

# TRAVAILLER EN RÉSEAU: AVEC QUI, POURQUOI ET COMMENT?

Des repères pour optimiser vos pratiques de collaboration

MODULE 1  
CAHIER DU PARTICIPANT



# PROGRAMME DE FORMATION

## TRAVAILLER EN RÉSEAU AVEC QUI, POURQUOI ET COMMENT ?

Des repères pour optimiser vos pratiques de collaboration

### Module 1 : Pourquoi travailler en réseau

Formation de 1 heure

Cahier du participant

Novembre 2015

## Coordination

---

**Nicole Marois**, coordonnatrice professionnelle  
Programmes nationaux de formation, Unité des ITSS  
Direction des risques biologiques et santé au travail  
Institut national de santé publique du Québec

**Julie Lane**, Chef de l'équipe « Transfert des connaissances »,  
Gestionnaire responsable de l'Observatoire québécois des réseaux locaux de services (OQRLS),  
CIUSSS de l'Estrie CHUS

**Guyline Boucher**, gestionnaire,  
Consortium de l'Initiative sur le partage des connaissances  
et le développement des compétences pour relever le défi  
de la responsabilité populationnelle (IPCDC)

## Rédaction

---

**Marie-Josée Massé**, CRHA,  
Conseillère-facilitatrice aux communautés stratégiques

**Liliane Mercier**, Formatrice, Travailleuse sociale

**Sébastien Jacques**, Interne en psychologie organisationnelle,  
Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie -  
Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS de l'Estrie CHUS),

**Nicole Lemire**,  
Consultante en transfert de connaissances et gestion de projet d'innovation, NDL inc

**Sophie Gaudreau**, Agente de planification, de programmation et de recherche,  
CIUSSS de l'Estrie CHUS

## Partenariat

---

Le présent programme de formation repose sur un partenariat entre les organisations suivantes :  
Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) : [www.inspq.qc.ca](http://www.inspq.qc.ca)  
Consortium de l'initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences pour relever le défi de la responsabilité populationnelle (IPCDC) : [www.ipcdc.qc.ca](http://www.ipcdc.qc.ca)  
Observatoire québécois des réseaux locaux de services (OQRLS) : [www.csss-iugs.ca/oqrls](http://www.csss-iugs.ca/oqrls)

La reproduction de cette publication, en tout ou en partie, est autorisée à des fins internes et externes à la seule condition que la source y soit indiquée. Toute reproduction de cette publication à des fins lucratives est interdite.

- © Institut national de santé publique du Québec. Tous droits réservés 2015.
- © Consortium de l'Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences pour relever le défi de la responsabilité populationnelle. Tous droits réservés 2015.
- © Observatoire québécois des réseaux locaux de services. Tous droits réservés 2015.

## Remerciements

---

L'équipe de l'édition de 2015 souhaite remercier les personnes ayant contribué à la version précédente de ce programme.

### Coordination

**Nicole Marois**, Coordinatrice professionnelle, Programmes nationaux de formation, Unité des ITSS, Direction des risques biologiques et santé au travail, Institut national de santé publique du Québec.

### Conception et rédaction

**Pauline Clermont**, Direction des risques biologiques et de la santé au travail, Institut national de santé publique du Québec.

**Isabelle Gendron**, Direction des risques biologiques et de la santé au travail, Institut national de santé publique du Québec, Centre de réadaptation en dépendance le Virage.

**Sophie Lussier**, Centre de réadaptation en dépendance le Virage.

**Hélène Poliquin**, Direction des risques biologiques et de la santé au travail, Institut national de santé publique du Québec.

### Expertise conseil

**Réal Jacob**, Professeur titulaire de management. Directeur, Valorisation, transfert aux entreprises et formation des cadres, HEC Montréal.

### Consultation et collaboration

**François Bailly**, Hépatologue, Réseaux VHC, CHU de Lyon, France.

**Marielle Delaplanque**, Directrice Réseau(x) de santé Addiction précarité et diabète de Champagne-Ardenne, Reims, France.

**Marie-Josée Giraud**, Chef de réadaptation en dépendances, Centre de réadaptation Jean-Patrice Chiasson

**Élisabeth Hamel**, Directrice Programme santé mentale et déficience intellectuelle adulte, CSSS Pierre-Boucher, Montérégie

**Jean-François Harvey**, Doctorant, HEC, Centre d'études en transformation des organisations

**Lina Noël**, Direction des risques biologiques et de la santé au travail, Institut national de santé publique du Québec.

**Jean-Marc Ménard**, Coordonnateur des services professionnels, Centre de réadaptation Domrémy, Mauricie/Centre du Québec.

**Liliane Mercier**, Centre hospitalier Universitaire de Sherbrooke, Chef de soins et services, Programme de santé mentale

**Carole Morissette**, Médecin conseil, Direction de la santé publique de Montréal.

**Geneviève Petit**, Médecin conseil ITSS M.I., Direction de santé publique de l'Estrie

**Thierry Simard**, Responsable du programme services dépendances, ASSS Abitibi-Témiscamingue

## Secrétariat et éditique

---

### Linda Cléroux

Programmes nationaux de formation, Unité des ITSS  
Direction des risques biologiques et de la santé au travail  
Institut national de santé publique du Québec

## Reconnaissance de formation

---

Ce programme répond aux exigences de développement et de contenu scientifique en formation continue.

Il est possible, pour tout participant, d'obtenir une reconnaissance de formation continue officielle émise par l'École de santé publique de l'Université de Montréal et l'Institut national de santé publique du Québec. Pour recevoir cette reconnaissance de formation, les participants doivent **inscrire leurs coordonnées lisiblement** et **signer la feuille de présence disponible lors de leur participation à une activité en présentiel** ou **réaliser l'entièreté d'une activité en ligne**.

## Accréditation

---

L'unité de développement des compétences de l'Institut national de santé publique du Québec est pleinement agréée par l'École de santé publique de l'Université de Montréal. Elle reconnaît les activités de formation de l'INSPQ comme des formations universitaires sanctionnées par des UEC (unité d'éducation continue). Une unité d'éducation continue représente 10 heures de participation.

L'École de santé publique de l'Université de Montréal et l'Institut national de santé publique du Québec reconnaît, à la présente activité, **0.1 UEC** pour **chaque heure** de formation.

