Équipes de soins intensifs ambulantes pour les affections aiguës et chroniques
- Équipes de réhabilitation travaillant autour de la guérison et de la réintégration dans la société
- Unités intensives de traitement résidentiel pour les problèmes à la fois aigus et chroniques dans le cas où un internement s'avère nécessaire
- Types de logement et soutiens à domicile particuliers

- Trouver des solutions à :
 - L'offre de soins fragmentée
 - Le manque de continuité au niveau des soins
 - L'existence de certains groupes passant à travers les mailles du filet

- La coopération est au centre des remédiations
 - Collaboration au niveau professionnel (patients)
 - **Collaboration au niveau organisationnel (entre les partenaires du réseau)**

- Partenariat entre plusieurs organisations autonomes
- Finalité commune
- Motif principal de la participation au réseau : un seul type d'organisation ne peut prendre en charge toutes les prestations de services nécessaires à la résolution d'un problème social fondamental
- Élément clé : reconnaissance d'une dépendance mutuelle des organisations

Connaissance du contexte

- Quelles affections psychiatriques aiguës et chroniques surviennent dans la région géographique délimitée ?
- Combien y a-t-il d'affections psychiatriques chroniques et aiguës ?
- Existe-il des groupes cibles vulnérables requérant une attention particulière ?
- Répartition sociodémographique
 - Selon l'âge, le sexe, le statut socio-économique, les influences culturelles
- Conditions de vie et de logement ?
 - État civil, composition de ménage, conditions de logement

Connaissance de votre groupe cible

Inventaire des besoins afférents au groupe cible

- Permet de répertorier les besoins (de base et spécialisés) du groupe cible pour les différents domaines vitaux :
 - Travail
 - Logement
 - Autonomie
 - Hygiène
 - Occupations journalières
 - Revenu
 - Accompagnement budgétaire
 - Mobilité
 - Contacts sociaux

2. Finalité du réseau

- Quels sont les objectifs (par fonction clé) ?
 - Visée générale au point de vue du partenariat ?
 - Exemple ?
 - Objectifs au point de vue des patients (groupes de patients) dans la région où doivent s'effectuer les prestations et selon les divers domaines vitaux ?
 - Exemple ?
 - Objectifs au niveau des organisations individuelles ou services de ces organisations ?
 - Exemple ?

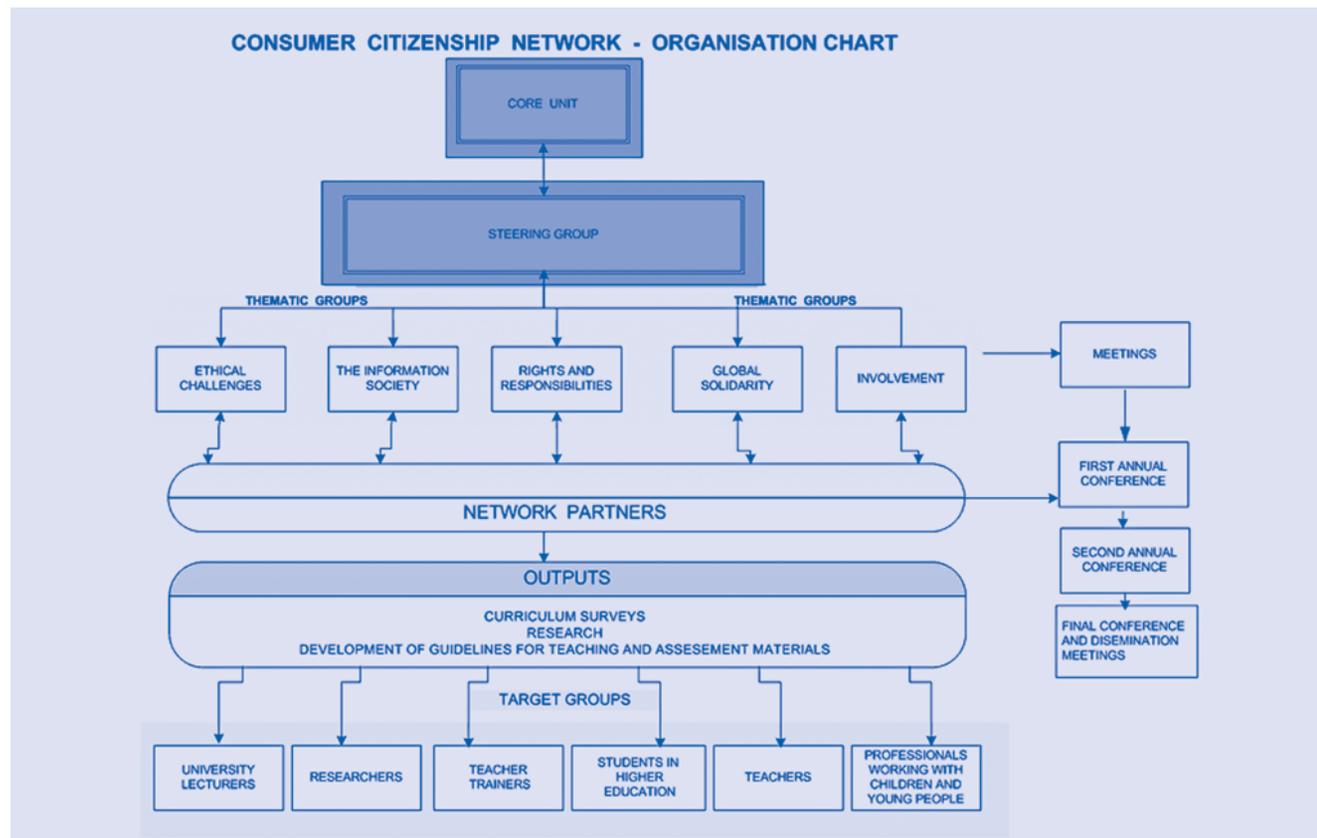
Définition de la finalité

- Par fonction clé !
- Région géographique ?
 - Échelle nationale, provinciale, communale ?
- Groupe cible ?
 - Taille du groupe cible ? Nombre de personnes ?
 - Sous-groupes éventuels ?
 - Sous-classification psychiatrique, tranche d'âge (adultes, jeunes adultes), milieu social, origine socio-économique (pauvres, sans-abris), soins de psychiatrie médico-légale, double diagnostique, etc.

