



Structures et réseaux dans les systèmes publics de santé : le cas du Réseau de cancérologie du Québec

Jean-Sébastien Marchand, M.A.P., Ph.D.

École nationale d'administration publique (Canada)

Université de Sherbrooke (Canada)

Instituts de recherche en santé du Canada

Health management innovation research center (ESCP Europe)

Plan de la présentation

1. Le Réseau de cancérologie du Québec
2. Définitions
3. Méthodologies
4. Premier acte : structuration et hybridité
5. Deuxième acte : facteurs contextuels
6. Conclusions

Le Réseau de cancérologie du Québec

Définitions

1. Réseau hybride : Composante mandatée (*top-down*) et organique (*bottom-up*)¹
 - a. Mandatée : renvoie à notion de ***gouvernance*** formelle du réseau²
 - b. Organique : renvoie à la notion d'***action collective***³
 - c. Le RCQ est un cas type de réseau hybride

2. Structuration : Multiples activités, processus et institutions qui contribuent à la structure
 - a. Balisée volontairement, par différentes manifestations de gouvernance; ou
 - b. Balisée involontairement, par les turbulences environnementales.

3. Facteurs contextuels : Facteurs environnementaux ou organisationnels⁴

¹Ferlie et al., 2010, pp. 46-; Provan & Lemaire, 2012, p. 640; ²cf. Isett & Provan, 2005, p. 149; Kenis & Provan, 2009, p. 440; ³O'Toole, 2012, p. 299; Provan & Kenis, 2008, p. 229; Provan & Lemaire, 2012, p. 639; ⁴Dagnino et al., 2016, p. 369; Dal Molin & Masella, 2016, pp. 499, 505; Qvist, 2017, p. 12

Méthodologie

1. Design : **Étude de cas** imbriquée (*embedded case study*)¹
 - a. Unité d'analyse : réseau hybride (*whole network*)²
 - b. Cas : le Réseau de cancérologie du Québec (RCQ)
 - c. Deux micro-cas comparés: Région 1 et Région 2

2. Données : trois sources
 - a. Revue de documents (n=59, environ 4200 pages)
 - b. Observations non-participantes (n=19; environ 41,5 heures) (comité nationaux et régionaux de coordination)
 - c. Entrevues semi-dirigées (n=28) (Ex-ministres, sous-ministres, haut-dirigeants, co gestionnaires, experts)

