

D'un programme de formation à un réseau?

N. Chaidron

Réseau itinéraires cliniques

Atelier ALASS

Lugano, 28 novembre 2008

Analyse d'un réseau après 4 années de fonctionnement

- Itinéraires Cliniques: définition
- Contexte recherche
 - Réseau Itinéraires Cliniques (RIC)
- Objectifs de la recherche
- Méthode
- Cadre théorique
- Résultats – Analyse
- Conclusions
- Limites

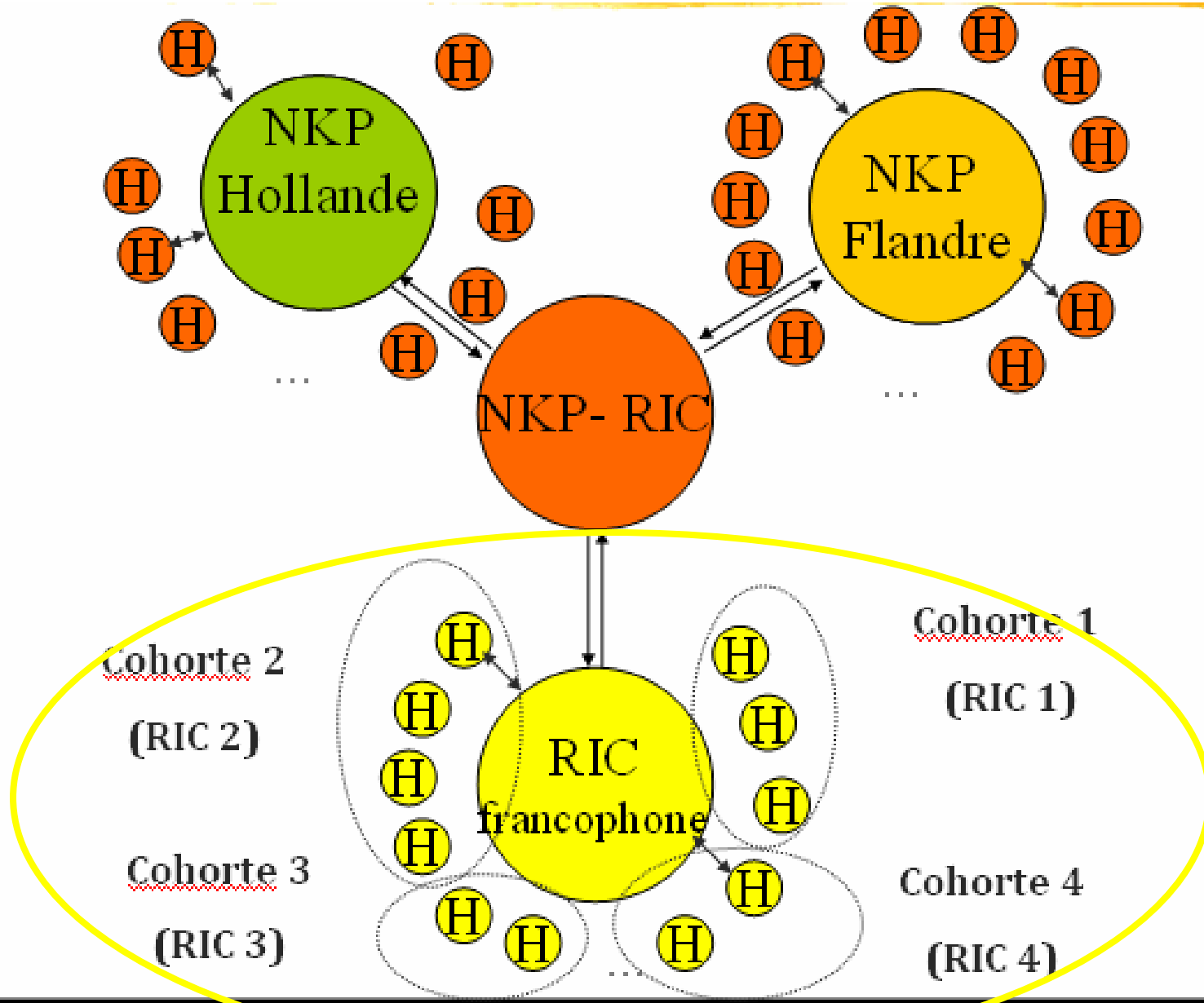
Most recent definition of care pathway

- **A care pathway is a *complex intervention* for the mutual decision making and organisation of care *processes* for a well-defined group of patients during a well-defined period.**
- Defining characteristics of care pathways include:
 - (i) An explicit statement of the goals and key elements of care based on evidence, best practice, and patients' expectations *and their characteristics*;
 - (ii) the facilitation of the communication *among the team members and with patients and families*;
 - (iii) the *coordination of the care process* by coordinating the roles and sequencing the activities of the multidisciplinary care team, patients and their relatives;
 - (iv) the documentation, monitoring, and evaluation of variances and outcomes; and
 - (v) the identification of the appropriate resources.
- **The aim of a care pathway is to enhance the quality of care *across the continuum* by improving *risk-adjusted* patient outcomes, promoting patient safety, increasing patient satisfaction, and optimizing the use of resources.**

[Création du réseau]

- Afin de soutenir les hôpitaux
 - dans le développement,
 - la mise en oeuvre et
 - l'évaluation d'itinéraires cliniques

Structure du Réseau



Fonctionnement du RIC

- Structure faîtière + organe de gestion du RIC situés à l'Ecole de santé publique (UCL)
- Convention entre la structure faîtière et l'institution (hôpital, réadaptation,...)
 - Contribution financière de l'institution pour la durée de la convention (3 ans)
 - Ensuite, possibilité de RE-convention (2 ans)
- 2 niveaux de ressources humaines dans la structure du RIC
 - Coordinateurs IC intra-institutionnels désignés par l'institution affiliée
 - Coordinatrice du RIC désignée par le comité de pilotage du Réseau (située à l'ESP)

3 années de convention

- Année 1
 - Modules de formation en lien avec la méthodologie IC
 - Par cohorte
- Années 2 et 3
 - Meetings de coordinateurs IC
 - Toutes cohortes confondues
- Chronologie
- Liste non exhaustive



Glossaire

- IC
