

Structure de réseau, gouvernance et efficacité

Brint Milward
Université d'Arizona

*Atelier d'été 2009 – Des connaissances pour du changement
Centres de collaboration nationale
en santé publique
Le 8 juillet 2009*

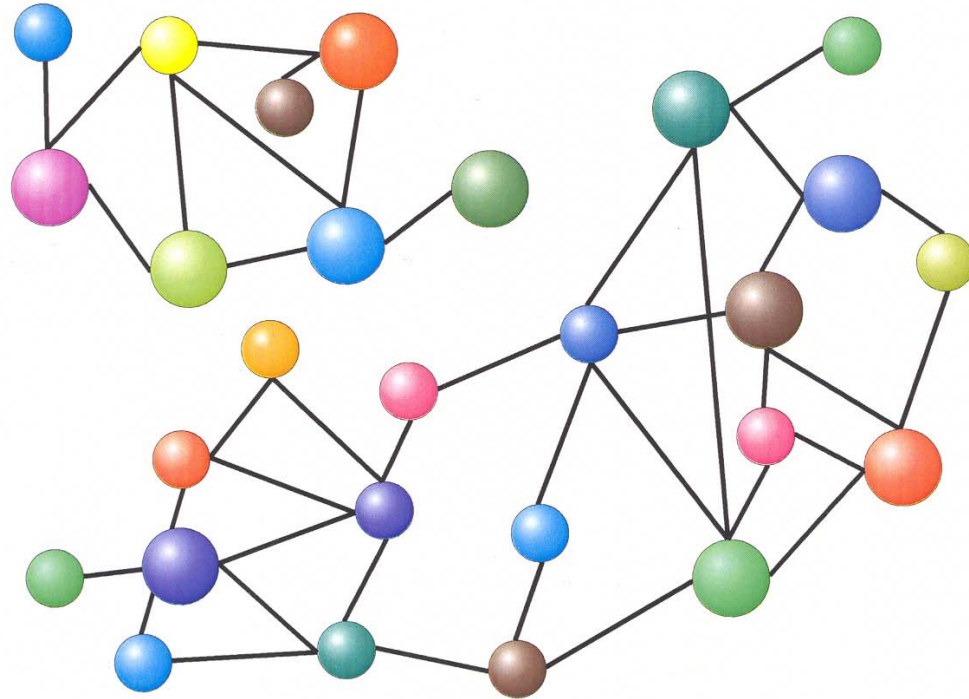
Collaboration en recherche

- Cette présentation repose sur 19 années de collaboration en recherche intensive entre Keith Provan et Brint Milward à l'Université d'Arizona.
- Voir Milward et Provan, ***A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*** du Center for the Business of Government d'IBM à www.businessofgovernment.org.

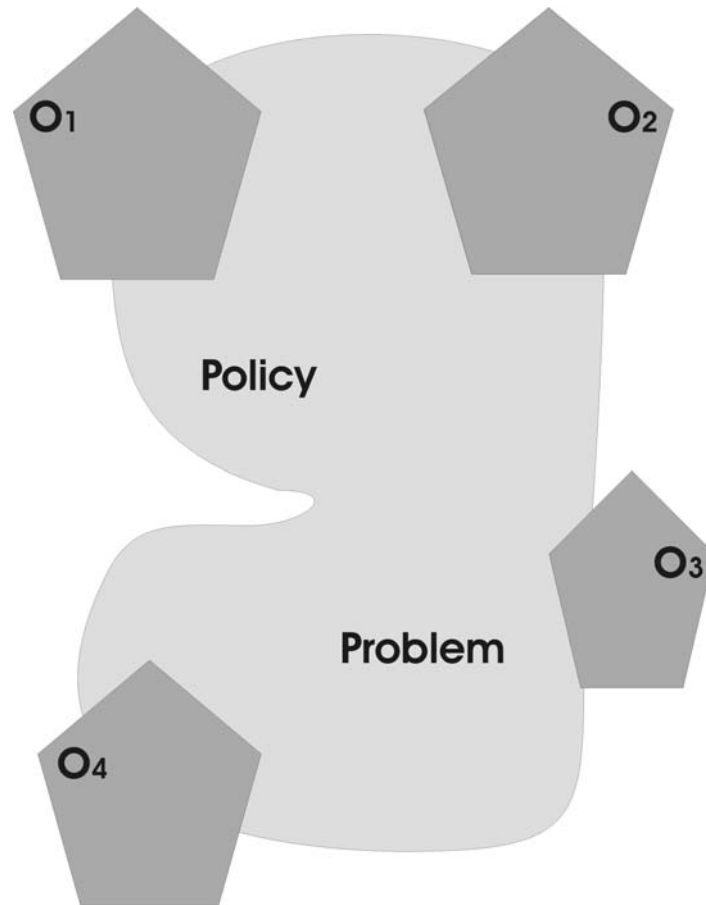
Caractéristiques des réseaux organisationnels

