



Place des Libéraux dans le management des réseaux de santé

Dr Pierre Lévy – Dr Pierre Ruffié

Onco 94 Ouest

URML – Paris – 18/11/2008



Plan de l'intervention

- Préambule
- Présentation Onco 94 Ouest
- A partir de l'expérience du Réseau Onco 94 Ouest et des différentes étapes du projet
 - La genèse (1996 -1998),
 - L'approfondissement (1998 – 2002),
 - La concrétisation : développement et gestion (2002 – à ce jour),
 - et demain...
- Mise en exergue d'éléments de management :
 - facteurs clés,
 - compétences des libéraux mobilisés dans le projet,
 - les « *manques* » repérés ...
- Réflexions et recommandations pour lancer le débat

Préambule

- Nombreuses approches et définition du concept du management.
Se limiter à des notions simples : **animer, gérer, organiser et ... imaginer**
- Management des projets et des hommes qui le conduisent : management des organisations

Un réseau de santé est une organisation dite « *innovante* » dans un environnement que l'on peut qualifier de « *turbulent* »

- Management et médecine (et médecins) : deux cultures qui restent encore antagonistes ?
- Sujet de cette présentation peu ou pas traité d'où une logique pragmatique tournée sur l'expérience d'un réseau dans son sens le plus large (pas limité à la Coordination)



Présentation (rapide) Réseau Onco 94 Ouest

- Initié en 1996 par des Médecins généralistes afin de répondre à leurs problématiques de prise en charge des patients atteints d'affections cancéreuses sur le 94
- Réseau Ville - Hôpital
- Objectif : améliorer la qualité de la prise en charge en ville en s'appuyant sur le médecin généraliste tout en facilitant le parcours de soins du patient atteint d'affection cancéreuse
- Réduction du territoire en 2006 (« ouest » du 94) : 680 000 habitants
- Réseau de cancérologie + soins palliatifs en 2006
- Axes prioritaires :
 - Prise en charge coordonnée (équipe mobile soins de support – soins palliatifs),
 - Formation « au lit du malade » / formation évaluative / pluridisciplinaires,
 - Plateforme d'information et d'orientation.



Place des libéraux dans le management des phases de

- **genèse**

- approfondissement

- concrétisation

du réseau



Place des libéraux dans le management de la genèse

Contexte de la genèse (1996 - 1998) :

- Peu de cadre sur les réseaux appelés encore « réseaux de soins »,
- Réflexion initiée par des Médecins généralistes à partir de dysfonctionnements d'un « important » établissement de santé du territoire,
- Incompréhensions mutuelles : culture différente entre ville et hôpital
- Problématiques mise en exergue :
 - Qualité de prise en charge,
 - Place du MG dans le parcours de soins du malade,
 - Formation des professionnels de ville.
- Création d'une association Loi 1901 en 1998



Place des libéraux dans le management de la genèse

Rôle des acteurs :

- Réflexion initiée par une dizaine de Médecins généralistes
- Participation aux réflexions initiales des besoins
- Elaboration « non sans peine » du projet initial entre les différents acteurs tant au niveau « intra ville » que « *ville-hôpital* » !
- Médecins généralistes : « *les fondateurs* » du réseau, « créateurs » du projet, d'une culture « *onco 94* »
- Management du projet par des bénévoles : les libéraux



Place des libéraux dans le management de la genèse

Facteurs clés :

- Leadership naturel des médecins fondateurs
- Syndicalistes (mandats locaux, régionaux, nationaux)
- Investissements dans la cité en tant qu'habitant : associations, politique...
- Expériences de réseaux 1^{ère} génération : Vih, toxicomanie, précarité
- Age moyen des MG : plus de 50 ans
- Bénévolat
- Des habitués des projets « à la marge » partageant une culture commune !



Place des libéraux dans le management de la genèse

Compétences mises en exergue :

- Capacité d'analyse, de compréhension des enjeux d'organisation du système de soins
- Aisance relationnelle

Manques repérés :

- Connaissances en gestion de projets en « milieu complexe » :
 - « *dans quels sens devons-nous prendre le projet ?* »
(ex : confusion entre moyens et objectifs)
 - « *la seule bonne volonté ne suffit pas* »
- Connaissances juridiques



Place des libéraux dans le management des phases de

- genèse

- **approfondissement**

- concrétisation

du réseau



Place des libéraux dans le management de la phase d'approfondissement

Contexte de la phase d'approfondissement : 1998 - 2002

- Un cadre législatif et institutionnel qui se met en place pendant cette période : réseau de santé (2002)
- Mises en place de groupe de travail thématiques pluridisciplinaires : contrôle de symptômes, psycho-social, traitements, informatique
- Liens privilégiés avec des représentants d'infirmiers libéraux (syndicats) et quelques acteurs hospitaliers partageant une autre approche des relations « *ville-hôpital* »: des alliances stratégiques se mettent en place !



