



ARAMOS 2019

7^{ème} Congrès de l'Association de recherche appliquée
au management des organisations de santé

Mieux coordonner pour mieux soigner ?
Le système de santé mis au défi de la coordination

21&22
Novembre
LYON

IDEX
LYON
UNIVERSITÉ DE LYON

Jean Moulin

La pensée complexe au service de la coordination des soins

Maïalen GELIZE, doctorante, UPPA-CATT, ESTIA INSTITUTE, RAMSAY SANTÉ

Véronique PILNIERE, enseignant chercheur HDR, ESTIA INSTITUTE



Sommaire

- I. Le cadre théorique et d'analyse du phénomène de coordination des soins
- II. La recherche-intervention : le projet de coordination des soins
- III. Les apports de la pensée complexe dans l'approche de la coordination et le projet

I. Le cadre théorique et d'analyse du phénomène de coordination des soins

1. La coordination du point de vue
 - Des sciences de Gestion
 - De la Sociologie des Organisations
2. La coordination des soins dans le champ de la Santé
3. La pensée complexe pour pallier les limites de l'approche de la coordination des soins

1. La coordination du point de vue des sciences de Gestion de la Sociologie des Organisations

Coordination

- Territoire
- Dynamiques professionnelles et logiques gestionnaires

(Robelet, Serré, & Bourgueil, 2005, p. 233)

- Rôle central dans l'activité humaine (Mintzberg, 1982)
- Clé des réformes managériales (Christensen, Laegreid, & Rykkja, 2015)
- Diversité de pratiques (Robelet, Serré, & Bourgueil, 2005)
- Pilotage de la coordination par les managers crucial (Lamarque & Maymo, 2007, Jaeger, 2010)

1. La coordination du point de vue des sciences de Gestion de la Sociologie des Organisations

Constats

Persistence d'une volonté prescriptive institutionnelle unifiant les pratiques

(Pinto, Pinto, & Prescott, 1993 ; Zannad, 2000 ; Sommer-Père, 2002 ; Musca, 2004)

Déficit dans le pilotage de la coordination en particulier l'interface institutions-praticiens

(Lamarque & Maymo, 2007)

Déficit dans la prise en compte d'appropriation des modes de coordination par les praticiens

(Pinto, Pinto, & Prescott, 1993 ; Zannad, 2000 ; Musca, 2004, Allard-poesi & Perret, 2005).

2. La coordination des soins dans le champ de la Santé

Clé de la transformation annoncée du système de santé dans la loi « Ma Santé 2022 »

Nombreux défis à relever

- Exigences d'efficacité des financeurs
- Besoins existants et émergents en santé des patients
- Qualité de vie au travail des praticiens

Dans un écosystème marqué par l'évolutivité

Réponses apportées

20 ans de réformes institutionnelles voulant l'identifier la formaliser... en somme l'unifier

Multiples niveaux de coordination

Selon la nature de l'organisation qui la formalise

Selon la nature même de la coordination

Selon le périmètre géographique

2. La coordination des soins dans le champ de la Santé

Constats

Incohérences institutionnelles, traitement parcellaire des problématiques rencontrées (Jaeger 2010 ; Sergent-Decherf, 2019)

Manque de lisibilité des dispositifs (ANAP, 2018 ; Escudié, 2019)

Déficit d'accompagnement (Baret, 2013 ; IGAS, 2013 ; ANAP, 2017 ; Escudié, 2019)

Conséquences

Retard dans la mise en place prévue par les politiques des nouvelles organisations (Sergent-Decherf, 2019)

Coût supplémentaire

Nombre insuffisant de patients bénéficiaires

Manque de système de suivi, de mesure et d'évaluation pour certains dispositifs (DGOS, 2012 ; Escudié, 2019)