**Note :** Dans ce document, l'emploi du féminin a pour but d'alléger le texte et s'applique aussi bien aux hommes qu'aux femmes.

---

## Table des matières

---

<b>PRÉAMBULE .....</b>	<b>7</b>
<b>BUTS.....</b>	<b>9</b>
<b>OBJECTIFS GÉNÉRAUX .....</b>	<b>9</b>
<b>PUBLIC CIBLE .....</b>	<b>9</b>
<b>MODULE 1 – POURQUOI TRAVAILLER EN RÉSEAU .....</b>	<b>13</b>
FICHE PÉDAGOGIQUE .....	13
DÉROULEMENT DU MODULE 1.....	14
PRÉSENTATION POWER POINT .....	15
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>41</b>
GUIDE « INNOVER DANS L’ACTION » ET AIDE MÉMOIRE DE L’OQRLS .....	41
BANQUE D’EXEMPLES DE TRAVAIL EN RÉSEAU - RECUEIL D’INITIATIVES DE L’OQRLS ET PROJET MOSAÏQUE .....	43
LE PARTENARIAT : COMMENT ÇA MARCHE ?.....	45
LES RÉSEAUX SUR ESPACE ITSS .....	47
LE TRAVAIL EN RÉSEAU PAR GUY LE BOTERF.....	49





## PRÉAMBULE

---

Vous n’êtes pas sans le savoir : le travail en réseau constitue l’une des meilleures façons de répondre aux besoins complexes des populations. Avec tous les changements qui s’opèrent présentement au sein de nos organisations et dans les relations qu’elles entretiennent entre elles, il apparaît encore plus important de se questionner sur les moyens d’optimiser nos modes de collaboration. Et le travail en réseau, ça ne s’improvise pas.

En ce sens, l’Institut national de santé publique du Québec, en collaboration avec l’Initiative sur le partage des connaissances et du développement de compétences (IPCDC) et l’Observatoire québécois des réseaux locaux de services (OQRLS), propose la formation Travailler en réseau : pour qui, pourquoi et comment ?

Celle-ci a été développée en trois modules qui offrent une méthode et des outils pour favoriser le travail en réseau, son efficacité et sa pérennité. La formation vise également à créer un espace de réflexion pour consolider ce qui se fait déjà dans vos régions et un lieu d’exploration pour de nouvelles pistes d’action.

Que ce soit pour mieux réfléchir aux trajectoires de services dans vos régions, pour développer de nouveaux projets avec les communautés ou encore pour innover dans l’élaboration de solutions de santé, la formation Travailler en réseau : pour qui, pourquoi et comment ? peut vous accompagner dans les différentes étapes du processus.



## **BUTS**

---

- Offrir une méthode et des outils pour favoriser le travail en réseau, efficacement et de façon durable.
- Créer un espace de réflexion pour consolider ce qui se fait déjà dans vos régions et un lieu d'exploration pour de nouvelles pistes d'action.

## **OBJECTIFS GÉNÉRAUX**

---

Le programme comprend trois volets visant chacun des objectifs différents :

### **Module 1**

Comprendre les avantages du travail en réseau afin d'améliorer les pratiques professionnelles et les trajectoires de services

- Discuter de la pertinence de travailler en réseau pour composer avec les enjeux actuels du réseau de la santé et des services sociaux.
- Développer une vision commune du travail en réseau.
- Faire le point sur notre travail en réseau

### **Module 2**

S'outiller pour acquérir une démarche d'implantation et de gestion d'un réseau

- Identifier les étapes et les dimensions d'une démarche favorisant le travail en réseau
- Expérimenter une démarche favorisant le travail en réseau
- Planifier l'actualisation des apprentissages dans son organisation

### **Module 3**

Évaluer les zones de performance et de vulnérabilité d'un réseau pour proposer des solutions innovantes

- Analyser notre travail en réseau
- Identifier et explorer des stratégies d'amélioration de notre travail en réseau
- Planifier leur mise en œuvre dans notre organisation

*Une possibilité d'accompagnement post-formation peut également être offerte*

## **PUBLIC CIBLE**

---

Le programme de formation s'adresse à tout groupe de personnes désirant parfaire leurs connaissances et leurs compétences en matière de travail en réseau, et ce, qu'il soit formé de gestionnaires, d'intervenants ou de professionnels. Par ailleurs, la mixité d'un groupe peut également favoriser les échanges et la création d'environnements favorables au travail en réseau.

La formation s'avère pertinente à la fois pour les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux et pour les acteurs issus d'autres milieux tels que le secteur scolaire et le secteur municipal.

*Les modules étant adaptables, il est possible pour le formateur de prendre le groupe où il est en matière d'expériences et de besoins de formation.*



Module 1

POURQUOI TRAVAILLER EN RESEAU

---



## Module 1 – POURQUOI TRAVAILLER EN RÉSEAU

### FICHE PÉDAGOGIQUE

#### MODULE 1 – POURQUOI TRAVAILLER EN RÉSEAU

##### Objectif général :

Comprendre les avantages du travail en réseau afin d'améliorer les pratiques professionnelles et les trajectoires de services

##### Objectifs spécifiques :

- Discuter de la pertinence de travailler en réseau pour composer avec les enjeux actuels du réseau de la santé et des services sociaux.
- Développer une vision commune du travail en réseau.
- Faire le point sur notre travail en réseau.

##### Méthodes pédagogiques :

- Exposé
- Réflexions
- Discussion de groupe

**Durée : 1 heure**

##### Éléments de contenu :

###### Objectif #1 :

- Survol du contexte actuel
- Points de vue de l'utilisateur, de l'intervenant et du gestionnaire
- Logique du travail en réseau
- Intérêts du travail en réseau

###### Objectif #2 :

- Définition du travail en réseau
- Impacts souhaités du travail en réseau
- Les défis du travail en réseau
- Les conditions favorables

###### Objectif #3 :

- Où en sommes-nous dans notre équipe ou organisation?