- Les « nœuds » du réseau sont des organisations et non des individus.
- Proposition d'un but ou d'une finalité commune.
- La confiance et la réciprocité remplacent la hiérarchie de commandement ou le système de prix.
- Les réseaux sont formés de nombreux types de relations (amitié, partage de renseignements, partage de ressources, etc.).
- Ils sont non hiérarchiques, mais souvent dans l'ombre de la hiérarchie et de la loi.

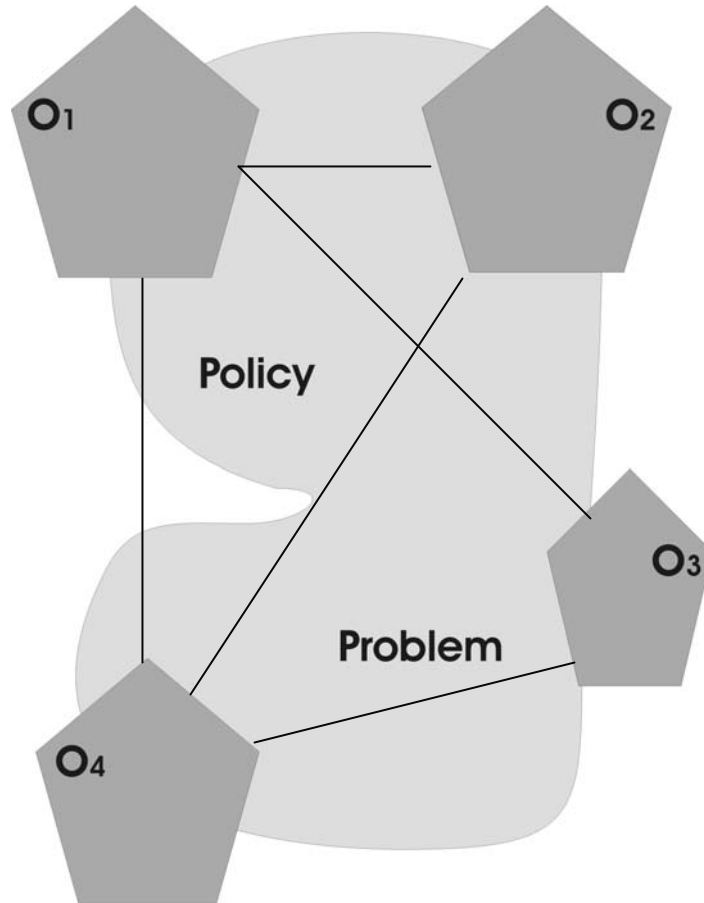
Structures et liens du réseau



Organisations et problèmes



Organisations et problèmes



Types de réseaux d'action publique

- **Réseaux de diffusion de renseignements**
 - Surveillance de la criminalité dans le voisinage
- **Réseaux de résolution de problèmes**
 - Réseau de premiers répondants
 - Réseau de traumatologie dans la collectivité
- **Réseaux visant à renforcer les capacités dans la collectivité**
 - Partenariat voué à la prévention de la toxicomanie dans la collectivité

Types de réseaux d'action publique

- **Réseaux de mise en œuvre de services**
 - Réseau de santé mentale dans la collectivité
 - Comparable à une chaîne d'approvisionnement dans le secteur privé
 - Principaux enjeux
 - Production en commun
 - Capacité de transmission

Conclusions de la recherche sur l'efficacité des réseaux

Survol des conclusions de la recherche sur
l'efficacité des réseaux

Connaissances et réseaux : avertissement

- « Le but de la science n'est pas d'ouvrir la porte à la sagesse infinie, mais de poser une limite à l'erreur infinie. » (Traduction libre)

– Bertolt Brecht

1. Niveaux multiples

- La collaboration à de multiples niveaux au sein du réseau renforce l'engagement envers les objectifs de celui-ci.
- La collaboration à de multiples niveaux à l'extérieur du réseau (c.-à-d. à l'échelle locale/régionale, provinciale, nationale) renforce la légitimité.