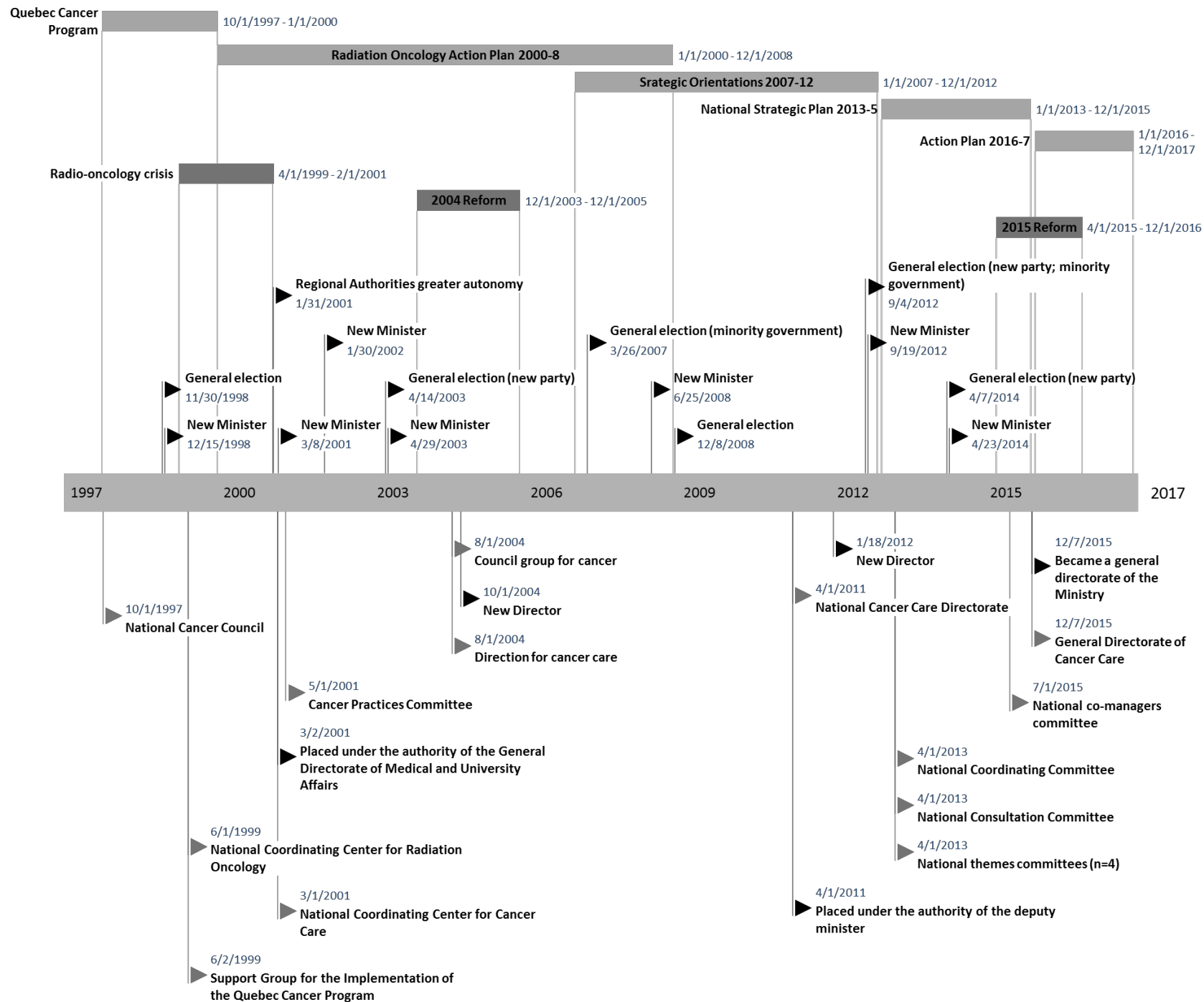
¹Yin, 2013; ²Isett et al., 2011

PREMIER ACTE

STRUCTURATION ET HYBRIDITÉ

Premier acte : Structuration et hybridité

« Comment se structure un réseau hybride? »



Premier acte : Structuration et hybridité

- 1. Crise de radio-oncologie (1999) et instabilité ministérielle (2001)**
 - a. Centre de coordination national de radio-oncologie (1999) et Groupe de support à l'implantation (2000)
 - b. RCQ sous l'autorité de la DMUA (2001)

- 2. Changement de gouvernement et réforme (2003-2004)**
 - a. Groupe conseil pour le cancer (2004)
 - b. Direction des soins de cancer (2004)
 - c. Création des rôles de co gestionnaires clinico-administratifs et médicaux (2004)

- 3. Commission Charbonneau et changement de gouvernement (2011-2012)**
 - a. RCQ sous l'autorité du sous-ministre (2011)
 - b. Direction nationale de cancérologie (2011)
 - c. Trois nouveaux comités nationaux (2013)

- 4. Changement de gouvernement et réforme (2014-2015)**
 - a. Direction générale du cancer (2015) et comité des co gestionnaires (2015)
 - b. Statut de sous-ministre au directeur (2015)

Premier acte : Structuration et hybridité

1. Trois tendances suivant les périodes de turbulence (1997-2017, quatre périodes)

- a. Création de structures de coordination aux niveaux national et régional
- b. Extension des rôles hybrides au niveau régional
- c. Augmentation de l'autorité formelle au niveau national

2. Trois explications possibles

- a. Le besoin de savoir est lié au besoin de rôles et structures
- b. L'effet cliquet – l'hybridité crée des connections adaptées au réseau
- c. Les périodes de turbulence génèrent des opportunités de changement



FIN DU PREMIER ACTE

DEUXIÈME ACTE

FACTEURS CONTEXTUELS

Deuxième acte : facteurs contextuels

« Quels sont les facteurs contextuels qui influencent la structuration d'un réseau? »