##### Matériel d'accompagnement :

- Cahier du formateur
- Présentation power point

## DÉROULEMENT DU MODULE 1

DURÉE (MIN)	ÉTAPE
5	Accueil
10	<u>Objectif spécifique 1</u> : Discuter de la pertinence de travailler en réseau pour composer avec les enjeux actuels
20	<u>Objectif spécifique 2</u> : Développer une vision commune du travail en réseau
20	<u>Objectif spécifique 3</u> : Faire le point sur notre travail en réseau
5	Conclusion



## PRÉSENTATION POWER POINT

Diapositive 3



### ACCUEIL ET MOT DE BIENVENUE

- Quel est votre **contexte de travail actuel** ?
- **Pourquoi** avoir choisi cette formation?

3

Institut national  
de santé publique  
Québec

---

---

---

Diapositive 4



### TOUR DE TABLE

« Quelles sont vos **attentes** concernant cette formation sur le travail en réseau? »

4

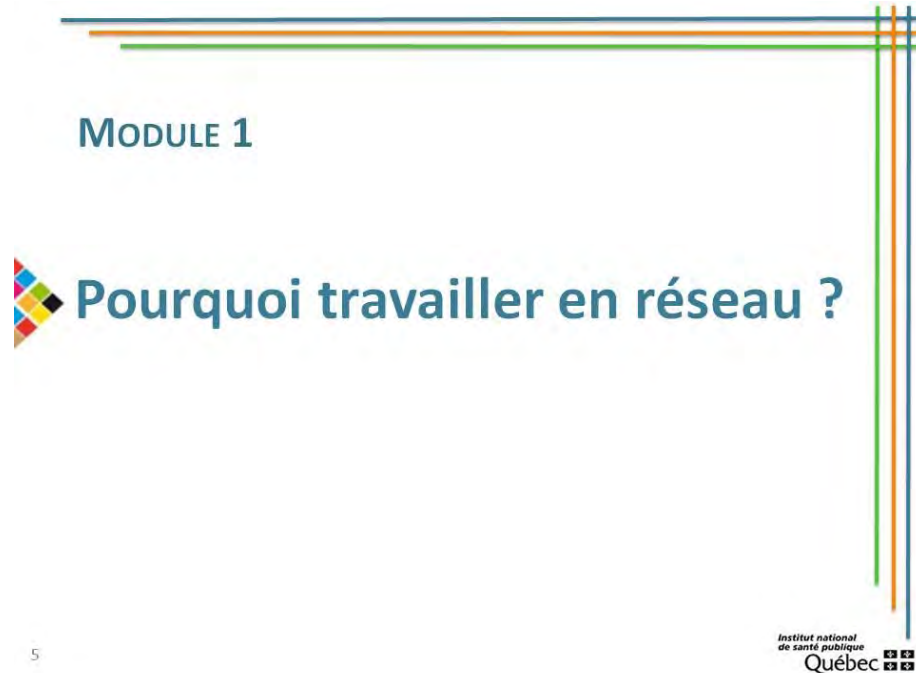
Institut national  
de santé publique  
Québec

---


---

---


Diapositive 5



MODULE 1

 Pourquoi travailler en réseau ?

5

Institut national de santé publique Québec 

---

---

---

Diapositive 6

*«De l'infiniment petit à l'infiniment grand,  
aucune espèce n'évolue toute seule.  
L'intelligence est une interactivité collective.»*

Gary Kurtz





Institut national de santé publique Québec 

---

---

---

Diapositive 7

## OBJECTIF GÉNÉRAL

Comprendre les avantages du travail en réseau afin d'améliorer les pratiques professionnelles et les trajectoires de services

7

Institut national  
de santé publique  
Québec 

---

---

---

Diapositive 8

## OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

1. Discuter de la **pertinence** de travailler en réseau pour composer avec les enjeux actuels du réseau de la santé et des services sociaux.
2. Développer une **vision commune** du travail en réseau.
3. Faire le **point** sur notre travail en réseau.

8

Institut national  
de santé publique  
Québec 

---

---

---

Diapositive 9

**Objectif 1 :**

**DISCUTER DE LA PERTINENCE DE TRAVAILLER EN  
RÉSEAU POUR COMPOSER AVEC LES ENJEUX  
ACTUELS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES  
SERVICES SOCIAUX**

Diapositive 10

**CONTEXTE**

**Tous les systèmes de santé subissent des tensions  
qui découlent des :**

- Transitions démographiques
- Inégalités sociales
- Problématiques de santé plus complexes
- Technologies onéreuses
- Pénuries de main-d'oeuvre

Source: ROY, D., E. LITVAK, F. PACCAUD, F. (2010), « Des réseaux responsables de leur population, Moderniser la gestion et la gouvernance en santé », *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, 198 p.

Diapositive 11

Dans le système actuel... que se dit L'USAGER?



11

Tiré de la synthèse de Louise Nadeau, JASP 2010

Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 12

Dans le système actuel... que se dit L'INTERVENANT?



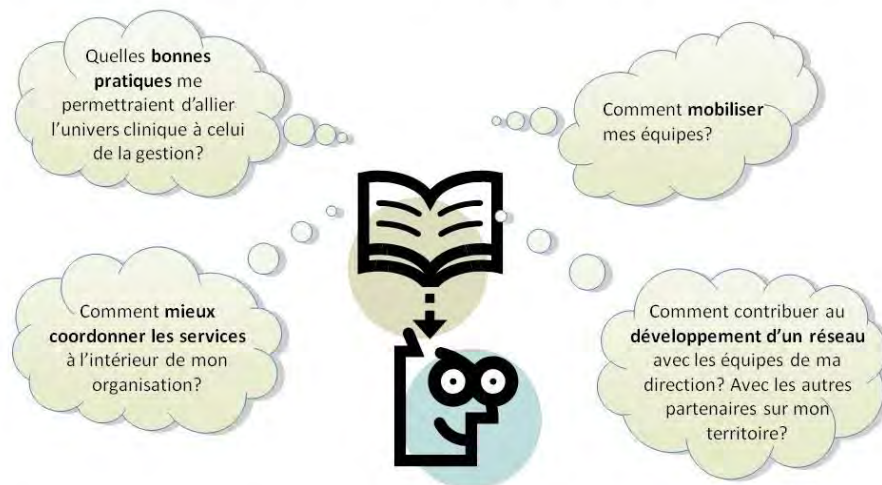
12

Tiré de la synthèse de Louise Nadeau, JASP 2010

Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 13

## Dans le système actuel... que se dit le GESTIONNAIRE?



13

Tiré de la synthèse de Louise Nadeau, JASP 2010

Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 14

## NOTRE MODE DE FONCTIONNEMENT HABITUEL : COMPÉTITION, CLOISONNEMENT OU COLLABORATION ?

- Des **rapports de force** impliquant plusieurs détenteurs d'intérêt
- De nombreux acteurs en **compétition** pour obtenir des privilèges ou des ressources additionnelles

Source : ROY, D., E. LITVAK, F. PACCAUD, F. (2010). « Des réseaux responsables de leur population, Moderniser la gestion et la gouvernance en santé », *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, 198 p.