Atteinte d'un consensus

- **Facteur critique** pour l'atteinte d'un objectif commun de réalisation d'un réseau
- Les partenaires doivent s'accorder sur l'objectif commun de réalisation du réseau.
- L'atteinte d'un tel compromis est facilitée, dans une large mesure, par la concordance entre les objectifs organisationnels des différents partenaires et la finalité de constitution du réseau.

3. Structure du réseau



Composition du réseau

- Organigramme du réseau ?
- Par fonction clé :
 - Quels partenaires font partie du réseau ?
 - Combien y en a-t-il ?

Faites un inventaire des organisations partenaires potentielles que l'on trouve dans la région.

Offre PAR FONCTION CLÉ	Nombre d'organisations	Nombre de disciplines par structure de soins	Nombre de places agréées par structure de soins/discipline?	Offre générale/spécialisée ?	Disponibilité ?	Intégration en tant que partenaire au sein du réseau ?
Offre de soins de première ligne et ambulatoires	Cabinets de médecins généralistes, CGG, soins à domicile, ATB, VDAB, CPAS, aides familiales, accompagnement budgétaire, logement accompagné, habitations protégées, police, justice ?	Nombre de psychiatres, psychologues, médecins de famille, aides-infirmiers, aides-soignants, travailleurs sociaux	Places ?		Listes d'attente ?	Oui-non
Offre résidentielle	Soins palliatifs, maisons de soins psychiatriques, services psychiatriques d'un hôpital général, foyers		Nombre de lits pour les affections chroniques et aiguës ? Nombre de places ?			
Offre informelle	Aidants proches (par ex. : famille, conjoint, amis), groupes d'entraide, associations de patients ?					

3.1. La complexité du réseau

- Exercice de réflexion :
 - Combien y a-t-il d'organisations partenaires dans chaque secteur social ?
 - Faites un tableau
 - Dans les colonnes
 - Secteurs sociaux
 - Centres de soins de santé mentale
 - Institutions socio-sanitaires
 - Éducation
 - Justice
 - ...
 - Sur la ligne
 - Nombre d'organisations partenaires

Exemple de tableau

Quel réseau présente le plus haut degré de complexité ?

1^{er} réseau

Secteur social	Centres de soins de santé mentale	Institutions socio-sanitaires	Éducation	Justice	...
Nombre d'organisations partenaires	8	5	1	2	
Total					16

2^e réseau

Secteur social	Centres de soins de santé mentale	Institutions socio-sanitaires	Éducation	Justice	...
Nombre d'organisations partenaires	5	5	0	1	
Total					11

2^e réseau

Secteur social	Centres de soins de santé mentale	Institutions socio-sanitaires	Éducation	Justice	...
Nombre d'organisations partenaires	5	5	0	1	
Total					11

Intégration verticale

Centres de soins de santé mentale	Institutions socio-sanitaires	Éducation	Justice	...