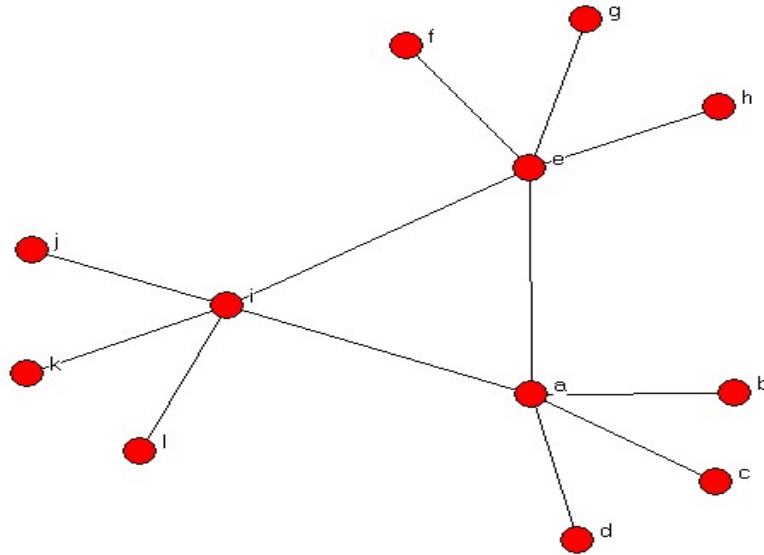
2. Intégration ciblée

- Des liens ciblés sont plus efficaces que des liens établis de façon confuse.
- Une certaine fragmentation dans un réseau est acceptable.
- Les réseaux très denses sont inefficaces; la circulation d'idées et d'approches nouvelles y est entravée.

3. Force des liens

- Liens forts – La participation sous différentes formes (partage de ressources, renseignements, recommandations, etc.) est essentielle parmi les principaux membres du réseau.
- Liens faibles – Ils facilitent la circulation de renseignements critiques provenant de sources extérieures au réseau. L'échange « d'indiscrétions » permet d'établir des ponts.

Une combinaison de liens forts et de liens faibles est efficace

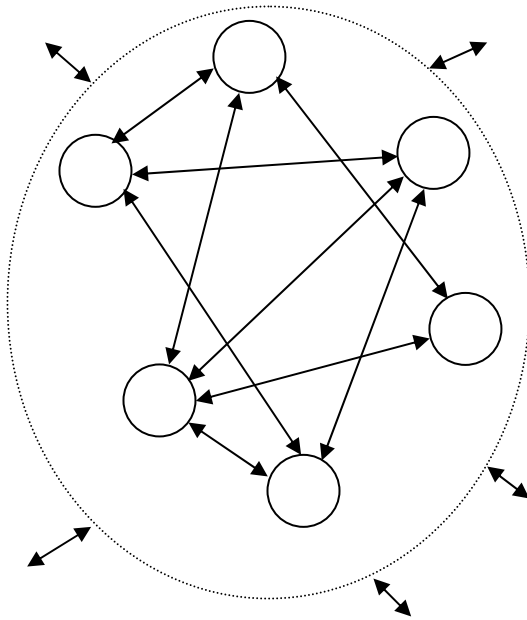


4. Gouvernance de réseau

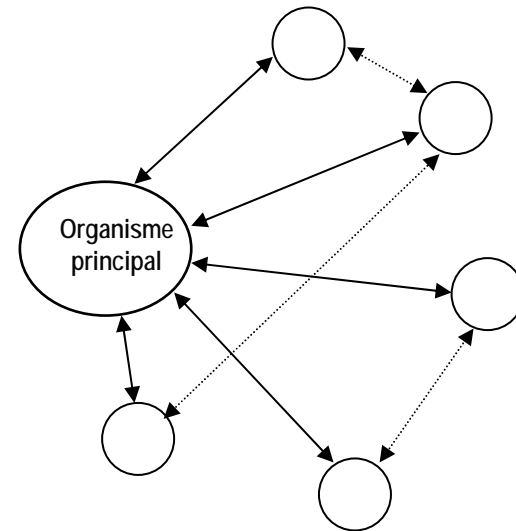
- Une certaine forme de gouvernance est nécessaire au soutien du réseau.
- Quelles organisations devraient être incluses?
- Les organismes centraux devraient-ils être gouvernés différemment des organismes périphériques?
- Quels types de mesures incitatives seront employés?
- Devrait-elle être émergente ou mandatée?