14

Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 15

## VERS UNE NOUVELLE CULTURE DE FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU

- Viser le renforcement de la **coordination des acteurs** pour décloisonner les services
- Mieux **synchroniser les interventions** autour du patient.

Source : ROY, D., E. LITVAK, F. PACCAUD, F. (2010). « Des réseaux responsables de leur population, Moderniser la gestion et la gouvernance en santé », *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, 198 p.

15

Diapositive 16

## LOGIQUE DU TRAVAIL EN SILO

- Perspective unidisciplinaire
- Logique de l'expertise – spécialisation des compétences
- Forte identité professionnelle – confort à être ensemble
- Fragmentation de la coopération

*Résultat* : On peut perdre de vue les besoins des citoyens/clients/usagers au profit de maintenir notre place dans le système.

Source : JACOB, R. (2010). « Principes et facteurs de succès du travail collaboratif », présentation aux JASP.

16



Diapositive 17



Source : Présentation « *Approches de gestion innovantes : du silo au réseau, des frontières volent en éclats* », Nicole Marois, Élisabeth Hamel, Troisième colloque international francophone sur le traitement de la dépendance aux opioïdes, octobre 2012

Diapositive 18

## DU TRAVAIL EN SILO AU TRAVAIL EN RÉSEAU

- Perspective unidisciplinaire → multidisciplinaire
- Spécialisation des compétences → expertise partagée
- Confort à travailler entre nous → confort à travailler avec d'autres professionnels dans le respect de l'expertise de chacun
- Fragmentation → coopération accrue

*Résultat* : Perte de vue potentielle des besoins de la clientèle → Les besoins de la clientèle sont au centre des préoccupations et l'expertise de chacun contribue à répondre à ces besoins de façon optimale.

Source : JACOB, R. (2010). « Principes et facteurs de succès du travail collaboratif », présentation aux JASP.



Diapositive 19

ÉTAPES ESSENTIELLES À LA PLANIFICATION  
ET À L'IMPLANTATION DU TRAVAIL EN RÉSEAU



19 Source : Présentation «*Approches de gestion innovantes : du silo au réseau, des frontières volent en éclats*», Nicole Marois, Élisabeth Hamel, Troisième colloque international francophone sur le traitement de la dépendance aux opioïdes, octobre 2012.

Diapositive 20

« On peut de moins en moins  
être compétent tout seul. »

Guy Le Boterf

20

Diapositive 21

## POURQUOI TRAVAILLER EN RÉSEAU?

- Pour composer avec la **complexité**, la **croissance** et la **chronicité** des problématiques
- Pour mieux s'ajuster à **l'évolution des besoins** et des systèmes de soins
- Pour répondre à la nécessité de **coordination** et de **coopération** entre les acteurs
- Pour **partager** la vaste étendue des **connaissances** et des **technologies**
- Pour **trouver ensemble des solutions** à partir des besoins, des effectifs et des ressources locales.

21

Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 22

Objectif 2 :

**DÉVELOPPER UNE VISION COMMUNE DU  
TRAVAIL EN RÉSEAU**

Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 23

*« La connaissance, la seule ressource qui prend  
de la valeur en la partageant. »*

*J.F. Ballay*

23

Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 24

## ÉLÉMENTS DU TRAVAIL EN RÉSEAU

- un groupe d'**organisations autonomes**
- coopérant **volontairement ensemble**
- à partir d'**objectifs partagés**
- en vue de profiter des avantages de la **complémentarité** et de l'**interdépendance** des partenaires en matière de compétences distinctives, de ressources humaines, financières, technologiques et informationnelles
- en vue de dégager une **valeur ajoutée**.

Source : JACOB, R. (2010). « Principes et facteurs de succès du travail collaboratif », présentation aux JASP.

24

Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 25

## DÉFINITION DU TRAVAIL EN RÉSEAU

### DÉFINITION # 1

*«Travailler en réseau, c'est travailler avec les partenaires du système de santé, les partenaires d'autres secteurs d'activités (municipalité, commission scolaire, etc.) et les citoyens, dans le but d'améliorer la santé et le bien-être de la population. »*

(Inspiré de OORLS, 2013)

25

Institut national  
de santé publique  
Québec 

Diapositive 26

## DÉFINITION DU TRAVAIL EN RÉSEAU

### DÉFINITION # 2

«Les réseaux de santé ont pour objet de favoriser l'accès aux soins, la coordination, la continuité ou l'interdisciplinarité des prises en charge sanitaires, notamment de celles qui sont spécifiques à certaines population, pathologies ou activités sanitaires. Ils assurent une prise en charge adaptée aux besoins de la personne tant sur le plan de l'éducation à la santé, de la prévention, du diagnostic que des soins. Ils peuvent participer à des actions de santé publique. Ils procèdent à des actions d'évaluation afin de garantir la qualité de leurs services et prestations» ...

Source : Loi du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé,  
Ministère de la Santé, Gouvernement français

26

Institut national  
de santé publique  
Québec 

Diapositive 27

## DÉFINITION DU TRAVAIL EN RÉSEAU

### DÉFINITION # 2 (SUITE)

... Chaque réseau «met en place une démarche d'amélioration de la qualité des pratiques, s'appuyant notamment sur des référentiels, des protocoles de prise en charge et des actions de formation destinées aux professionnels et intervenants du réseau, notamment bénévoles, avec l'objectif d'une prise en charge globale de la personne.»