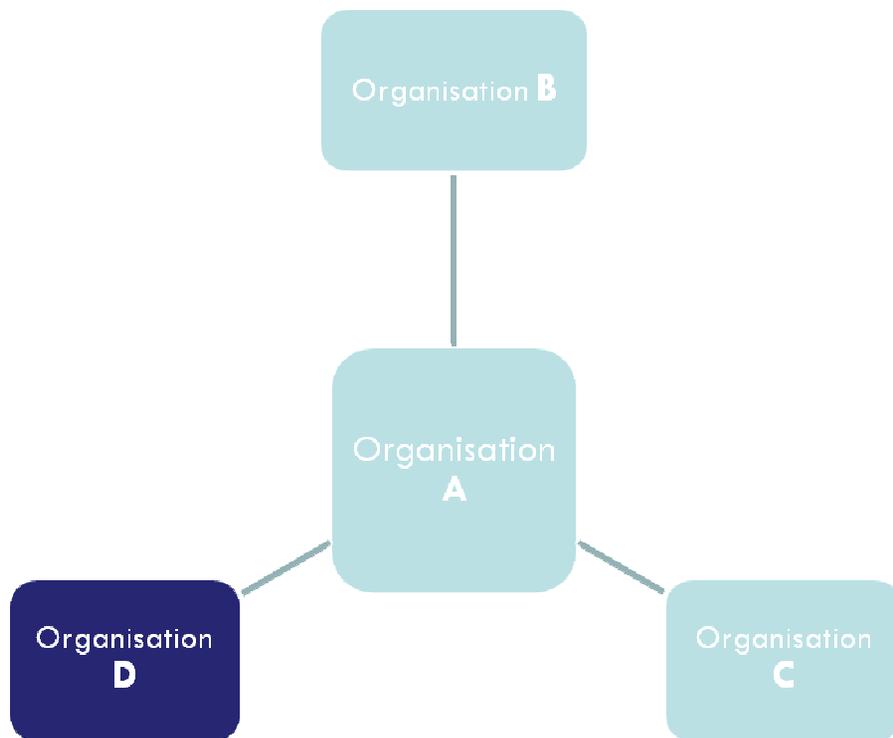
Intégration horizontale

Facteurs déterminant la complexité du réseau

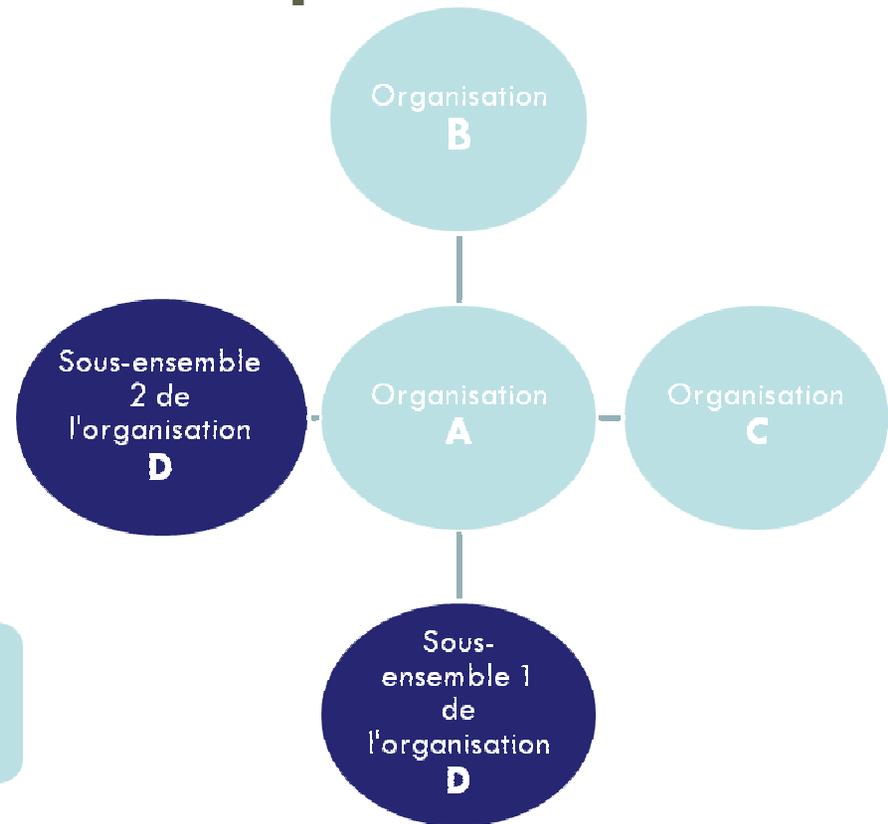
- Le degré de complexité du réseau s'accroît avec :
 - le nombre plus élevé d'organisations partenaires
 - Différenciation horizontale : plus prononcée entre les différents secteurs sociaux dans lesquels les partenaires de réseau sont actifs
 - Exemple : secteurs des soins médicaux, socio-sanitaires, de l'éducation, de la justice, etc.
 - Différenciation verticale : nombre plus élevé d'organisations actives dans un même secteur social
 - Stratification plus importante des partenaires de réseau (participation d'une organisation dans sa globalité, de sous-parties d'une organisation et/ou de certains individus ?)

Stratification des partenaires du réseau

Stratification moindre



prononcée : davantage de complexité !



3.2. Densité du réseau

- Concentration du réseau
- En fonction :
 - du nombre de liens effectifs entre les différents partenaires
 - de l'intensité de ces liens

