

Le changement et le système de santé : **Construire une « capacité à changer »**

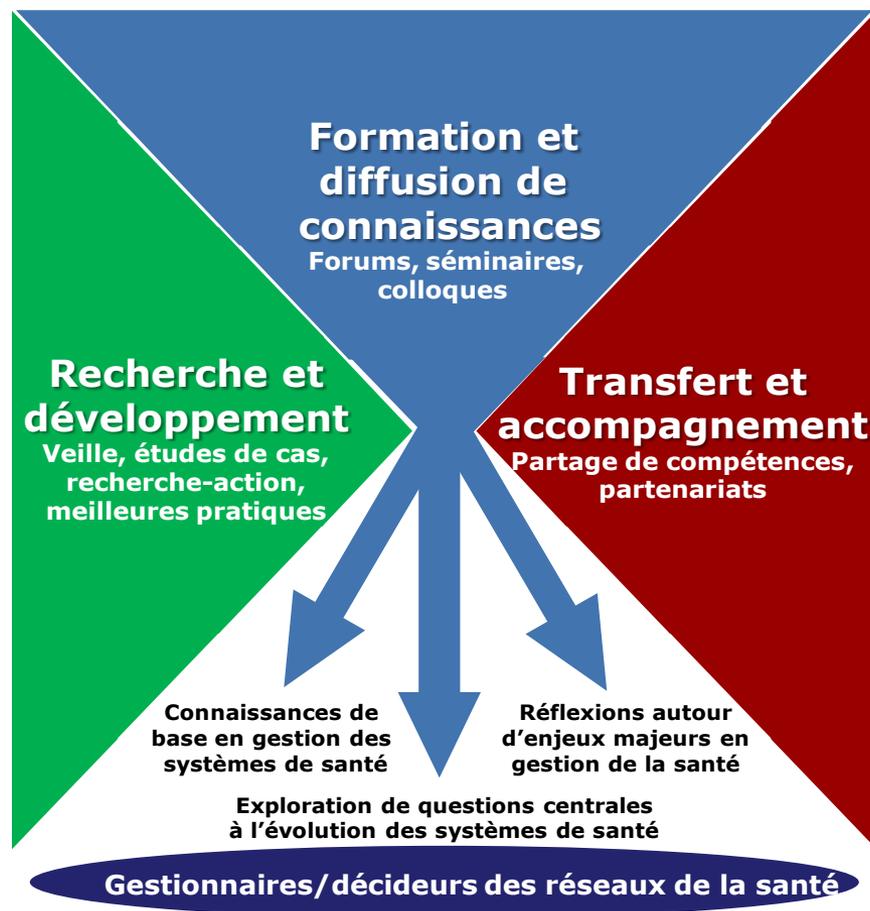
Kevin J. JOHNSON, M. Sc.,
Candidat Ph.D.

et

Alain RONDEAU, Ph.D.,
Professeur honoraire de Management
Directeur du Pôle santé HEC Montréal

Présentation faite dans le cadre des
Séminaires du Pôle santé HEC Montréal
15 Mars 2011

Nos domaines d'action



Objectifs de la présentation

Discuter brièvement de l'évolution récente de la connaissance en matière de mise en œuvre de changements stratégiques

Explorer particulièrement le concept de « capacité à changer » des organisations à l'aide de la mise en œuvre d'initiatives cliniques dans divers établissements de santé

Pourquoi est-ce si difficile
de changer ?