Place des libéraux dans le management de la phase d'approfondissement

Contexte de la phase d'approfondissement : 1998 – 2002 (suite)

- Dans ces logiques de projet complexes : souvent limité à quelques acteurs, peu institutionnalisés...
A Onco 94 : volonté de partager avec tous les acteurs : syndicats, établissements de santé publics et privés, associations, HAD, institutionnels
 - participation complexe à mettre en place,
 - cela a pris du temps.
- Absence de salarié mais parfois ressources « bénévoles » hors réseau (ex : informatique)
- Propositions à l'URCAM d'un projet avec une demande de financement, plusieurs fois refusée



Place des libéraux dans le management de la phase d'approfondissement

Rôle des acteurs libéraux :

- Nombre limité
- Poursuite de la réflexion
- Participation aux études de besoins
- Participation active aux différents groupes de travail
- Découvertes d'expériences dans d'autres réseaux



Place des libéraux dans le management de la phase d'approfondissement

Rôle des acteurs libéraux (suite) :

- Finalisation du projet – participation à la rédaction du dossier de financement
- Souvent interface « *musclée* » avec les pouvoirs publics
- Médecins généralistes : « les fondateurs » du réseau deviennent « garant » du projet, de la culture « *onco 94* » avec le soutien des infirmiers (-ères) libéraux (-ales)
- Mais toujours un management du réseau par des bénévoles



Place des libéraux dans le management de la phase d'approfondissement

Facteurs clés :

- Forme de personnalisation du projet. Pouvoir réparti mais inégalement dans ce groupe de médecins généralistes, véritables porteurs du projet
- Bénévolat +++ (après 20 h 30, we...)



Place des libéraux dans le management de la phase d'approfondissement

Compétences mises en exergue :

- Sens « politique » : « *ne pas perdre le sens des ensembles* » pour fédérer autour du projet : confrontation, négociation ...
- Compétence de communication et d'animation de groupe

Manques repérés :

- Culture de gestion de projets : +++
- Culture juridique et gestionnaire (budgets)
- Manque parfois de discernement dans certains choix de prestataires. Exemples : choix de prestataires informatiques, rédacteur du dossier de financement



Place des libéraux dans le management des phases de

- genèse

- approfondissement

- concrétisation

du réseau



Place des libéraux dans le management de la phase de concrétisation

Contexte de la genèse : 2002 – à ce jour

- Développement des réseaux : cadre législatif renforcé, financement spécifique mais toujours des « *turbulences* » sur l'avenir à court terme
- Mise en route progressive du projet
 - 2003 : embauche 1^{er} salarié – futur directeur du réseau,
 - 07/ 2006 : mise en place équipe mobile « *soins de support – soins palliatifs* »
Evaluation, coordination, expertise, organisation...
 - Depuis 01/2007 : 9 salariés (7 TP),
 - Evolution budgétaire : de 200 KE à 560 KE entre 2003 et 2008



Place des libéraux dans le management de la phase de concrétisation

Contexte de la genèse : 2002 – à ce jour (suite)

- Structuration organisationnelle : logistique, activités réseaux, prise en charge coordonnée : Emergence logique d'entreprise
- Structuration des instances : renforcement du rôle du Bureau
- Adaptabilité du projet aux ajustements des besoins (affinements), aux contraintes budgétaires (budget non connu à court terme, diminution), aux problématiques de ressources humaines (difficultés embauche)



Place des libéraux dans le management de la phase de concrétisation

Rôle des acteurs libéraux :

- Associés aux évolutions du projets
- Typologie des acteurs libéraux :
 - Les « *fondateurs* » du dispositif : 5 libéraux (3 MG – 2 IDEL) sur les 9 membres du Bureau (postes clés : président, trésorier, secrétaire général),
 - Les « *sympathisants* » : nouveaux acteurs (15 en 2007) via la réflexion autour de la formation (FMC, Amicales...),
 - Les « *utilisateurs* » : nouveaux acteurs : réponses à leurs besoins repérés initialement (278 en 2007).



Place des libéraux dans le management de la phase de concrétisation

Rôle des acteurs libéraux (suite) :

- Les « *fondateurs* » et les « *sympathisants* » participent activement, à des degrés divers, au management du réseau
Participation aux groupes de travail : formation, évaluation mais aussi fonctionnement des instances
- Les « *utilisateurs* » sont plus « *passifs* », à ce jour, dans le management direct du réseau mais ils interviennent, notamment sur le retour « *des prestations* » fournies
- Lien de ces acteurs avec les autres acteurs du réseau : groupes pluridisciplinaires
- Participation au management du réseau avec une coordination technique



Place des libéraux dans le management de la phase de concrétisation

Facteurs clés :

- Double présidence « ville-hôpital »
- Management du réseau lié fortement à la personnalité des acteurs
- Les « porteurs » participent au management du réseau :
 - Garant de la finalité du projet - Management des instances de l'association,
 - Garant de la dimension médicale du projet en lien avec d'autres acteurs,
 - Lien avec les « *décideurs* »,
 - Responsabilité juridique et financière renforcée (budget + important, RH..),
 - Réflexions stratégiques en lien avec la coordination « *force de propositions* »,
 - Lien avec une coordination technique désormais !