Degré d'intensité

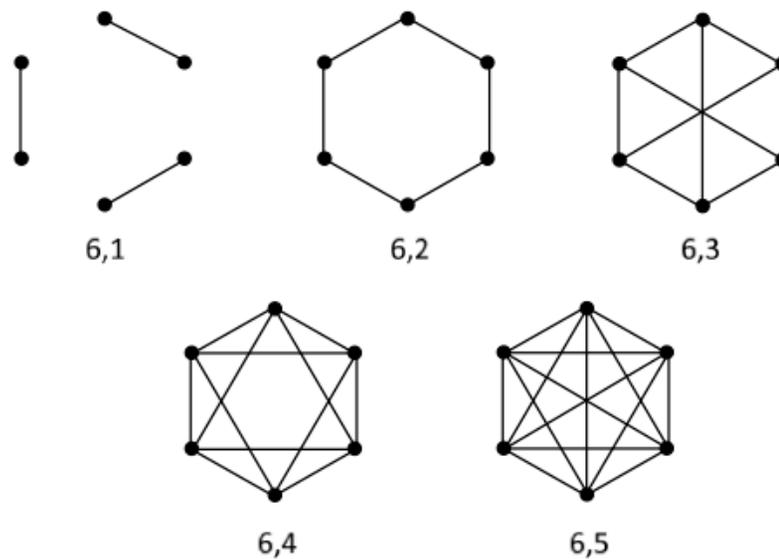
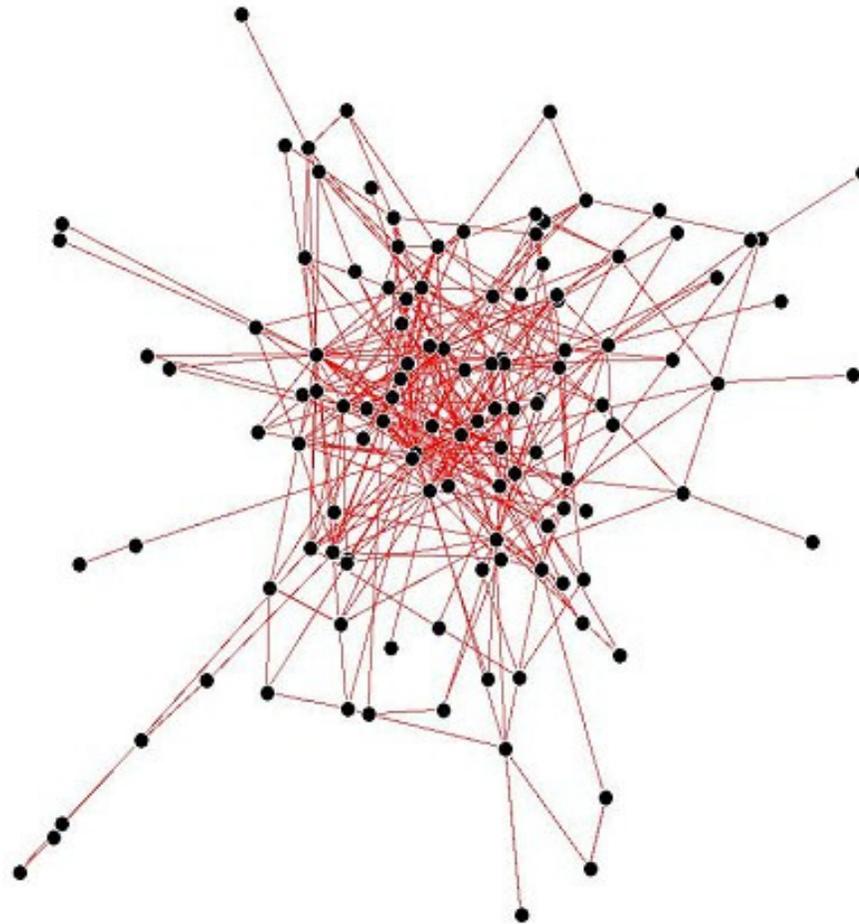


Figure 1: Regular Networks (n, r)

Densité du réseau

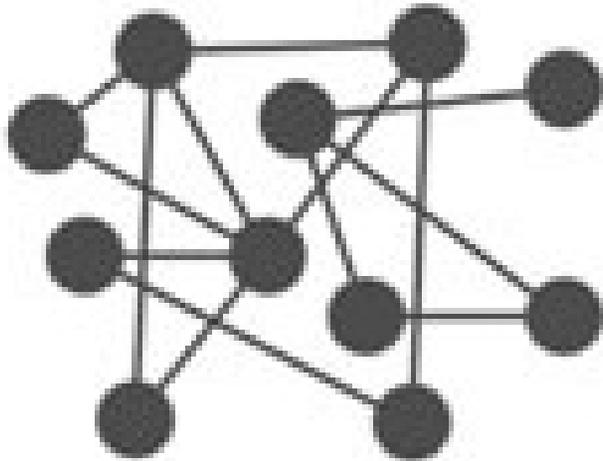


Cohésion du réseau

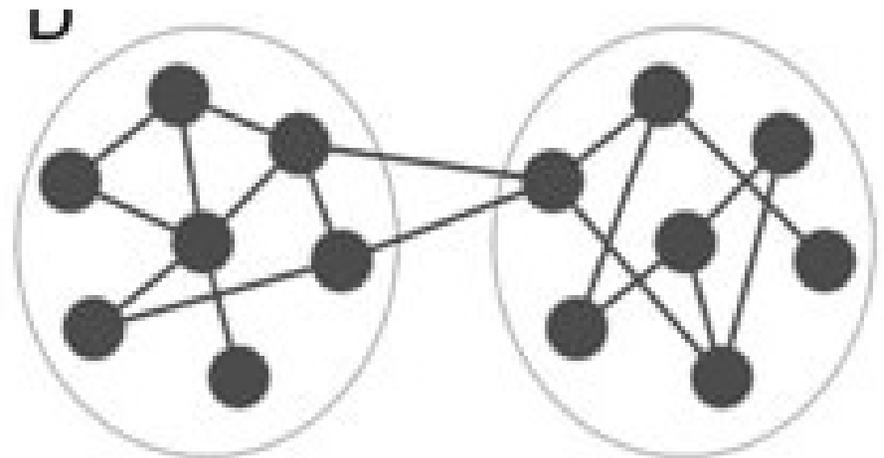
- Densité du réseau : impact positif sur son niveau de cohésion
- Dans quelle mesure les partenaires du réseau sont-ils connectés les uns aux autres ?