Des enjeux majeurs à traiter

Logiques organisationnelles

Stratégique
Intention de l'organisation



Systemique
Processus organisationnels



Opérationnelle
Activités et acteurs

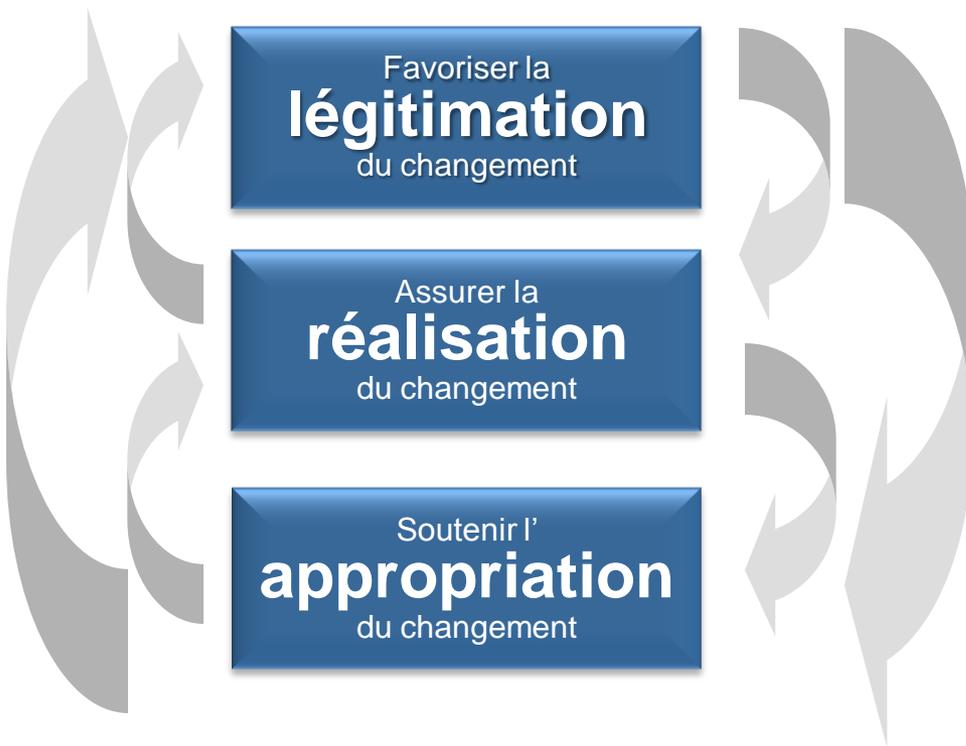


Enjeux du changement

Favoriser la
légitimation
du changement

Assurer la
réalisation
du changement

Soutenir l'
appropriation
du changement



Qu'a-t-on appris sur
Le contexte du changement

Y a-t-il des conditions qui favorisent la mise en place d'un changement majeur ?

De la « gestion du changement » à la « capacité à changer »

(Demers, 1999)

Une capacité générique à changer

Caractéristiques et conditions Attributs (structurels)	Pratiques organisationnelles Processus (dynamiques)	Niveau d'institutionnalisation Apprentissages (diachroniques)
<p>Historique de changement</p> <p>Valeur accordée au changement</p> <p>Identité forte et culture partagée</p> <p>Philosophie orientée client</p> <p>Flexibilité structurelle Structures souples, ponctuelles, ambidextres</p> <p>Prise de décision participative Équipes de gestion privilégiées</p> <p>Présence de partenariats</p> <p>Stabilité de l'organisation, des dirigeants, des employés</p>	<p>Processus de planification stratégique</p> <p>Gestion des processus d'affaires</p> <p>Gestion de projet Ressources, risques, équipes, expertises externes</p> <p>Gestion du changement (DO) Transition individuelle, transformation organisationnelle</p> <p>Gestion de la connaissance Veille stratégique, communautés de pratiques, <i>benchmarking</i></p> <p>Gestion de la performance Pratiques de bilan et d'amélioration continue</p>	 <p>Optimisées et améliorées en continue</p> <p>Mesurées et normalisées</p> <p>Institutionnalisées et contrôlées</p> <p>Définies et documentées</p> <p>Laissées à l'initiative individuelle</p>

Une capacité spécifique à changer

Des déterminants à prendre en compte dans une situation donnée

		Enjeux du changement		
		Légitimation	Réalisation	Appropriation
Logiques d'action	Stratégique (Intention des acteurs) <i>Perspective directionnelle</i>	VISION <i>Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués</i>	PILOTAGE <i>Structure de pilotage crédible</i>	INTÉRÊT <i>Conditions incitatives Retombées valables</i>
	Systemique (Nature des processus) <i>Perspective structurelle</i>	MODÈLE <i>Déficiences établies Orientation documentée</i>	CAPACITÉ <i>Ressources, démarche et compétences adéquates</i>	APPRENTISSAGE <i>Expérimentations et prises de conscience appropriées</i>
	Opérationnelle (Pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i>	COMMUNICATION <i>Information adéquate Adhésion soutenue</i>	EFFORT <i>Disponibilités et collaborations appropriées</i>	PROGRESSION <i>Amélioration continue Mesure de résultats</i>

Adapté de : Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14 (3), pp. 1-13.