 - Itinéraire clinique
- Coordinateur IC
 - Gestionnaire de projet en intra-institutionnel
- Comité de pilotage du RIC
 - L'équipe universitaire, un représentant des Mutualités Chrétiennes et plusieurs représentants (experts/coordonateurs IC) des institutions francophones membres
- RIC = réseau itinéraires cliniques
 - Institutions membres du réseau
 - Coordinateurs IC
 - Comité de pilotage du RIC
- CRIC
 - Coordination du Réseau

[Objectifs de l'analyse]

- Comprendre la dynamique de développement du Réseau
- Envisager sa viabilité

[Question de recherche]

- D'un programme de formation à un réseau?
 - Par vocation :
 - Essentiellement axé sur la formation
 - Par intention:
 - Création et échanges de connaissances
 - Gestion des connaissances
 - Développement et partage d'expertises
 - Ouverture vers de nouvelles perspectives

[Méthode: étude exploratoire]

- Récolte des données sur le Réseau
 - Guide entretien
 - Entretiens semi-dirigés
 - Public
 - Coordinateurs IC
 - Focalisation sur cohortes 1 et 2 (15 hôpitaux)
 - 14 hôpitaux ont accepté de participer
 - Analyse qualitative

Choix méthodologique d'analyse

- Décrire ce que les coordinateurs IC entendent par réseau
- En essayant de comprendre l'aspect dynamique des jeux d'acteurs, comment ils s'organisent et prennent naissance dans des situations d'action commune
- Par l'intermédiaire d' H.White (1976)
- Application des critères de White aux entretiens comme une grille analyse

[H. White (1976)]

- Théoricien des réseaux sociaux
 - Notion de réseau social (alternative aux pensées holistes et individualistes)
 - Son cadre permet d'étudier les dynamiques sociales
 - Mêlé deux dimensions
 - Dimension subjective des expériences vécues
 - Dimension objective des structures sociales

- Langage spécifique
- Écriture abstraite

- Inspiration de son cadre théorique

Social structure for multiple networks. (1) 1976

Inspiration d'un cadre théorique

Social structure for multiple networks. (1)

H. White (1976)

1. Membres
 - a. Position acteurs
 - b. Noeuds
 - c. Liens
 - d. Représentations
2. Centralité
3. Flux
4. Proximité
5. Radialité
6. Légitimité

Définition critères de White (1)

1. Membres

- a. Position: diplôme, personnalité,...
- b. Noeuds: acteurs
- c. Liens: relations entre les nœuds
- d. Représentations: évocation et perception du réseau

2. Centralité

- Zone de haute densité de liens

3. Flux

- Informations, soutien, attitudes

Définition critères de White (2)