Typologie des facteurs contextuels

| Catégories | Facteurs contextuels | Litérature |
|---|--|--|
| Réseau et environnement | <i>Centralization and density</i> | Provan et al. (2007) |
| | <i>Context complexity/stability</i> | Ferlie et al. (2010); Turrini et al. (2010) |
| | <i>Heterogeneity/diversity</i> | Ostrom (1990); Poteete et al. (2010); Turrini et al. (2010); Ferlie et al. (2010); Dal Molin & Masella (2016) |
| | <i>Integration/fragmentation</i> | Turrini et al. (2010); Dal Molin & Masella (2016); Provan et al. (2007) |
| | <i>Network form</i> | Ferlie et al. (2010); Jang et al. (2016) |
| | <i>New arenas</i> | Hasselbladh & Bejerot (2007); Martin et al. (2013) |
| | <i>New expression of professionalism</i> | Martin et al. (2013) |
| Gouvernance et monitoring | <i>Size</i> | Ostrom (1990); Poteete et al. (2010); Provan & Kenis (2008); Turrini et al. (2010); Ferlie et al. (2010); Dal Molin & Masella (2016) |
| | <i>External control/ monitoring</i> | Ostrom (1990); Poteete et al. (2010); Sheaff et al. (2004); Turrini et al. (2010) |
| | <i>Formalization and process</i> | Turrini et al. (2010); Ferlie et al. (2010) |
| | <i>Governance</i> | Provan et al. (2007); Ferlie et al. (2010) |
| | <i>Legitimacy</i> | Sheaff et al. (2004) |
| | <i>Management</i> | Ferlie et al. (2013) |
| | <i>Resources/munificence</i> | Ostrom (1990); Poteete et al. (2010); Ferlie et al. (2010) |
| <i>Sanctions</i> | Ostrom (1990); Poteete et al. (2010); Ferlie et al. (2013) | |
| Savoir et partage de l'information | <i>Information sharing/communication</i> | Ostrom (1990); Poteete et al. (2010) |
| | <i>Evidence-based guidance</i> | Ferlie et al. (2013) |
| | <i>Competencies/expertise</i> | Hasselbladh & Bejerot (2007); Provan & Kenis (2008); Ferlie et al. (2010) |
| Action collective et valeurs | <i>Clique</i> | Provan et al. (2007) |
| | <i>Goal consensus</i> | Ferlie et al. (2013); Hasselbladh & Bejerot (2007); Provan & Kenis (2008); Dal Molin & Masella (2016) |
| | <i>Leadership</i> | Dal Molin & Masella (2016) |
| | <i>Transparency</i> | Ferlie et al. (2013) |
| | <i>Trust</i> | Provan & Kenis (2008); Dal Molin & Masella (2016) |
| | <i>Values</i> | Martin et al. (2013) |

Exemple 1 : Légitimité

« Si tu ne mets pas en péril les aspects financiers, tu ne mets pas en péril le leadership. Tout part de l'équilibre financier. Il faut le savoir dans les organisations comme la nôtre, la journée où tu n'es pas en équilibre financier, tu n'es plus en contrôle de ton organisation ni dans son développement, ni dans ses finances, ni dans sa gouvernance »

-Acteur de niveau stratégique

Exemple 2 : Savoirs et hybridité des rôles

« [avec les rôles hybrides] on se donnait mutuellement de l'information qui nous manquait pour arriver à comprendre le problème sous l'angle de l'autre, puis trouver une solution.

[Mais] il y a encore une mentalité de vulnérabilité relative. [...] les gens se dissimulent un peu derrière l'exclusivité de l'information qu'ils ont, puis ils ont dont l'impression que s'ils en laissent aller, ils se rendent vulnérables. »

-Acteur de niveau stratégique

Exemple 3 : Hybridité des structures

« [les structures hybrides] n'ont pas réglé tous les problèmes, mais ça a certainement permis à la profession médicale de se rapprocher du ministère, ça a rapproché le ministère de la profession médicale, ça a rapproché les deux, du réseau et des patients, ça a peut-être aidé jusqu'à un certain point à mettre un peu plus la question de services aux patients au centre des préoccupations. »