*Art. D. 766-1-2. Décret du 17 décembre 2002*

Source : Loi du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé, Ministère de la Santé, Gouvernement français

27

Institut national  
de santé publique  
Québec 

Diapositive 28

## TRAVAILLER EN RÉSEAU, QU'EST-CE QUE ÇA DEMANDE?

- Une capacité à **modifier les modes relationnels** entre les acteurs
- Un processus d'innovation **hors des cadres habituels** de travail (décloisonnement disciplinaire et institutionnel)
- Un mode de **soutien mutuel**
- Un mode de production de **compétences collectives** (interprofessionnelles, interdisciplinaires, inter-établissements, intergénérationnelles).

Source : Jacob, R. (2004) Centre d'études en transformation des organisation HEC de Montréal, présentation power point, [www.hec.ca/ceto](http://www.hec.ca/ceto)

28

Institut national  
de santé publique  
Québec 

Diapositive 29

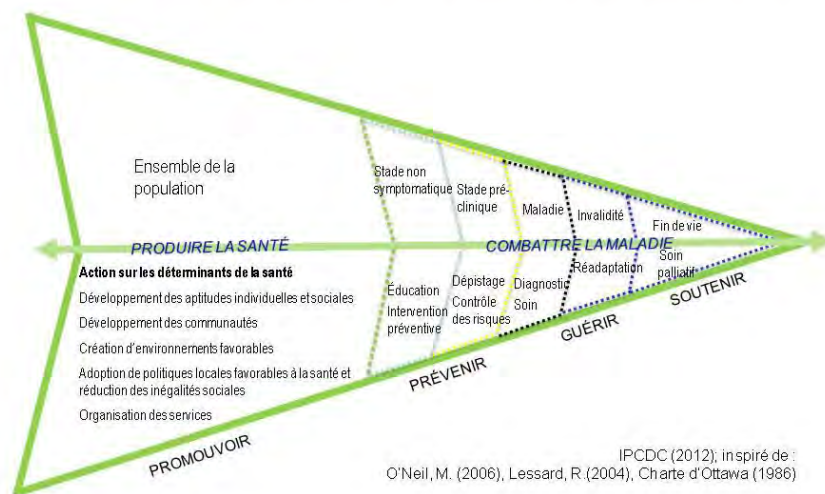
## TRAVAILLER EN RÉSEAU : QU'EST-CE QUE ÇA RAPPORTE ?

- La possibilité de proposer des solutions à partir des **forces et des ressources locales**
- Le pouvoir de **s'organiser pour intervenir plus précocement** (prévention), et de suivre en aval les personnes (réinsertion sociale)
- Des **outils et moyens** de coordination, de formation, de communication et de création de connaissances.

29

Diapositive 30

## COLLABORER SUR UN CONTINUUM DE SANTÉ ET DE BIEN-ÊTRE



30



Diapositive 31

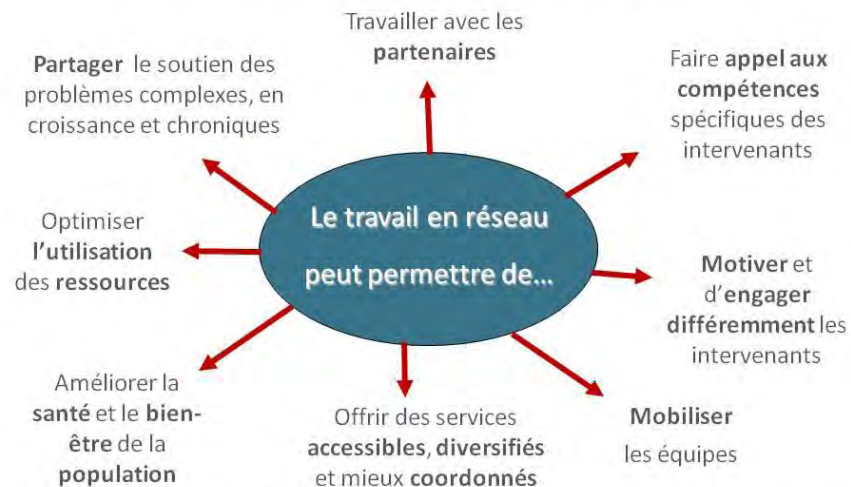
**« Il existe des compétences et des savoirs qu'aucun n'aurait pu détenir, ni inventer ou construire seul. »**

J. Beillerot

31

Diapositive 32

**IMPACTS SOUHAITÉS DU TRAVAIL EN RÉSEAU**



Source : Inspiré de la synthèse de Louise Nadeau, JASP 2010, et ROY, D., E. LITVAK, F. PACCAUD, F. (2010). « Des réseaux responsables de leur population, Moderniser la gestion et la gouvernance en santé », *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, 198 p.

32

Diapositive 33

## LES DÉFIS DU TRAVAIL EN RÉSEAU

- la **prédominance du curatif**;
- la **complexité de la mobilisation des partenaires** autour d'objectifs communs;
- la **difficulté d'établir des priorités**;
- la **nécessité de favoriser la participation citoyenne** sans trop savoir comment s'y prendre;
- les **tensions liées au leadership** induites par les modes de financement et les budgets qui diffèrent entre les partenaires;
- les **ressources limitées**.

33

Source: OQRLS (2014). « Innover dans l'action - Guide pratique sur l'animation de RLS ».

Institut national  
de santé publique  
Québec 

Diapositive 34

## CONDITIONS FACILITANT LE TRAVAIL EN RÉSEAU

- Développer et **entretenir des liens** avec les partenaires du milieu
- **Impliquer les partenaires** potentiels dès le début de l'initiative pour favoriser leur mobilisation et leur participation
- Miser sur les expériences de **collaborations antérieures**
- Impliquer des personnes qui sont flexibles, patientes, compétentes et engagées
- **Avoir le soutien des décideurs** afin qu'ils :
  - cautionnent le changement des façons de faire qui s'opère dans le cadre de la collaboration;
  - participent à surmonter les embûches rencontrées dans le cadre du projet;
  - suivent l'évolution des projets en partenariat avec les professionnels.

34

Source: OQRLS (2014). « Innover dans l'action - Guide pratique sur l'animation de RLS ».