4. Proximité

- Possibilité d'accéder à l'information à la source dans le réseau social

5. Radialité

- Possibilité d'accéder à de l'information hors du réseau et à fournir de l'information et des influences nouvelles à son propre réseau

6. Légitimité

- Degré d'importance d'un nœud dans un réseau social

[Analyse(1)]

1. Membre

a. Position

- « ... c'était des gens beaucoup mieux formés que moi. Ils avaient suivi quand même une licence ou des cours. Moi, j'étais vraiment petit, là dans le coin »
- « Voilà, j'aime bien les défis »

- ⇒ Hétérogénéité des positions et des fonctions des coordinateurs IC
- ⇒ Le plus souvent infirmier (12/16)

[Analyse(2)]

1. Membre

b. Nœud

- *« Cela dépend des problèmes. Je me tournerais plus facilement vers A ou B ou encore C dont je sais qu'elles ne font que ça»*
- *« Et après, le contact, c'était essentiellement avec toi» (CRIC)*

⇒ **Les autres = ressources**

➤ **En fonction de l'expertise et du statut**

[Analyse(3)]

1. Membre

c. Lien

- « Le courant est très vite passé entre nous dans le groupe,..., il y eut 1 échange, 1 partage d'informations, d'expériences et de théorie. Mais on a toujours + d'affinités avec certaines personnes et ça dépend aussi des projets »

⇒ Connectivité

- Un lien peut être « actif » des deux côtés, il peut être asymétrique, « actif » seulement dans un sens, ou dans l'autre
- Inactif pendant un certain temps

⇒ Présence d'une multitude de liens

- Liens forts
- Liens faibles

[Analyse(4)]

1. Membre

d. Représentations

- « *Le RIC est une main qui vous pousse dans le dos »*
- « *Des collègues, qui sont des personnes qui peuvent me renseigner quand moi je bloque, puisqu'ici je n'ai personne qui peut me dire : va dans telle ou telle direction »*
- « *C'est un appui méthodologique relativement important et dense»*

⇒ Le réseau est vu comme un soutien – un appui

- social : solitude intra-hospitalière
- méthodologique

⇒ Contexte de solidarité

[Analyse (5)]

- « *C'est une mentalité qui nous est étrangère depuis toujours de la même manière que je vais faire partie du réseau des anciens de ceci »*

[Analyse(6)]

2. Centralité

- « *La tête du réseau, et bien c'est vous le ciment, c'est quand même la référence* » (formateurs)
- « *C'est comme une toile d'araignée, c'est elle qui est au milieu* » (CRIC)
- « *J'aimerais bien ne pas me tromper. Et donc j'ai besoin d'avoir votre aval...* »

⇒ Centralité de la coordination

- traducteur (méthodologie)
- mobilisateur
- supporteur (face à l'incertitude, besoin d'être rassuré)

[Analyse(7)]

3. Flux

- « Mais le but du jeu c'est... allez, je me dis maintenant, et bien, je pourrais utiliser le réseau quand j'en ai besoin... »
- « Moi quand je viens aux journées pour les coordinateurs, je me dis que, quand je viens, je vais pouvoir avoir de l'information sur des choses nouvelles »
- « Mais je pense que, pour telle pathologie, moi j'ai pas mal travaillé avec X, il faut reconnaître objectivement qu'elle a fait pas mal de copier - coller de ce que moi j'avais fait. Mais ça ne me dérangeait absolument pas »

[Analyse(8)]

- ⇒ Le réseau est vu comme une toile de ressources informatives (savoir et savoir-faire)
- ⇒ Notion de services – consommation
 - ceux qui se servent et ceux qui donnent
 - pas toujours de réciprocité
 - échanges de savoirs mais assez difficiles à estimer, la fréquence ne correspondant pas nécessairement au contenu

Analyse(9)

⇒ Interactions

- Démarrage*
- Au début, surtout coordination du RIC (appui méthodologique)
 - Ensuite, attachement des coordinateurs IC à leur cohorte - liés par la connaissance qu'ils développent et partagent ensemble
 - Au fil du temps, glissement vers un processus d'incorporation aux autres coordinateurs (temporalité de la convention)
 - MAIS
 - forme de ségrégation / cohorte (surtout la première) « *Oui, contacts avec A, B, C, D, c'est un bon soutien. Mais cela reste dans ma cohorte* »
 - forme de ségrégation / affinité

Analyse(10)