Sous-groupes solidaires

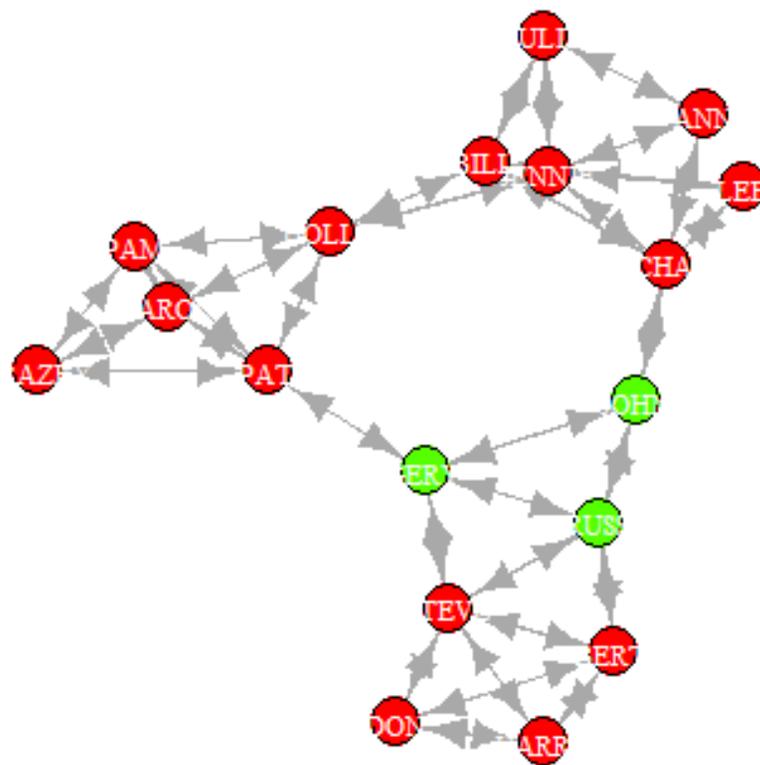
Réseau présentant un haut niveau de cohésion



Réseau solidaire comportant deux sous-groupes



Réseau comportant trois sous-groupes solidaires



3.3. Degré de convergence du réseau

- Dans quelle mesure une organisation déterminée occupe-t-elle une position centrale dans le réseau ?
 - Mesure de ce degré de convergence : nombre de relations détenues par l'organisation ?
- Nombre de partenaires principaux ?
- Nombre de partenaires secondaires ?
- Lien avec les structures décisionnaires au sein d'un réseau

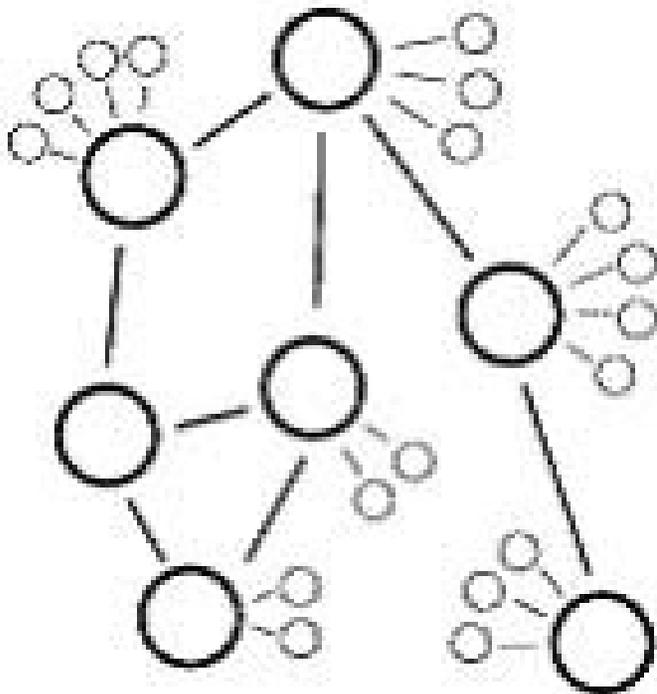
Organisation centralisée

Degré de maîtrise des flux de patients

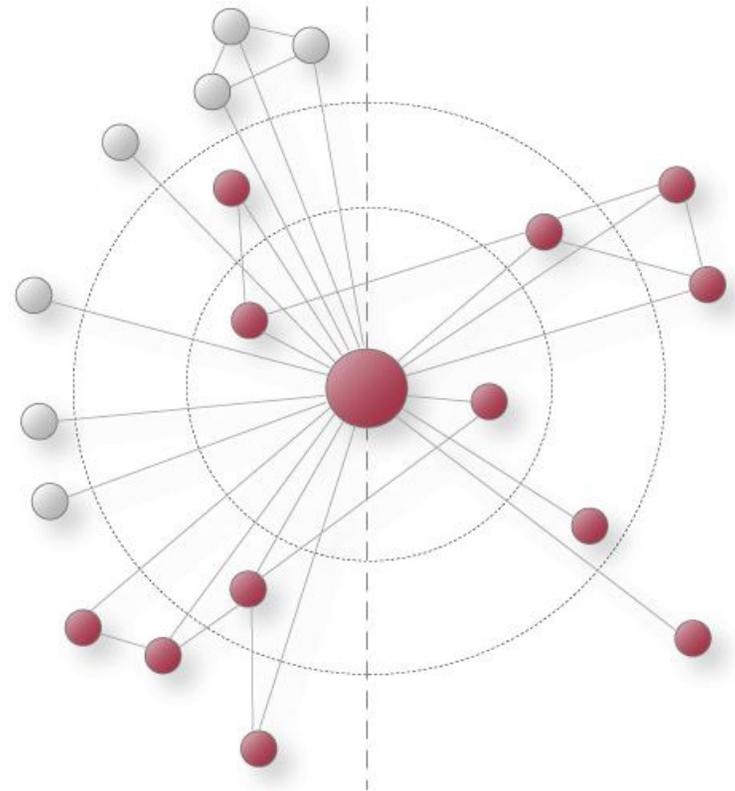


Degré de convergence ?

Réseau décentralisé



Réseau centralisé



En forme d'étoile !!!