Institut national  
de santé publique  
Québec 



Diapositive 35

## CONDITIONS FACILITANT LE TRAVAIL EN RÉSEAU (SUITE)

- Opter pour une **approche par projet** qui permet aux partenaires de s'inscrire dans des activités concrètes
- Développer une **vision commune** avec les partenaires au regard des besoins de la population, des objectifs à atteindre et des moyens à employer pour les atteindre
- Développer des **mécanismes de collaboration** au moyen d'ententes de collaboration, de cadres de référence communs, etc.
- Développer des **mécanismes de communication**, tant à l'interne qu'à l'externe
- Respecter **les dynamiques des territoires**
- Exercer un **leadership rassembleur** auprès des partenaires potentiels.

Source: OORLS (2014). « Innover dans l'action - Guide pratique sur l'animation de RLS ».

35

Diapositive 36

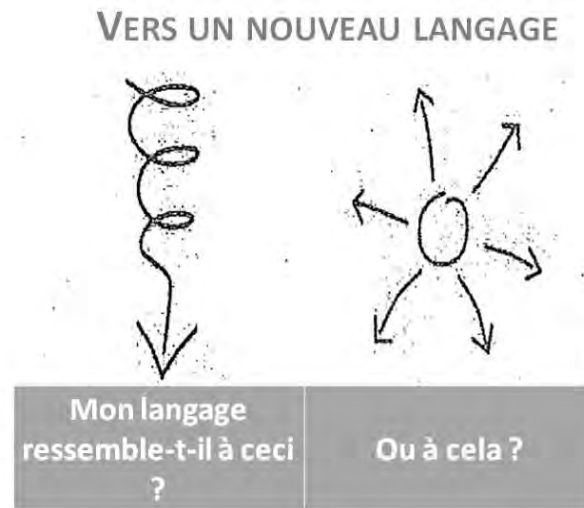
## CONDITIONS FACILITANT LA COOPÉRATION ENTRE LES INDIVIDUS

- Développer une **pensée stratégique**
- Choisir **des modes d'organisation** facilitant la synergie entre les compétences
- Assurer le **traitement des interfaces**
- Créer **des relations de solidarité et de convivialité**
- Instituer des **processus d'apprentissage**
- Mettre en place une **gestion appropriée**

Le Boterf, Guy, Ingénierie et évaluation des compétences, Éditions d'organisation.

36

Diapositive 37



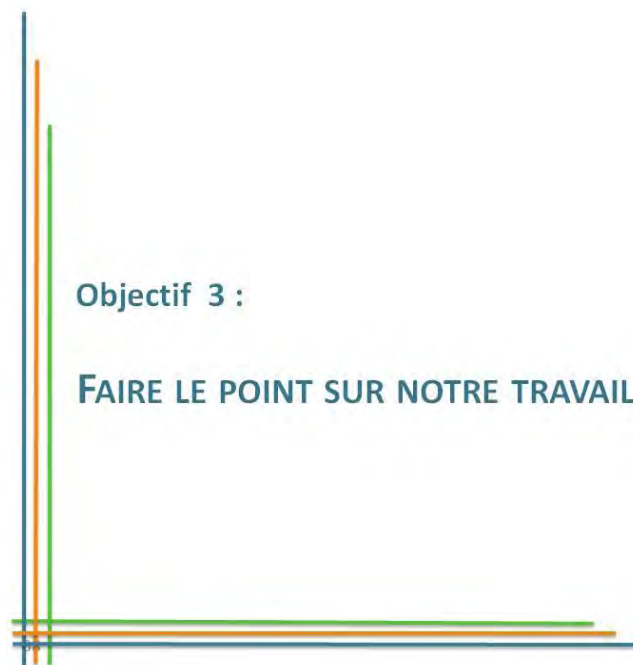
Source : «Carnet du leadership, Volume 4, numéro 3, Centre québécois de leadership

STONE ZANDER, Rosamund et Benjamin ZANDER. L'univers de la possibilité. Un art à découvrir, Saint-Hubert, Les éditions Un monde différent Itée, 2009, 239p.

37

Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 38



Institut national  
de santé publique  
Québec

Diapositive 39

## NOTRE TRAVAIL EN RÉSEAU : OÙ EN SOMMES-NOUS?

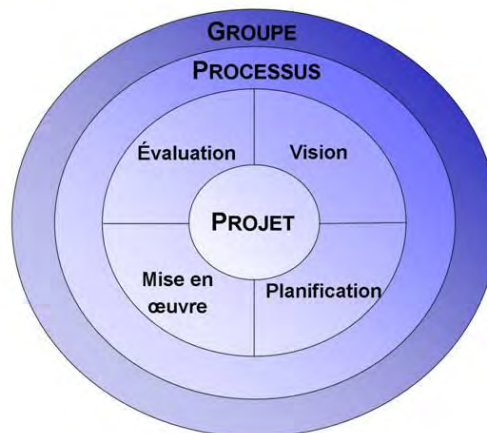
Faisons-nous du travail en réseau?

- ✓ Si oui, comment y parvenons-nous? Avec qui? Et comment en faire davantage?
- ✓ Sinon, comment y arriver?