Place des libéraux dans le management de la phase de concrétisation

Facteurs clés (suite) :

- Les « sympathisants » participent au management du réseau :
 - Garant du contenu du projet
 - Garant de la méthodologie. Exemple : la formation (formation évaluative, groupes d'analyse de pratiques...)
 - Management de groupes de travail et de réflexion
- Une nouvelle dimension pour tous ces acteurs : collaborer avec une coordination technique. Perte de pouvoir mais nouvel équilibre...
 - Quelle est la place de chacun ? La relation présidents – directeurs à définir
 - Quel type de management du projet ?
 - Quel management vis-à-vis de l'équipe de coordination ? du directeur ?
 - Quelle autonomie? Quelle délégation ?
- Bénévolat +++ : « *encore, toujours et toujours...* »



Place des libéraux dans le management de la phase de concrétisation

Compétences mises en exergue :

- Sens « politique » - toujours présent : militant, logique associative, projet innovant... :
- Adaptabilité à la nouvelle organisation :
 - Management des instances : cadrante, rassurante,
 - Management du Directeur :
 - Logique collaborative, de confiance, sereine mais dans la confrontation
 - Partage des rôles, place de chacun : « *qu'est ce qui est du rôle du politique ? du technique ? : un juste équilibre* »
 - Management de projet : « *n'être plus dans le faire, mais dans le faire-faire* »

Manques repérés :

- Pour les « *porteurs* » : gestion de projets, notamment « *ou se situer dans le projet* » et travail sur les perspectives, la stratégie future...
- Pour les « *sympathisants* » : gestion de projet, connaissance organisation du système de santé, communication (prise de parole en public, synthèse...)



Quelques réflexions ...

URML – Paris – 18/11/2008



Quelques réflexions...

Les libéraux dans le management des réseaux : des bénévoles qui participent à l'animation, à la gestion et à l'organisation du réseau qui devient plus « *mature* », se professionnalise mais dans un environnement « réseau » instable et une politique de santé publique peu lisible...

Des questions se posent désormais au sein d'Onco 94 :

- Où allons-nous ? Vers quels projets ? Quels financements pour les soutenir ?
- Une question récurrente : comment poursuivre le développement du réseau en préservant ses valeurs ?
- Potentialisation des responsabilités, notamment juridiques
- Relève des Libéraux, membres fondateurs qui vont « *partir* » prochainement ?
 - La cooptation ?
 - La transmission du projet, des valeurs « onco 94 » ?

Quelques réflexions...

- Comment augmenter le nombre de participants libéraux, notamment des « sympathisants » ?
- Crise générationnelle ? *« les jeunes médecins revendiquent de faire la médecine générale comme un métier et non plus comme un engagement de toute une vie ».*
Et donc : quel Bénévolat des libéraux dans les réseaux ?
- Un manque parfois de compétences des acteurs, notamment des libéraux dans des domaines de plus en plus techniques qui accompagnent la professionnalisation des réseaux.



**Les pistes d'accompagnement possibles
pour favoriser, faciliter, renforcer la
participation des libéraux au management
des réseaux de santé**



Les pistes d'accompagnement

Des préalables :

Exigence d'une **politique claire en direction des réseaux de santé** sinon il y aura de moins en moins, à terme, d'investissement, des professionnels notamment des libéraux dans le management des réseaux.

Ceci étant renforcé par des évolutions sociétales qui font que les libéraux ne souhaitent plus s'investir comme « *leur père* ».

Le bénévolat sur lequel repose, à ce jour, la participation au management par les libéraux, doit faire l'objet d'un véritable investissement de la part des différents protagonistes du développement et de la gestion des réseaux.

Dépasse largement le cadre des réseaux de santé !



Les pistes d'accompagnement

Des pistes de réflexion :

- Le développement et le renforcement des compétences :
 - La formation : L'idée n'est pas d'en faire des techniciens mais des Libéraux sensibilisés aux enjeux en fonction de leur responsabilité. Cela peut-être aussi un outil de renforcement du projet gestion de projets, sensibilisation sur les aspects juridiques (responsabilité, association...), financiers, positionnement élus-salariés, prise de parole en public...
 - L'accompagnement à la mise en place et à la gestion de projets
Appui externe : consulting, fédérations de réseaux, Urml...
 - L'accompagnement individuel
Coaching...



Les pistes d'accompagnement

Des pistes de réflexion (suite) :

- Des engagements sur missions : Proposer des missions, cadrées dans le temps, correspondant au profil et aux motivations du Libéral qui souhaite s'investir dans le management du réseau. Mise en exergue de ces compétences et du savoir faire.
Ex : la formation, la recherche clinique...
- Intégrer cette dimension « *bénévolat* » des Libéraux, acteurs du management du réseau par les responsables politiques du réseau et sa coordination : recruter, fidéliser et former
- Poursuivre cette première réflexion initiée par l'Urml afin de mieux percevoir l'engagement des libéraux dans les réseaux d'Ile-de-France (ex : étude par une approche sociologique)

Discussions...