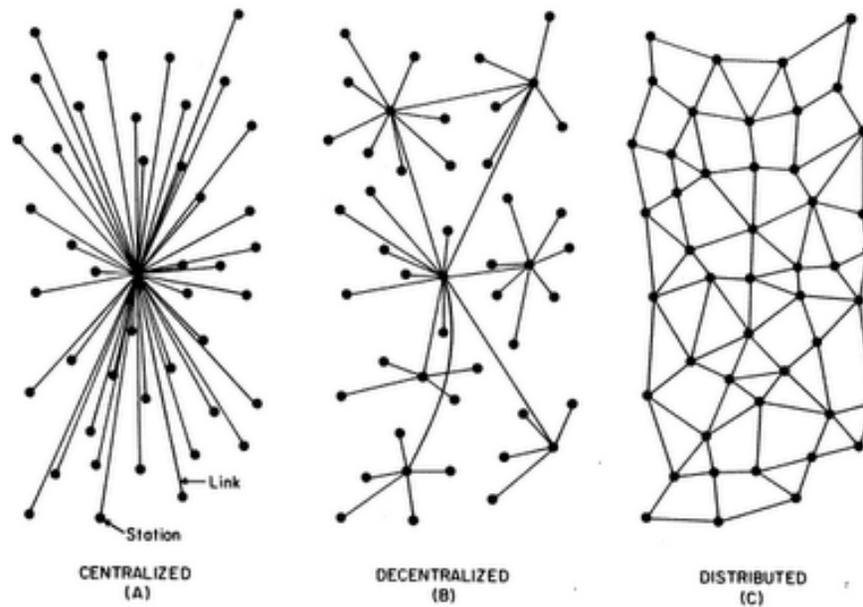
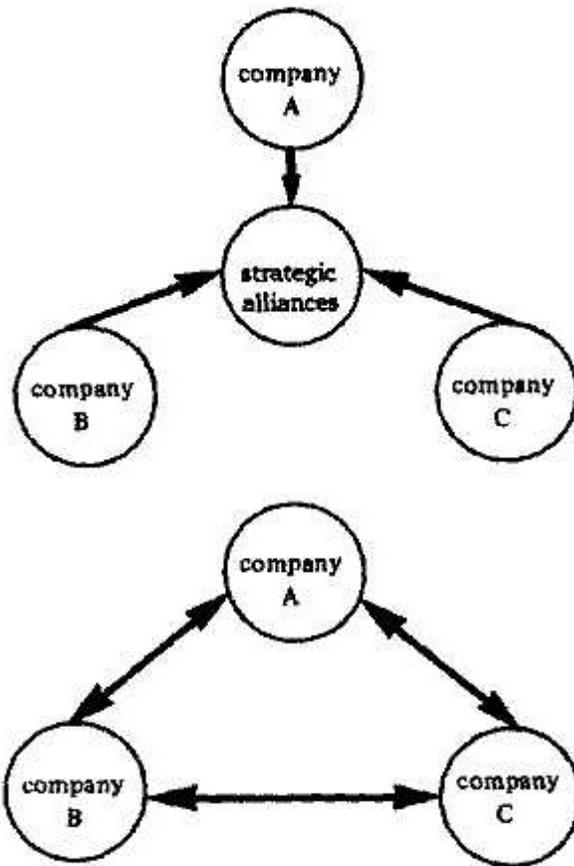


FIG. 1 - Centralized, Decentralized and Distributed Networks

3.4. Sortes de lien

- Liens directs par rapport aux liens indirects
- Liens unilatéraux par rapport aux liens bilatéraux
- Liens hiérarchiques par rapport aux liens non hiérarchiques

Liens unilatéraux et bilatéraux



Liens unilatéraux

Surtout visibles entre les organisations du réseau possédant une position hiérarchique basse vers celle en détenant une plus élevée

Liens bilatéraux

Surtout apparents entre les organisations du réseau ayant une position hiérarchique identique