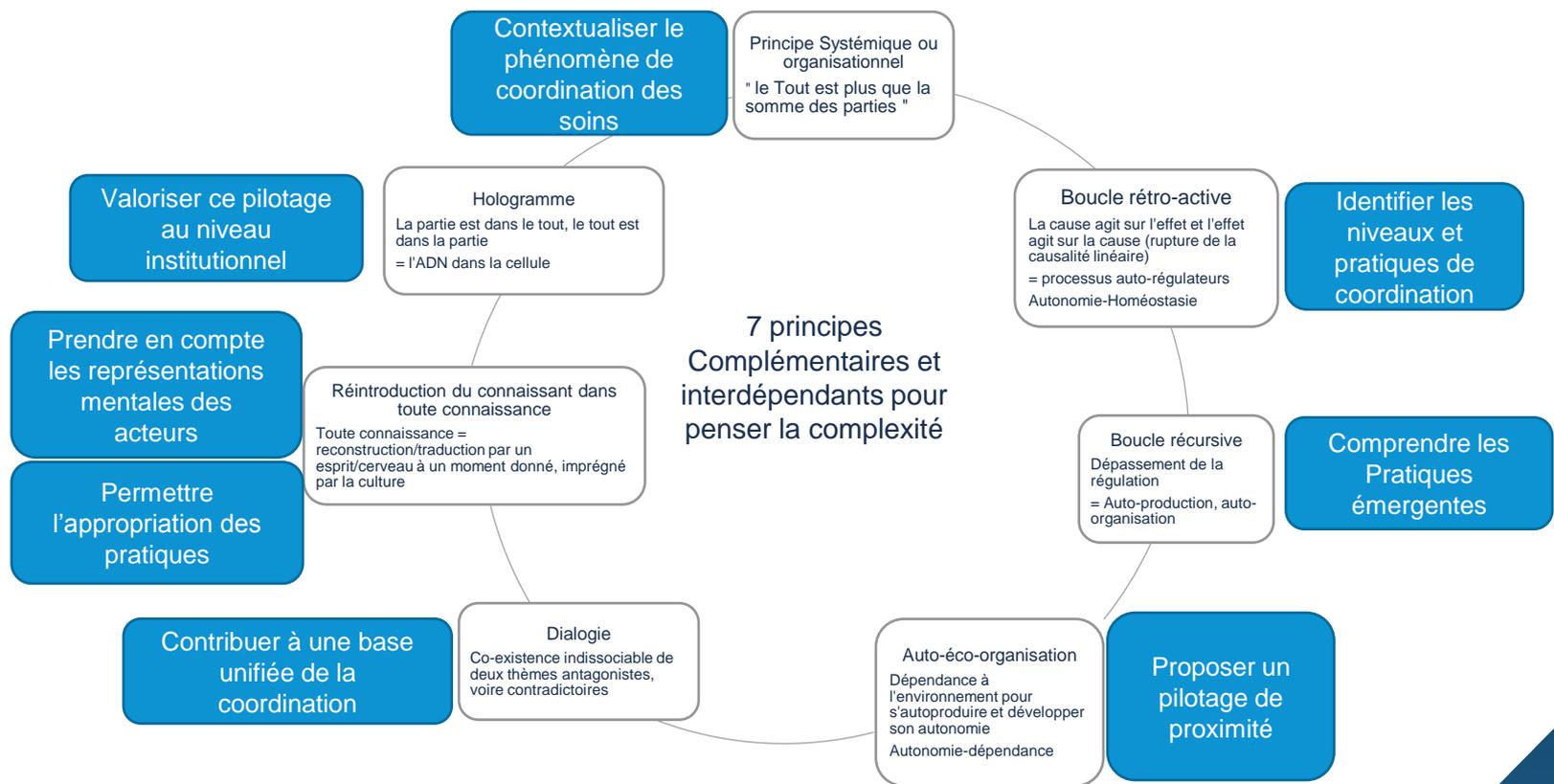
3. La pensée complexe pour pallier les limites de l'approche de la coordination des soins

- Concevoir, porter un autre regard sur les organisations
- Traiter avec l'incertitude

Pensée apte à relier, contextualiser, globaliser mais en même temps à reconnaître le singulier, l'individuel, le concret

(Morin, 1995 ; Morin & Le Moigne, L'intelligence de la complexité, 2016 ; Schmitt, 2016)

3. La pensée complexe pour pallier les limites de l'approche de la coordination des soins



Adaptation des 7 principes de la pensée complexe selon Morin et Le Moigne (Morin 2008 ; Morin & Moigne, L'intelligence de la complexité, 2016)

II. La recherche-intervention : le projet de coordination des soins

1. La Loi « Ma Santé 2022 » et le Projet « ProxiPart »

- les orientations stratégiques institutionnelles de la coordination des soins
- le projet de mise en œuvre de la coordination des soins sur des territoires de santé