Formes de gouvernance de réseau

Autogouverné



Organisme principal



Formes de gouvernance de réseau

Organisme administratif du réseau (OAR)

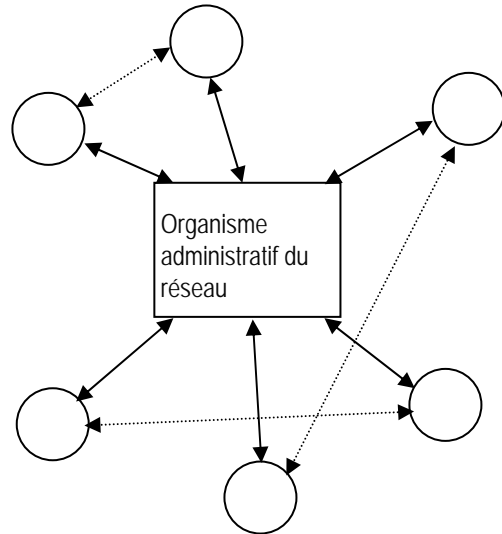
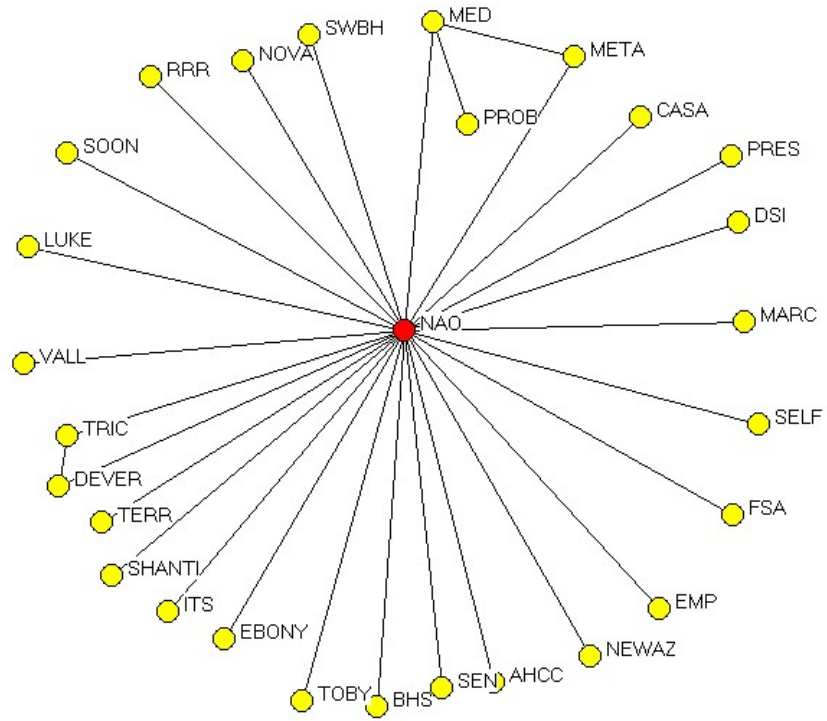


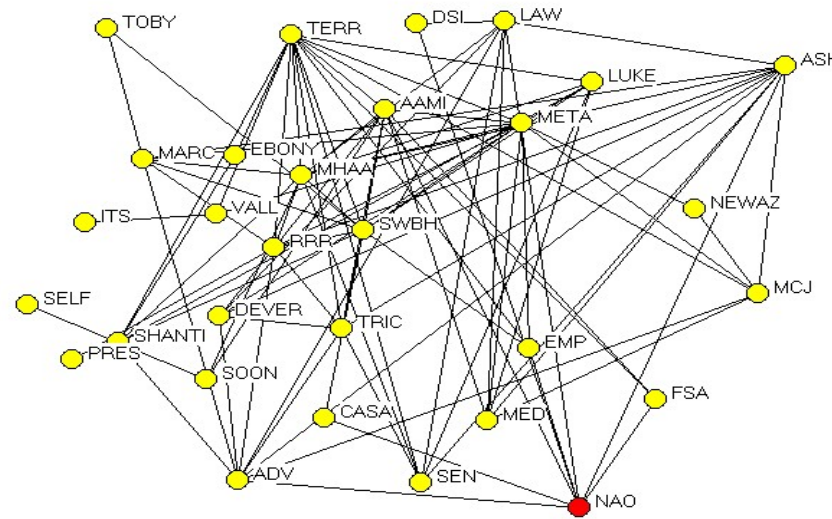
Figure 1 : Schéma du réseau – Contrats
(Indice de centralisation = 0,77, contrôle de l'OAR hautement centralisé)



5. Participation

- La participation s'étend graduellement, renforce la confiance, l'engagement et la synergie, d'abord grâce à des liens de faible intensité.
- L'importance est d'abord accordée aux individus et aux organisations ayant des intérêts communs non concurrents.
- L'esprit d'entreprise joue un rôle clé et est lié au contexte.