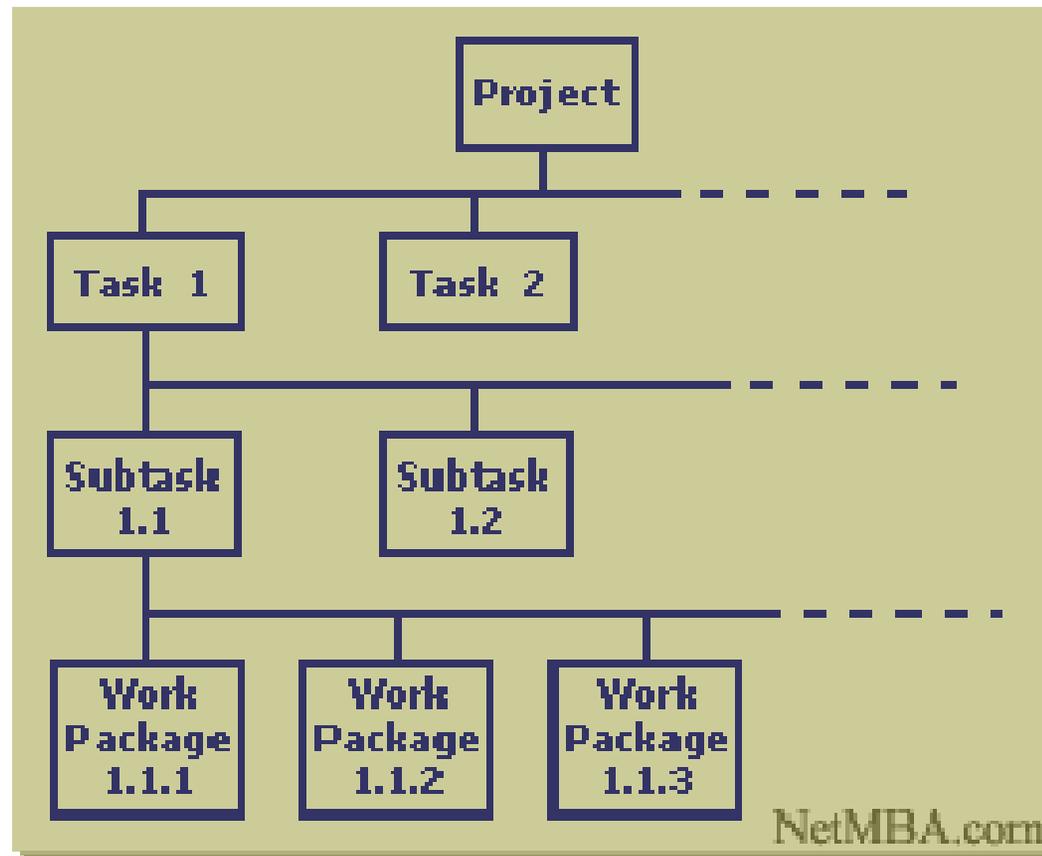
3. 5. Typologie des réseaux

- Sur base de la structure du réseau
 - Réseaux complexes par rapport à ceux moins complexes
 - Réseaux homogènes par rapport aux réseaux hétérogènes
 - Réseaux denses par rapport à ceux moins denses
 - Réseaux centralisées par rapport à ceux moins centralisés.

4. Attribution de rôles et de tâches entre les divers partenaires impliqués

- Traduction de la finalité du réseau en un plan d'action et une planification de tâches.
- Inventaire des compétences et spécialisations des différents partenaires du réseau.
- Quels sont les rôles et responsabilités des partenaires impliqués ? Qui fait quoi ?
 - Dans le cadre des 5 fonctions clés pré-établies ?
 - Pour le groupe cible général et pour les sous-groupes éventuels (sous-catégories psychiatriques, âge ...) ?
- Une répartition univoque des tâches entre les différents partenaires du réseau est indispensable !

Définition des tâches



Analyse des tâches

- Fonction n°1
 - Objectif ?
 - Sous-objectif ?
 - Tâches ?
 - Sous-tâches ?
 - Fonction n°2
 - ... 5

Exercice de réflexion

Répartition des tâches et des rôles

- Faites un tableau
- Distribution des tâches pour une fonction clé particulière
- Qui fait quoi pour cette fonction clé ?
 - Colonne : les différents types de tâche
 - Ligne : organisations

Exemple de tableau

Fonction clé 5							
	Niveau des activités	Niveau des patients		Niveau de l'organisation			Niveau du réseau
	Type de tâche	Soutien apporté aux patients	Tâches de soins...	Tâches de coordination	Tâches logistiques	Tâches administratives	Tâches de direction
Service de logement accompagné X, Y, Z...							
Service d'habitations protégées X, Y, Z...				LACUNES ?			
Service de foyers X, Y, Z...		DOUBLONS ?					

Formulation univoque d'une finalité commune de constitution du réseau

Élaboration d'un **plan d'action**

Traduction des objectifs en mesures concrètes

- Désignation des actions et des initiatives
- Affectation des tâches
- Réalisation des tâches
- Planning

= instrument important pour contrôler dans quelle mesure les accords conclus sont effectivement respectés et traduits en action

Élaboration d'une **planification des tâches**

QUOI ?

Quelles actions et initiatives sont mises en place au sein du réseau en vue de réaliser les objectifs ?

QUI ?

Quel partenaire s'occupe de quelle tâche ? Qui travaille en collaboration avec qui ?

COMMENT ?

De quelle manière ces actions seront-elles mises en œuvre ?

QUAND ?

Comment s'effectue la planification des différentes tâches ?

Formulation concrète des tâches

Consensus thématique

- Il est plus facile d'arriver à un compromis à mesure que le domaine d'activité devient spécifique
 - Les tâches s'avèrent plus complémentaires
 - Les prestations de service se chevauchent moins
 - La concurrence est moins importante.

Coordination au sein d'un réseau

- But :
 - Relier de manière cohérente les tâches et activités des différents partenaires du réseau
 - Stimuler les échanges d'informations entre partenaires de réseau
 - Objectif final : augmenter le degré de continuité des prestations de services
- Besoin de coordination supérieur pour un réseau présentant un niveau de complexité plus élevé.

Méthodes de coordination formelles et informelles

- Méthodes de coordination personnelles ou informelles
 - Harmonisation par le biais d'une communication informelle
 - Plus indiqué dans le cas d'un réseau complexe
- Méthodes de coordination impersonnelles ou formelles
 - Emploi de règles, de procédures et de directives
 - Accent mis sur la standardisation et la surveillance directe
 - Plus indiqué dans le cas de structures de réseau moins complexes.

5. Aspects interactionnels présents au sein du réseau

- Confiance
- Culture
- Pouvoir et influence
- Conflit

5.1. Confiance

- = aspect fondamental à la gestion des conflits entre organisations
- Une confiance à deux niveaux :
- Sur le plan organisationnel
 - Mesure selon laquelle une organisation partenaire place sa confiance en une autre
 - Cette confiance s'accroît à mesure que :
 - l'organisation partenaire détient une position convergente au sein du réseau (capital social d'une organisation)
 - les échanges entre organisations s'intensifient (liens plus denses et échanges mutuels)

- Sur le plan du réseau
 - Mesure selon laquelle les partenaires du réseau ont confiance en la hiérarchie, les lois et la définition de la politique au sein du réseau
- Dans l'idéal : un degré élevé de confiance sur ces deux plans
 - Moins de conflits entre organisations
 - Une meilleure collaboration entre celles-ci et davantage d'implication de leur part
 - Un meilleur échange d'informations
 - Une meilleure coordination au sein du réseau.