4. Proximité

- « *Pour moi c'est vraiment un réseau dans le sens où ça permet de rencontrer un tas de gens qui font la même chose, qui travaillent, qui connaissent le sujet... des gens qui ont... aussi bien des équipes de terrain que des gens un peu plus haut* »

5. Radialité

- « *C'est 1 toile de ressources en cas de besoin mais hors contexte IC. Moi dans ma tête c'est 1 groupe de personnes qui connaît beaucoup de personnes* »

⇒ Réseau social

- Le réseau est un instrument social
 - Mise en lien en intra-RIC
 - Ouverture vers une autre dimension que l'intra-RIC

[Analyse(11)]

6. Légitimité

➤ intra RIC du coordinateur IC

- « *Maintenant le fait que vous m'ayez appelée comme ressource pour présenter des choses à la 2ème et la 3ème cohorte m'a fait voir les choses autrement, c'est clair* »
- « *Alors effectivement, je pense que ce qui serait bien, c'est de se dire : tiens, en quoi on pourrait aider, dans quoi... Parce qu'on s'est tous un peu spécialisé quelque part, on le sent!* »
- « *Un événement marquant, c'est vraiment la reconnaissance de mon expertise* »

[Analyse(12)]

⇒ Les coordinateurs : légitimité basée sur les savoirs

Démarrage

- Position “d’élève” - méthodologie
- Point de passage obligatoire:
 - succès des IC dans leur institution
 - ⇒ prise de confiance en eux
- Reconnaissance
 - succès des IC implantés en institutionnel
 - expertise acquise
 - forme de légitimité apportée par le réseau

[Analyse(13)]

- ⇒ La coordination du RIC demeure centrale
- ⇒ Cependant, la naissance de ces nouveaux experts permet de déplacer (démultiplier) la coordination du RIC, les zones d'interactions se multipliant!

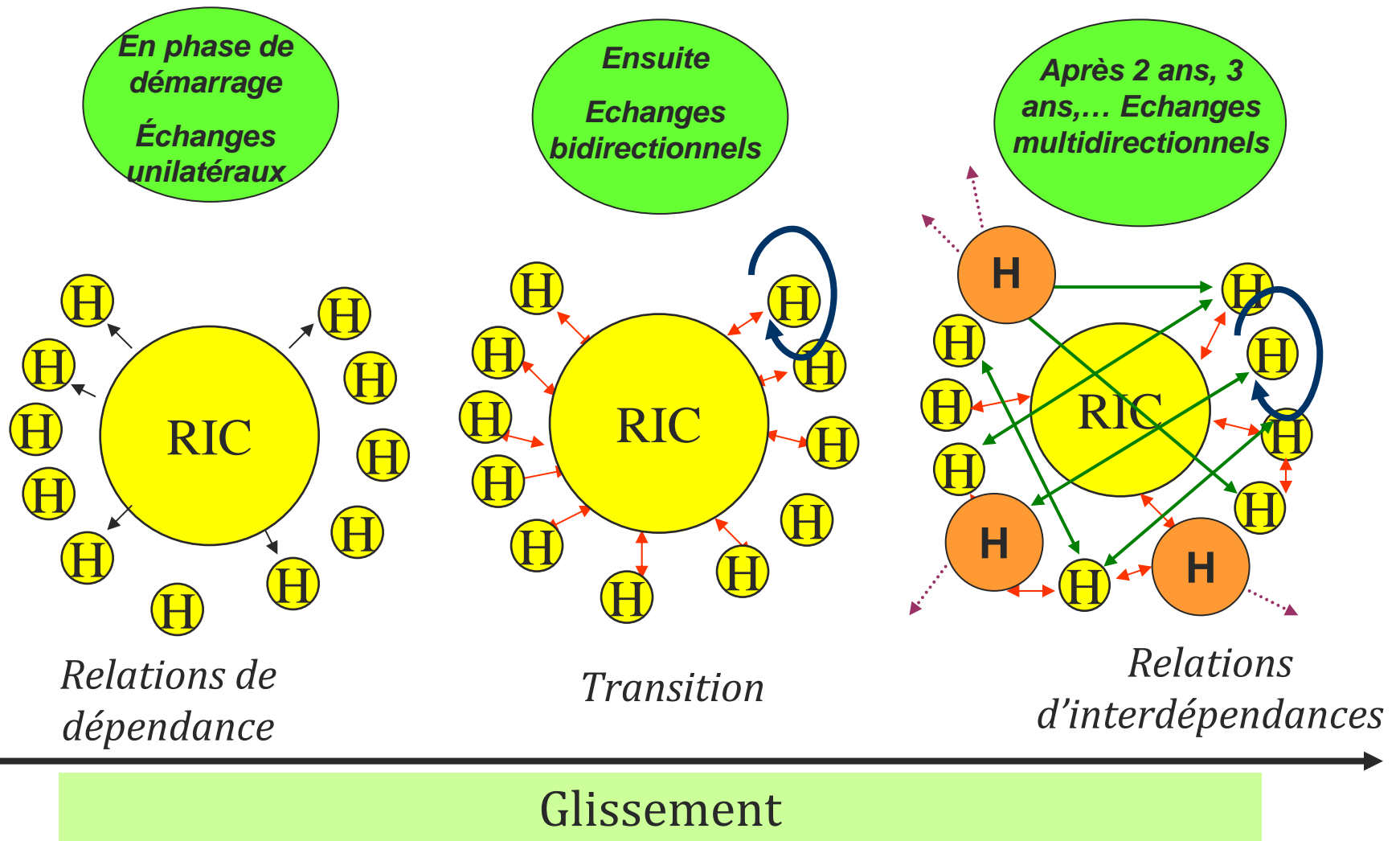
[Analyse(14)]