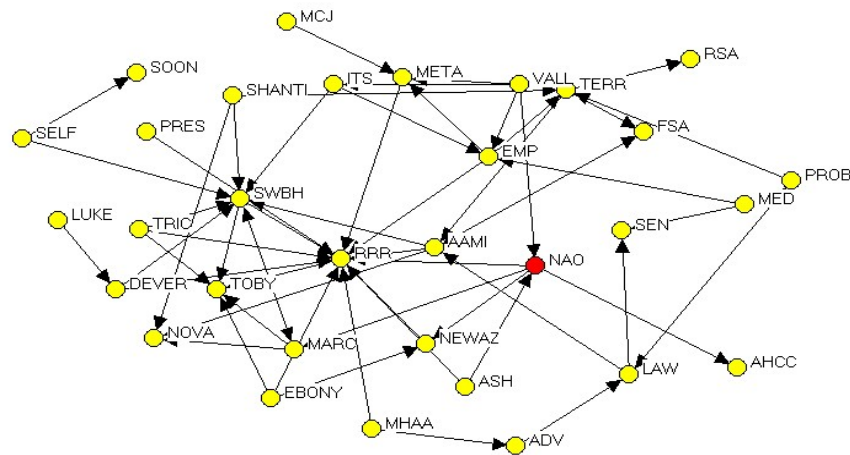
Figure 2 : Schéma du réseau – Partage de renseignements
(Indice de centralisation = 0,27, contrôle dispersé)



6. Légitimité

- La légitimité des réseaux s'accroît à mesure qu'ils évoluent sur deux plans différents.
- À l'interne – en fonction du renforcement des interactions et de la confiance parmi les membres.
- À l'externe – en fonction de liens forts noués avec des entités externes (bailleurs de fonds, dirigeants communautaires, etc.).
- Ces deux plans sont essentiels, mais pas nécessairement en même temps. Toutefois, ils peuvent avoir des répercussions l'un sur l'autre.

Figure 3 : Schéma du réseau – Réputation
(Indice de centralisation = 0,30, contrôle dispersé)



7. Ressources

- Les ressources doivent être suffisantes pour permettre d'établir l'infrastructure de réseau (employés, bulletin d'information, téléphone, etc.).
- Les ressources peuvent être externes (subventions, etc.) ou internes (cotisations, dons, etc.).
- La provenance des ressources peut avoir une incidence sur la légitimité du réseau, surtout à ses premiers stades de développement.
- Les réseaux ont une capacité de transmission.

8. Objectifs

- Les réseaux ayant des objectifs à (relativement) court terme précis et atteignables (montrer les résultats afin de renforcer l'engagement) connaissent la croissance et la prospérité.
- Aspect positif : améliorer l'accès aux soins de santé ou accroître les saisies de stupéfiants.
- Aspect négatif : les buts vagues tels qu'« améliorer la communication » ou « renforcer les capacités communautaires ».

9. Stabilité

- Les réseaux qui sont relativement stables dans le temps (c.-à-d. absence de bouleversements majeurs et fréquents) finissent par être plus efficaces après la période initiale de formation et de croissance que les réseaux qui sont constamment remaniés.
- Cet état de fait est ironique, étant donné qu'on adopte les réseaux pour leur capacité d'adaptation et leur souplesse.

10. Résultats relatifs aux clients

- La centralisation, la stabilité et les ressources sont reliés à l'efficacité du réseau dans les deux seules études comparatives de l'efficacité des réseaux faisant appel aux résultats relatifs aux clients (Provan et Milward, 1995; Vollenberg, Raab et Kenis 2007).

Résumé des conclusions de la recherche : 10 caractéristiques des réseaux efficaces

- Collaboration à de multiples niveaux
- Intégration ciblée
- Combinaison de liens forts et de liens faibles
- Forme de gouvernance appropriée
- Participation renforcée graduellement par la confiance
- Légitimité renforcée tant à l'interne qu'à l'externe
- Ressources suffisantes
- Importance accordée à des objectifs précis
- Stabilité
- Centralisation, stabilité et ressources

Quelles sont les enjeux critiques de la recherche?

- Évolution – Comment les réseaux se forment-ils et évoluent-ils? (stades, légitimité, flexibilité / stabilité, etc.).
- Gouvernance – OAR, organisme principal, autogouverné?
- Création – Émergente ou mandatée?
- Structure – Quelles sont les structures de relations qui favorisent l'atteinte des objectifs ou la circulation de l'information? (densité, centralisation, liens forts / liens faibles, etc.).
- Résultats – Quels sont les résultats importants au niveau du réseau et comment peuvent-ils être évalués? (critère de rendement clé, importance accordée aux parties prenantes, etc.).