5.2. Traits culturels

- La culture organisationnelle dépend du secteur social auquel est rattachée l'organisation.
- Comprend : les normes et valeurs communes, la langue de communication
 - Valeurs : idéaux et principes souhaités
 - Normes : règles de comportement
- Grâce à la concertation : concilier les différentes sous-cultures (signification partagée)
 - Peut donner lieu à une culture de réseau collective (situation idéale).

Importance d'une culture de réseau commune

- Meilleure communication entre les partenaires de réseau
- Diminution de la compétition et des conflits
- Des partenaires de réseau présentant des types de comportement plus cohérents et prévisibles
- Plus de probabilité que les partenaires de réseau adoptent un paradigme de traitement équivalent

- En conséquence, une hausse de la durabilité et des chances de survie du réseau.

5.3. Pouvoir et influence

- Capacité qu'a une organisation d'imposer son propre vouloir à une organisation partenaire (niveau organisationnel)
 - Concept apparenté : influence (aucune mesure de coercition)
- Sources du pouvoir
 - Personnalité / expertise
 - Aptitudes personnelles
 - Normes et valeurs
 - Culture (supervision normative)
 - **Position**
 - **Position de leader au sein du réseau**
 - Ressources et moyens financiers

- Hausse du degré potentiel de pouvoir d'une organisation A par rapport à une organisation B :
 - à mesure que l'interdépendance des organisations s'accroît sur le plan des ressources
 - à mesure que le partage de pouvoir diminue au sein du réseau (moins d'organisations principales).

5.4. Conflits entre organisations

- Nés de la présence de compétition et rivalité entre les différents partenaires du réseau.
- Ces conflits peuvent être de nature **fonctionnelle** ou **dysfonctionnelle**.

Facteurs pouvant conduire à des conflits entre les organisations

- Partenaires de réseau disposant de ressources identiques (concurrence en la matière)
- Pénurie de ressources
- Une plus grande interdépendance entre les partenaires de réseau (autonomie limitée)
- Non-reconnaissance de la légitimité d'un partenaire de réseau
- Pouvoirs distincts
- Manque de confiance
- Absence de consensus
- Objectifs divergents
- Normes et valeurs dissemblables.

6. Échange d'informations

- Entre professionnels (niveau individuel)
- Entre organisations
 - Fortes exigences concernant l'échange de données
- Formes de communication
 - Communication en face-à-face
 - Suscite la confiance
 - Communication électronique
 - Acteurs éloignés les uns des autres géographiquement
 - Moins d'investissement en termes de coûts et de durée
 - Réponse à temps

- Types d'informations échangées
 - Échanges d'informations administratives (liens administratifs)
 - Renseignements administratifs partagés ...
 - Échanges portant sur la prestation de services (liens cliniques)
 - Partage de programmes cliniques
 - Partage de renseignements relatifs aux patients ...
- Systèmes permettant d'échanger des informations
 - Internet
 - E-mail
 - Bases de données partagées
 - ...

- Les incompatibilités entre logiciels rendent difficile cet échange de données
- Il faut viser :
 - la standardisation, l'homogénéité et l'uniformité de ces données
 - Une gestion centralisée des informations

Recommandations

- Système d'information intégré
 - Degré d'exploitation possible
 - Flexibilité (avec, certes, moins d'homogénéité des données)
 - Précision
 - Vitesse
 - Protection et contrôle des données
 - Authentification, autorisation
 - Confidentialité
 - Sauvegarde de la vie privée du client (secret professionnel)
 - Accessibilité
 - Une différenciation doit être faite au niveau de l'accessibilité de ces données.
 - Les bonnes informations au bon prestataire de soins !
 - = échange d'informations partagées

7. Moyens et ressources en appui au réseau

- Interdépendance des partenaires du réseau au point de vue des ressources
- Ressources = matériaux nécessaires à l'exécution des tâches
- = Capital du réseau
- Composition complexe du réseau : plus de ressources complémentaires
- Par fonction clé : quelles ressources sont allouées par les partenaires de réseau
- Mise à profit efficace et effective des moyens disponibles !
- Important
 - Présence de ressources suffisantes au sein du réseau
 - Sélection des ressources en fonction de la finalité du réseau.

Exercice de réflexion : l'attribution des ressources

- Faites un tableau
- Effectuez un choix parmi les cinq fonctions clés
- Colonne : apport possible de ressources (type)
- Faites une distinction entre :
 - les ressources internes (provenant des organisations partenaires)
 - les ressources externes (provenant des fonds, des autorités publiques)

Exemple de tableau

Fonction clé 5 : ressources internes

Type de ressources			Fichier du personnel -Nombre -Qualifications -Compétences	Type de prestation de services	Logistique/architecture -Bâtiments -Matériel mobile -Transport	Informations/technologie Système d'information	Ressources financières <u>Coûts directs ?</u> -Achat d'appareils -Coût salarial <u>Coûts indirects ?</u> -Chauffage -Électricité
Allocation de ressources	Service de logement accompagné X, Y...	Discipline X Discipline Y ...	SUFFISANT	SUFFISANT			
	Service d'habitations protégées X, Y...			LACUNE ? PÉNURIE DE RESSOURCES ?			
	Foyer X, Y...			CHEVAUCHEMENT ?			