39

Diapositive 40

## LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE ET LES DIMENSIONS TRANSVERSALES DU TRAVAIL EN RÉSEAU



40

Diapositive 41



**La grandeur de l'homme,  
c'est qu'il est un pont  
et non une fin**

Friedrich Nietzsche

41

Institut national  
de santé publique  
Québec 

## BIBLIOGRAPHIE

---



## BIBLIOGRAPHIE

---

- BALLAY, J.-F. (2002). « Tous managers du savoir », Paris, Éditions d'organisation, 430p.
- BEILLEROT, J. (1991). « Les compétences collectives et la question des savoirs », *Cahiers pédagogiques*, n°297, octobre, p. 40-41.
- BEYLEMANS, C. (2001). *Le travail en réseau une culture de partage*. Directions, 12, octobre 2001, p.22-25.
- BILODEAU, A. et al. (2003). « Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir. » Régie régionale de santé et de services sociaux de Montréal-Centre, Direction de santé publique.
- BUREAU VIRTUEL DE L'IPDCD . « Réaliser un projet en lien avec la responsabilité populationnelle », [En ligne], [<http://www.ipcdc.qc.ca/exercer-la-responsabilit%C3%A9-populationnelle/r%C3%A9aliser-un-projet-en-lien-avec-la-responsabilit%C3%A9>] (Consulté en janvier 2015).
- BUREAU VIRTUEL DE L'IPDCD. « Réaliser un projet en lien avec la responsabilité populationnelle – 2. Planifier la réalisation du projet et convenir des modalités de soutien », [En ligne], [<http://www.ipcdc.qc.ca/exercer-la-responsabilit%C3%A9-populationnelle/2-planifier-la-r%C3%A9alisation-du-projet-et-convenir-des>] (Consulté en janvier 2015).
- COORDINATION NATIONALE DES RÉSEAUX DE SANTÉ. « Réseaux de Santé : la qualité en pratique ».
- CSSS PIERRE-BOUCHER. « Guide d'accompagnement d'un partenariat CRD-CSSS - Implantation d'une offre de services intégrés en dépendance et santé mentale – Inspiré du Programme MOSAIC (2012) », [En ligne], [[www.santemonteregie.qc.ca/cssspierreboucher/documentation/liste/index.fr.html](http://www.santemonteregie.qc.ca/cssspierreboucher/documentation/liste/index.fr.html)] (Consulté en janvier 2015)
- GAUDREAU, S. et al. (2013). « Innover dans l'action – Guide pratique sur l'animation des réseaux locaux de services », [En ligne], [[http://www.csss-iugs.ca/c3s/data/files/guide\\_simple\\_liens\\_final\\_mars\\_2014.pdf](http://www.csss-iugs.ca/c3s/data/files/guide_simple_liens_final_mars_2014.pdf)] (Consulté en janvier 2015).
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2013). « Deux réseaux, un objectif : le développement des jeunes ». *Cadre de référence pour soutenir le développement et le renforcement d'un continuum de services intégrés pour les jeunes, aux paliers local et régional*.
- GRAY, B. (1985). « Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration », *Human relations*, vol 38, no 10.
- INSPQ (2012). « Travailler en réseau auprès des clientèles vulnérables », [En ligne], [[http://www.inspq.qc.ca/pdf/evenements/9\\_TravaillerEnReseau.pdf](http://www.inspq.qc.ca/pdf/evenements/9_TravaillerEnReseau.pdf)] (Consulté en janvier 2015).
- JACOB, R. (2010). « Principes et facteurs de succès du travail collaboratif », présentation aux JASP.
- LEBEAU, A. et al. (1998). « Bilan de l'action intersectorielle et de ses pratiques en promotion de la santé et en prévention des toxicomanies », Collection Études et analyses no. 38. Québec : Direction générale de la planification et de l'évaluation, Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- LE BOTERF, G. Les compétences, de l'individuel au collectif. Soins cadres, numéro 41. février 2002.

LE BOTERF, G. (2004). « Travailler en réseau », Partager et capitaliser les pratiques professionnelles, Éditions d'Organisation, 158 p.

LE BOTERF, G. (2006). « Ingénierie et évaluation des compétences », 5e édition, Édition d'Organisation, 606 p.

LEMIRE, N. et LITVAK, E. (2011). *L'amélioration en santé: Diriger, réaliser, diffuser*. Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux. Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie.

MAROIS, N. et HAMEL, E. (2012). « Approches de gestion innovantes : du silo à l'approche en réseau, des frontières volent en éclats ». Présentation au Troisième colloque international francophone sur le traitement de la dépendance aux opioïdes, 18 et 19 octobre 2012.

MÉNARD, D., L. KONOPINSKI, É. DRAHI. « Réseaux de Santé : la qualité en pratique », *Contributions à une démarche collaborative d'amélioration de la qualité de santé*, vol #1. [En ligne], [<http://www.medetic.com/docs/04/FondementsQualite.pdf>] (Consulté en janvier 2015).

OQRLS (2014). « Innover dans l'action - Guide pratique sur l'animation de RLS ».

OQRLS (2014). « Aide-mémoire : Animer les RLS », 2014.

Rondeau, A., et Jacob, A. (2009) *Évolution de la gestion des établissements de la santé du Québec: d'un modèle centré sur la gestion des ressources à un modèle centré sur la gestion en réseau et la gestion des connaissances*, avril 2009.

ROY, D., E. LITVAK, F. PACCAUD, F. (2010). « Des réseaux responsables de leur population, Moderniser la gestion et la gouvernance en santé », *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, 199 p.



## ANNEXES

---



## ANNEXES

### GUIDE « INNOVER DANS L’ACTION » ET AIDE MÉMOIRE DE L’OQRLS





**BANQUE D'EXEMPLES DE TRAVAIL EN RÉSEAU - RECUEIL D'INITIATIVES DE L'OQRLS ET PROJET MOSAÏQUE**





## LE PARTENARIAT : COMMENT ÇA MARCHE ?



RÉGIE RÉGIONALE  
DE LA SANTÉ ET DES  
SERVICES SOCIAUX  
DE MONTRÉAL-CENTRE

Direction de santé publique

# Le partenariat : *comment ça marche ?*

## Mieux s'outiller pour réussir

Angèle Bilodeau  
Solange Lapierre  
Yolande Marchand







## LES RÉSEAUX SUR ESPACE ITSS



### LA THÉMATIQUE DES RÉSEAUX SUR NOTRE SITE WEB

#### MANCHETTES

#### LE TRAVAIL EN RÉSEAU

##### Une nouvelle culture qui maximise les forces du milieu

16 nov. 2011 | Pauline Clermont et Nicole Marois

Pauline Clermont est formatrice et infirmière à la retraite dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue et Nicole Marois est coordonnatrice des Programmes nationaux de formation en ITSS.

Ils sont nombreux à le soutenir : la complexité croissante des besoins et des systèmes de santé conjuguée au fardeau de la maladie, « rend nécessaire la recherche de nouveaux modes de fonctionnement » (Denis A Roy). Les nouvelles exigences sont multiples : flexibilité, souplesse, travail d'équipe...

##### Mettre le travail en silo derrière nous

Notre système de santé souffre d'un cloisonnement important dans les pratiques. On constate en effet une fragmentation de l'offre de services et une incapacité grandissante des personnes vulnérables à repérer les ressources qu'exige leur état de santé. L'offre de services par établissement ou par programme comporte ses limites et suscite de nombreuses préoccupations chez les gestionnaires et les professionnels concernés. Pour les uns, les défis relèvent de l'organisation des services et pour les autres, du partage de l'expertise. Comme le dit si bien Guy Le Boterf, expert en matière de réseaux, « aujourd'hui, on ne peut être compétent tout seul ».