2. Illustration des principes de la pensée complexe dans la Recherche-Intervention

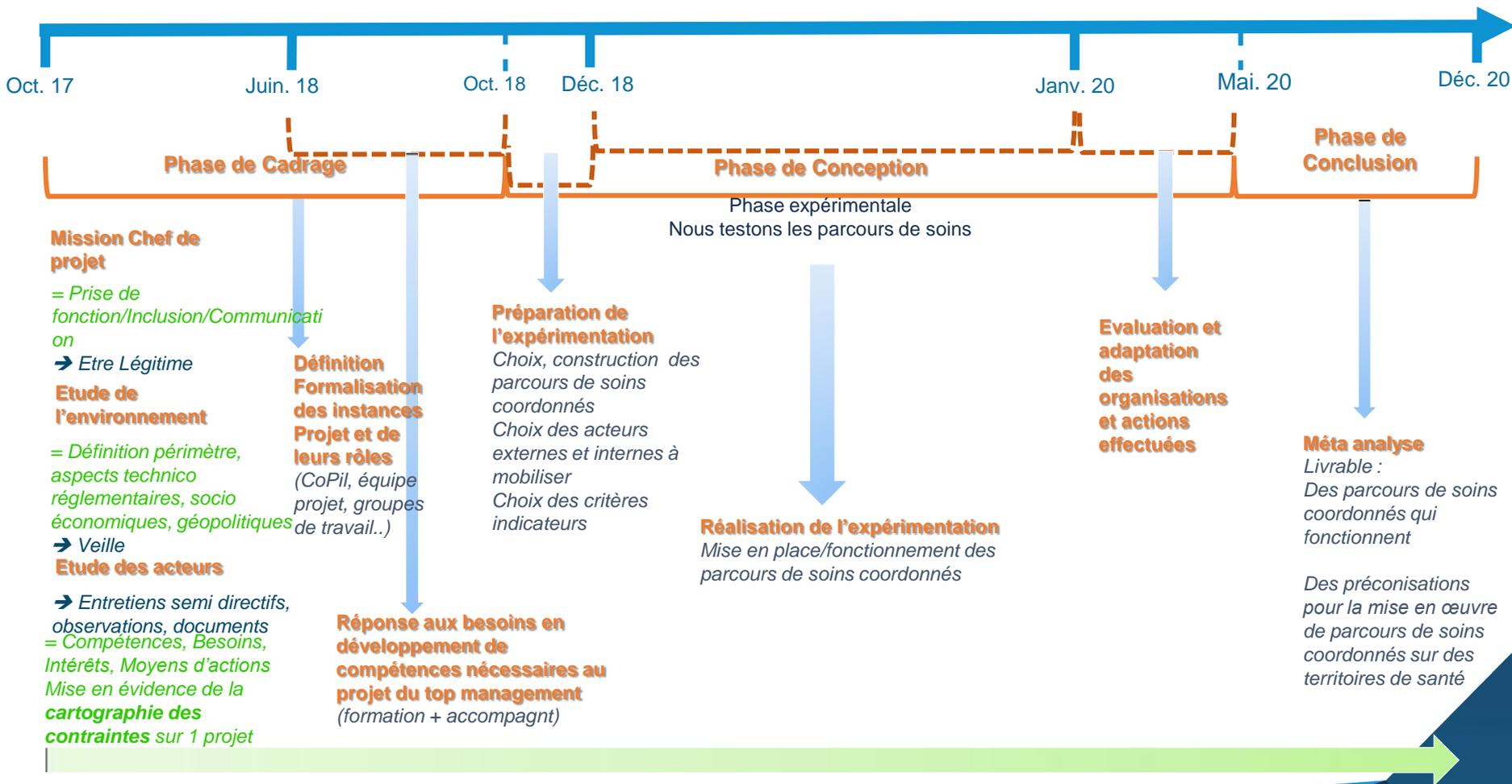
1. « Ma Santé 2022 » et « ProxiPart »

« C'est autour des besoins du patient que doit se construire la réponse des soignants en proximité et coordonnée en réseau [...] Le système de santé de demain, c'est un réseau de soins de proximité dont font partie tous les professionnels de santé du territoire qui garantit à la population l'accès permanent à des soins programmés et non programmés »