-Acteur de niveau stratégique

Exemple 4 : Visibilité

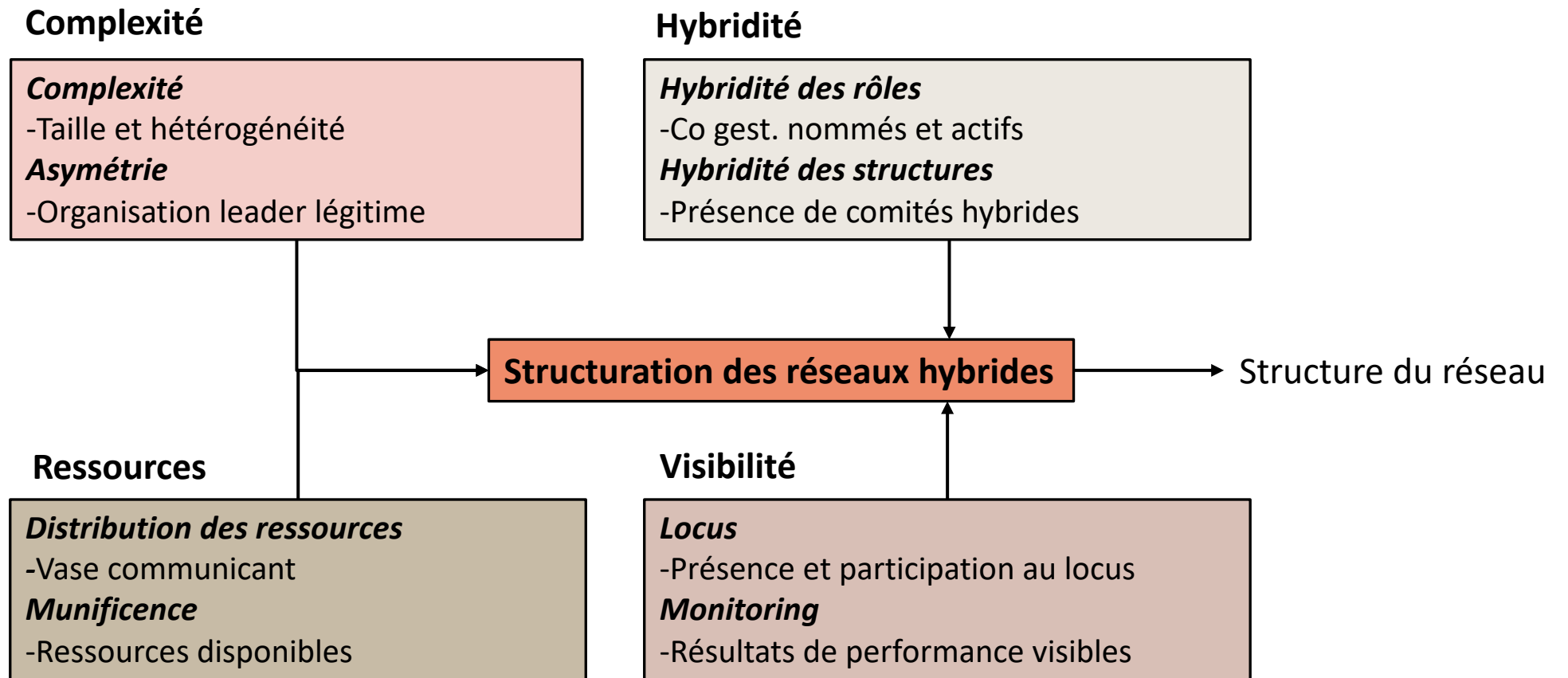
« [Rendre visible les résultats de performance] obligent [les organisations] à se regarder, puis à se comparer, puis les gestionnaires sont capables de dire « Regarde là, votre taux de complication est le même, mais ça coûte deux fois le prix »

-Acteur de niveau stratégique

Facteurs contextuels et sources de données (observations)

| Facteurs contextuels | Exemples | Doc. | Ent. | Obs. | Observations rapportables |
|--------------------------|------------------------------------|------|------|------|--|
| Complexité | Taille et hétérogénéité | ** | *** | ** | Nombre de représentants par région, justification des actions par la complexité de la région |
| Asymétrie | Organisation leader légitime | * | *** | * | Quelques commentaires. Asymétrie visible dans les comités régionaux |
| Distribution | Vase communicant | * | *** | * | Quelques commentaires |
| Munificence | Ressources disponibles | ** | *** | ** | Justification des actions par les ressources disponibles |
| Hybridité des rôles | Co-gest. nommés et actifs | ** | *** | *** | Présence et existence des co-gest. |
| Hybridité des structures | Présence de comités hybrides | ** | *** | *** | Observations directes des comités |
| Locus | Présence et participation au locus | ** | *** | *** | Formations de liens entre les acteurs, participation visible des acteurs aux comités |
| Monitoring | Résultats de performance visibles | ** | *** | *** | Tours de table sur les résultats des organisations régionales, sur les actions ou processus mis en place |

Deuxième acte : facteurs contextuels



Deuxième acte : facteurs contextuels

1. Deux instruments de gouvernance des réseaux hybrides
 - a. Création d'hybridité
 - b. Création de visibilité
2. L'hybridité forme des ponts entre les acteurs du réseau
 - a. L'hybridité des rôles semble agir comme un incitatif à l'apprentissage
 - b. L'hybridité des structures semblent lier les deux composantes du réseau (organique et mandatée)
3. La visibilité responsabilise les acteurs du réseau
 - a. La visibilité semble lier la performance des acteurs à leur légitimité
 - b. Ce lien impacte la capacité à demander des ressources additionnelles ou former des collaborations

FIN DU DEUXIÈME ACTE

Conclusions

1. Renforcement mutuel entre hybridité, forme organisationnelle et capacités de gouvernance
2. La turbulence ne constitue plus, *de facto*, un risque ou un élément négatif pour la structuration d'un réseau : elle peut aussi être vue comme un moteur de changement ou de structuration à l'intérieur d'une organisation
3. Hybridité et visibilité agissent comme des instruments de gouvernance d'un réseau

Conclusions complémentaires

Les structures sont des réponses contextualisées,
à des enjeux contextualisés.

Accepter qu'elles demeurent doit aussi s'accompagner
d'une réflexion sur leurs pertinences.

Antinomie finale : simplification vs complexification

Coordonnées :

jean-sebastien.marchand@enap.ca