6. Légitimité

➤ intra institutionnelle du coordinateur IC

- « *Ca a fait bouger les choses en interne, s'il n'y avait pas le réseau, on n'aurait jamais pu mettre en place quoi que ce soit* »
- « *Ca donne une certaine légitimité aux IC, une structure officielle qu'on n'aurait pas pondue comme ça en interne* »
- « *Légitimité, parce que bon, malgré tout d'avoir réussi le 1^{er} ..., parce que autrement t'es brûlé, ça c'est très important* »

Emergence du réseau au fil du temps



Perspectives

- « Pour moi j'aimerais que le réseau reste un réseau, qu'il y ait un minimum de communications, de partages, d'échanges, j'ai envie que cela continue tous les 2 ou 3 mois, que l'on se réunisse »
- « J'espère toujours que vous serez là. C'est pas mes attentes qui ont évolué vis-à-vis du réseau, je pense que c'est ce que je peux moi apporter qui a évolué »
- « Si le réseau n'existait pas, une fois la formation terminée, il n'y aurait plus rien, on n'approfondirait plus rien, on stagnerait sur beaucoup de choses »

D'un programme de formation à un réseau?

- Les communautés de pratique
 - “sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d’apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement.
 - Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager les problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques.
 - Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en inter-agissant sur une base continue et à long terme, ils développent ensemble des bonnes pratiques”

(Wenger, McDermott et Snyder, 2002, cités dans le rapport de l’American Productivity and Quality Center, 2001, p. 8) [traduction].

Conclusions(1)

- Pour qu'un contexte de réseau existe:
 - Domaine thématique = IC
 - Relations d'interdépendances et de dynamiques identitaires entre des individus partageant les mêmes pratiques
 - Temps (ciment, logique collective)
 - Liens de coordination
- Les individus entretiennent une multitude de liens, mais tous ne sont pas de même nature et n'apportent pas les mêmes bénéfices

(Granovetter, 1973, pp. 1360-1380, et Granovetter, 1982)

[Conclusions(2)]

- Solitude de fonction du coordinateur IC: besoin d'affiliation au réseau car sécurisant
- Le contexte intra-institutionnel dans lequel vont s'inscrire les IC est important, certains terrains sont « minés »...
 - « *Le gestionnaire n'a pas compris. Il pensait peut-être que ça allait être la solution miracle pour tout et LE lien entre les personnes mais c'est de la poudre aux yeux* »
- Le réseau dépend du contexte institutionnel et des enjeux individuels

[Conclusions(3)]

- Vigilance de la part du comité de pilotage du RIC par rapport au degré de cohésion ou de convergence du réseau
 - *« Je lui avais demandé des pistes et elle m'a quasi envoyé paître, ça m'a refroidi et moi je n'ai plus pris de contact avec qui que ce soit »*

Limites

- Comprendre une relation requiert de prendre en compte une pluralité de points de vue narratifs
 - interviews de 2 cohortes
 - cohorte 1 : précurseur – pas de cohorte antérieure
- Etude transversale avec appel à la mémoire des coordinateurs (T1) donc prudence
- Cette analyse ne contient aucune référence au contexte institutionnel qui permettrait de conceptualiser la manière dont les acteurs construisent leur univers en intra-hospitalier (thèse de C. Schmit – ESP – UCL)

■ Merci