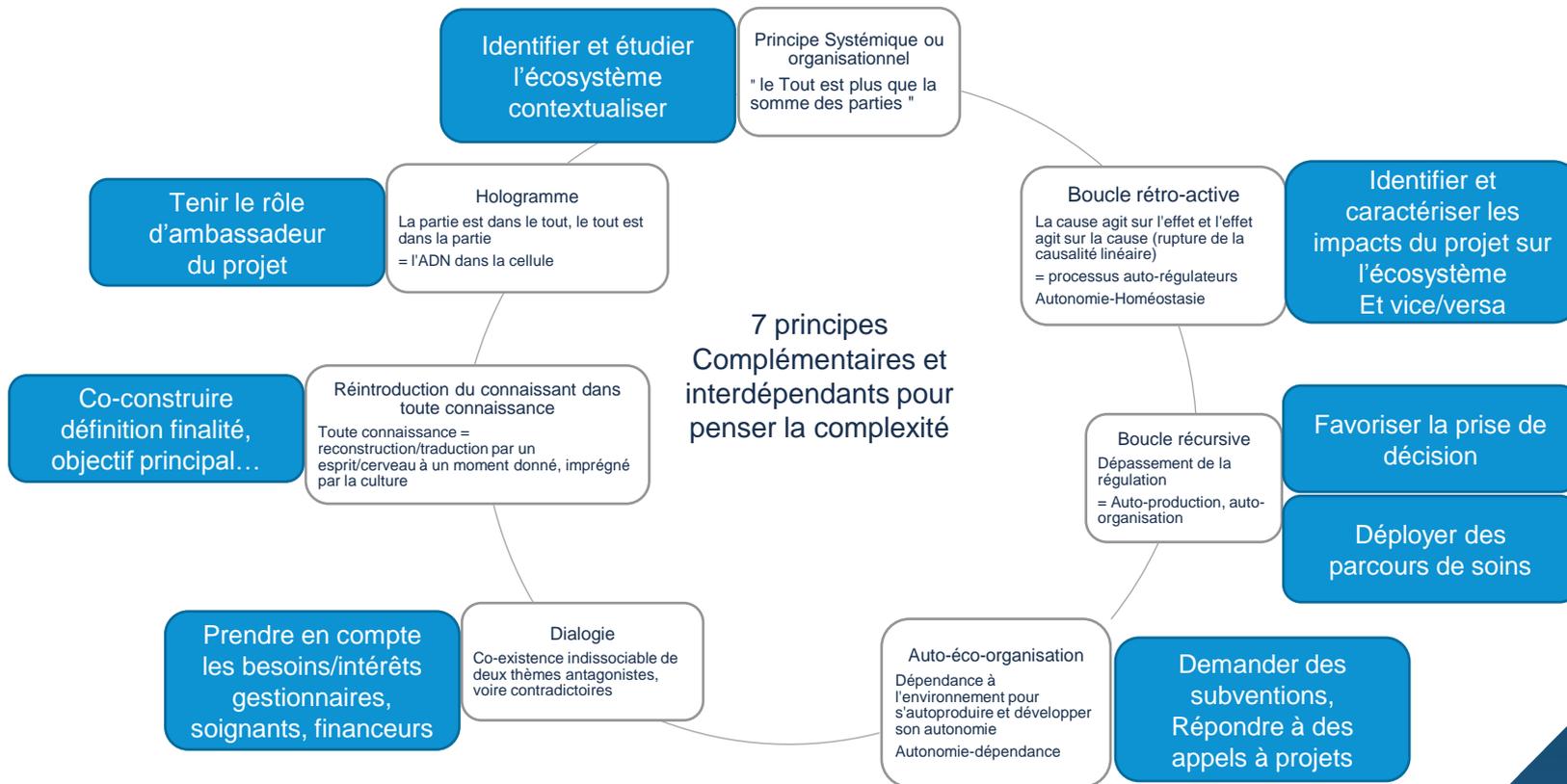
Emmanuel Macron (2018) à propos de Ma Santé 2022

Projet « ProxiPart » 2017-2020

- Pôle Régional d'établissements privés sur 2 territoires de santé
- Finalité : obtenir une qualité organisationnelle de la prise en charge coordonnée de proximité du patient
- Objectif Principal : Co-construire d'ici le 15 décembre 2020 avec les acteurs, un réseau ayant une activité de soins de proximité coordonnés sur le territoire Landes Navarre Côte Basque



2. Illustration des principes de la pensée complexe dans la recherche intervention



III. Les apports de la pensée complexe dans l'approche de la coordination et le projet

Apports de la pensée complexe dans l'approche de la coordination

Co-construction du sens à partir des représentations des acteurs

- Lisibilité
- Appropriation de la coordination
- Contextualisation

Mise en évidence

- Du rôle crucial de chef de projet dans l'accompagnement des acteurs
- Du nécessaire apprentissage de la pensée complexe

Apports de la pensée complexe dans le projet

L'apprentissage n'a de sens que face aux situations de changement, donc en situation de projet

Piaget (1959)

Cet apprentissage est possible par l'accompagnement du chef de projet

- Chemin de l'adhésion
- Veille des phénomènes et incertitudes
- Elaboration de perspectives étudiées et négociées
- « Mieux faire ensemble »

Conclusion

Reconsidérer l'approche de la coordination par la pensée complexe

Le projet favorise cette approche

Grâce à un accompagnement basé sur l'apprentissage de cette approche

Cet accompagnement nécessite des compétences spécifiques de la part du Chef de Projet

Merci pour votre attention