Le travail en réseau offre une opportunité de trouver des solutions adaptées à des problèmes complexes, et ce, à partir des ressources et des forces du milieu.

##### Une nouvelle culture

La gestion en réseau appelle le façonnement d'une nouvelle vision de l'organisation des soins et des services en vue de mieux répondre aux besoins des plus vulnérables. Le travail en réseau développe une culture de l'interactivité et favorise la cohérence, la convergence entre les partenaires, le soutien mutuel et l'innovation.

Ce type de collaboration génère aussi ce que l'on appelle des compétences collectives (interprofessionnelles, interdisciplinaires, inter organisationnelles). Ces compétences résultent de la coopération qui existe entre les individus. Il s'agit des compétences et des savoirs qu'aucun n'aurait pu détenir, ni inventer ou construire seul, selon J. Beillerot, professeur émérite en Sciences de l'éducation à Paris. Nous y reviendrons dans un prochain écrit.



## LE TRAVAIL EN RÉSEAU PAR GUY LE BOTERF



Guy  
Le Boterf<sup>10</sup>

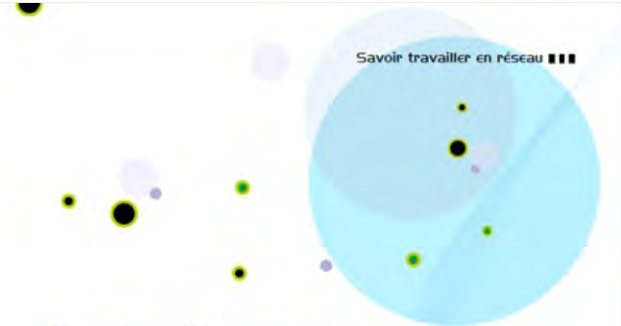
Le développement des compétences individuelles et collectives est chaque jour davantage à l'ordre du jour des entreprises, des organisations, des associations, des collectivités territoriales, en particulier dans les régions, les départements, les bassins d'emploi. Il en va particulièrement d'un savoir-faire particulier qu'elles doivent maîtriser : le travail en réseau. Dans ce bref article je ne traiterai pas des réseaux informels (qui peuvent être très importants pour agir efficacement) ou des réseaux dits sociaux tels que facebook. Il ne sera question que des réseaux organisés.

### Je propose de définir un ensemble d'acteurs travaillant en réseau comme :

- un système organisé de relations entre ces acteurs (il s'agit donc d'un système explicitement organisé et non pas d'un réseau informel) ;
- situés « à distance » (il peut s'agir d'une distance géographique ou d'une distance « institutionnelle » dans ce dernier cas les acteurs peuvent être situés de façon proche géographiquement mais se méconnaître institutionnellement). Cette distance fait la différence avec un travail en équipe ;
- engagés dans une durée souvent indéterminée (le réseau peut se renouveler au cours de divers projets) ;
- ayant besoin de mettre en œuvre des relations de coopération nécessitées par leur interdépendance (chacun a besoin des autres) ;
- échangeant entre eux des ressources variées (matérielles, informationnelles, financières, expertises...);
- en vue de parvenir à une valeur ajoutée collective (obtenir par le travail en réseau des résultats que l'on n'aurait pas pu obtenir individuellement ou par la simple addition des actions et des compétences des acteurs), en référence à des enjeux (sociaux, économiques, culturels...) et des finalités professionnelles qui y sont liées.



<sup>10</sup> Expert consultant en gestion et développement des compétences. Directeur du cabinet Le Boterf Conseil (Paris) et professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada). Auteur de « Travailler efficacement en réseau : une compétence collective », Editions d'Organisation, 2004, 2ème édition 2008. Les lecteurs intéressés pourront trouver dans cet ouvrage les développements du contenu de cet article.  
Site : [www.guyleboterf-conseil.com](http://www.guyleboterf-conseil.com)



### Les raisons d'être des réseaux

#### Ces raisons en sont diverses :

- nécessité de mobiliser l'intelligence collective face à des situations de plus en plus complexes à gérer ;
- exigences croissantes de l'innovation nécessitant de savoir combiner des ressources diversifiées, besoins d'anticipation et de veille entraînant le recours au captage et au traitement de multiples informations ;
- recherche de cohérence entre les initiatives prises dans des organisations décentralisées, développement des nouvelles formes d'alliance entre des entreprises ;
- volonté de partager ou de « transférer » des pratiques innovantes pour en assurer la généralisation ; arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations d'internautes ; progrès considérables des technologies de l'information et de la communication....

Mais qu'en est-il de l'efficacité de ces réseaux ? Produisent-ils toujours la valeur ajoutée qui en est espérée ?

Ils peuvent certes constituer d'importants gisements de performance mais un constat s'impose : si certains réussissent, beaucoup entraînent déception et illusion et ne résistent pas à l'épreuve du temps. Après une période de lancement souvent enthousiaste, la lassitude s'installe, les productions s'essouffent, les adhésions s'effritent. Le travail en réseau peut régresser vers une reprise en main hiérarchique en faisceau, se recroquer sur lui-même et ne plus innover, faire du sur-place, se paralyser par une surabondance d'informations échangées, éclater sous l'impact de conflits de pouvoir internes... Il n'est pas évident pour des professionnels et des acteurs institutionnels de savoir travailler en réseau. Les réseaux sont en effet vulnérables. Les liens de coopération qu'ils requièrent sont fragiles et appellent une attention particulière.

Savoir travailler en réseau ne se limite pas à savoir utiliser les technologies modernes d'information et de communication. Celles-ci créent un contexte favorable mais n'induisent pas automatiquement un travail efficace en réseau. Elles en ouvrent largement mais seulement la possibilité. Il ne suffit pas de s'envoyer des messages par Internet ou par Intranet pour croire qu'on travaille en réseau. Travailler en réseau ne se limite pas à communiquer ou à échanger.

Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Estrie – Centre  
hospitalier universitaire  
de Sherbrooke

Québec 

**OQRS**

Observatoire québécois  
des réseaux locaux de services

Une initiative des CSSS-CAU



**IPCDC**

Initiative sur le partage des connaissances  
et le développement des compétences

**Institut national  
de santé publique**

Québec 