Construire la capacité à changer

LES ENJEUX FONDAMENTAUX



Favoriser la
légitimation
du changement

Assurer la
réalisation
du changement

Soutenir l'
appropriation
du changement

Construire la capacité à changer

LES LOGIQUES D'ACTION



Stratégique

Intention de l'organisation

Systemique

Processus organisationnels

Opérationnelle

Activités et acteurs

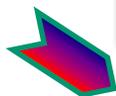
Favoriser la
légitimation
du changement

Assurer la
réalisation
du changement

Soutenir l'
appropriation
du changement

Construire la capacité à changer

LES DIMENSIONS DE LA CAPACITÉ À CHANGER



Favoriser la
légitimation
du changement

Assurer la
réalisation
du changement

Soutenir l'
appropriation
du changement

Stratégique
Intention de l'organisation

Vision

Pilotage

Intérêt

Systemique
Processus organisationnels

Modèle

Capacité

***Apprentis-
sage***

Opérationnelle
Activités et acteurs

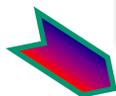
***Communica-
tion***

Effort

Progression

Construire la capacité à changer

UN SUIVI DIAGNOSTIQUE EN SANTÉ



Favoriser la
légitimation
du changement

Assurer la
réalisation
du changement

Soutenir l'
appropriation
du changement

Stratégique
Intention de l'organisation

Vision

Pilotage

Intérêt

Systemique
Processus organisationnels

Modèle

Capacité

***Apprentis-
sage***

Opérationnelle
Activités et acteurs

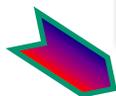
***Communica-
tion***

Effort

Progression

Construire la capacité à changer

UN SUIVI DIAGNOSTIQUE EN SANTÉ



Favoriser la
légitimation
du changement

Assurer la
réalisation
du changement

Soutenir l'
appropriation
du changement

Stratégique

Intention de l'organisation

Vision

Pilotage

Intérêt

Systemique

Processus organisationnels

Modèle

Capacité

***Apprentis-
sage***

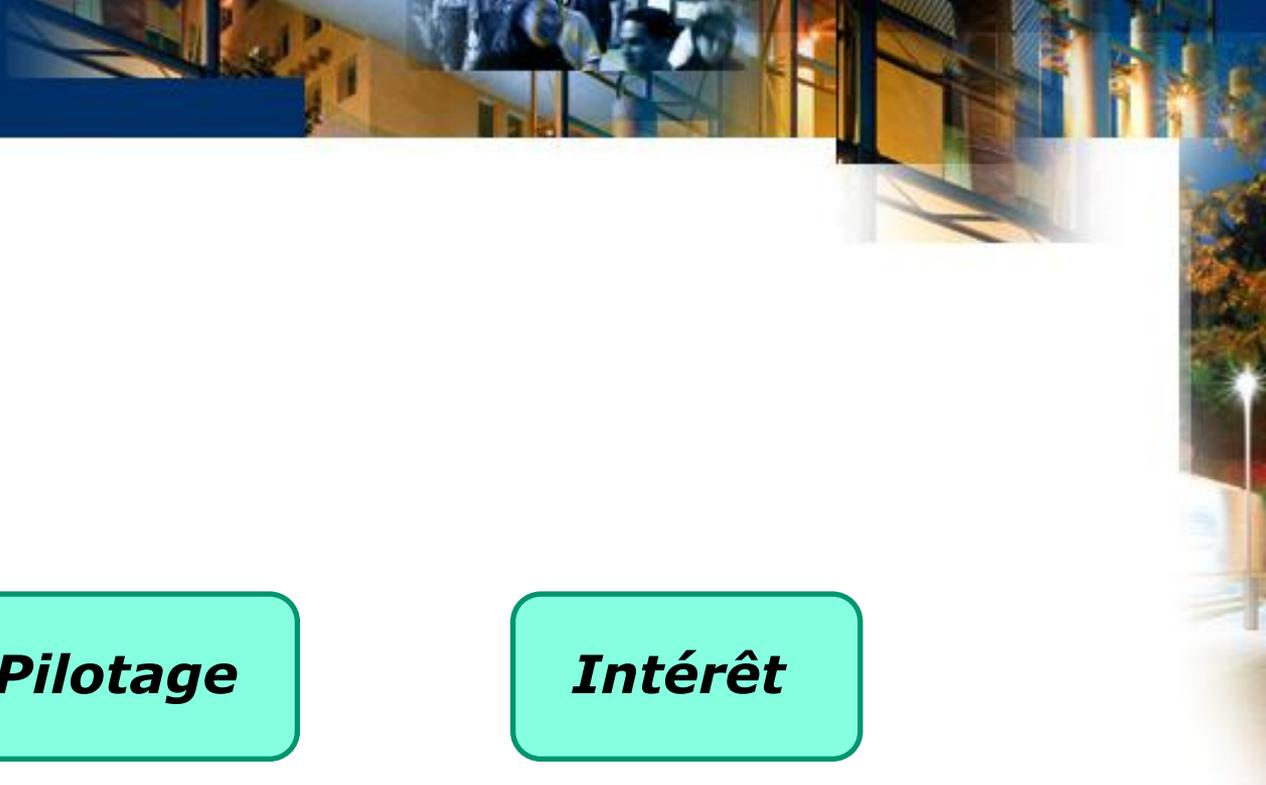
Opérationnelle

Activités et acteurs

***Communica-
tion***

Effort

Progression



Vision

Pilotage

Intérêt

Modèle

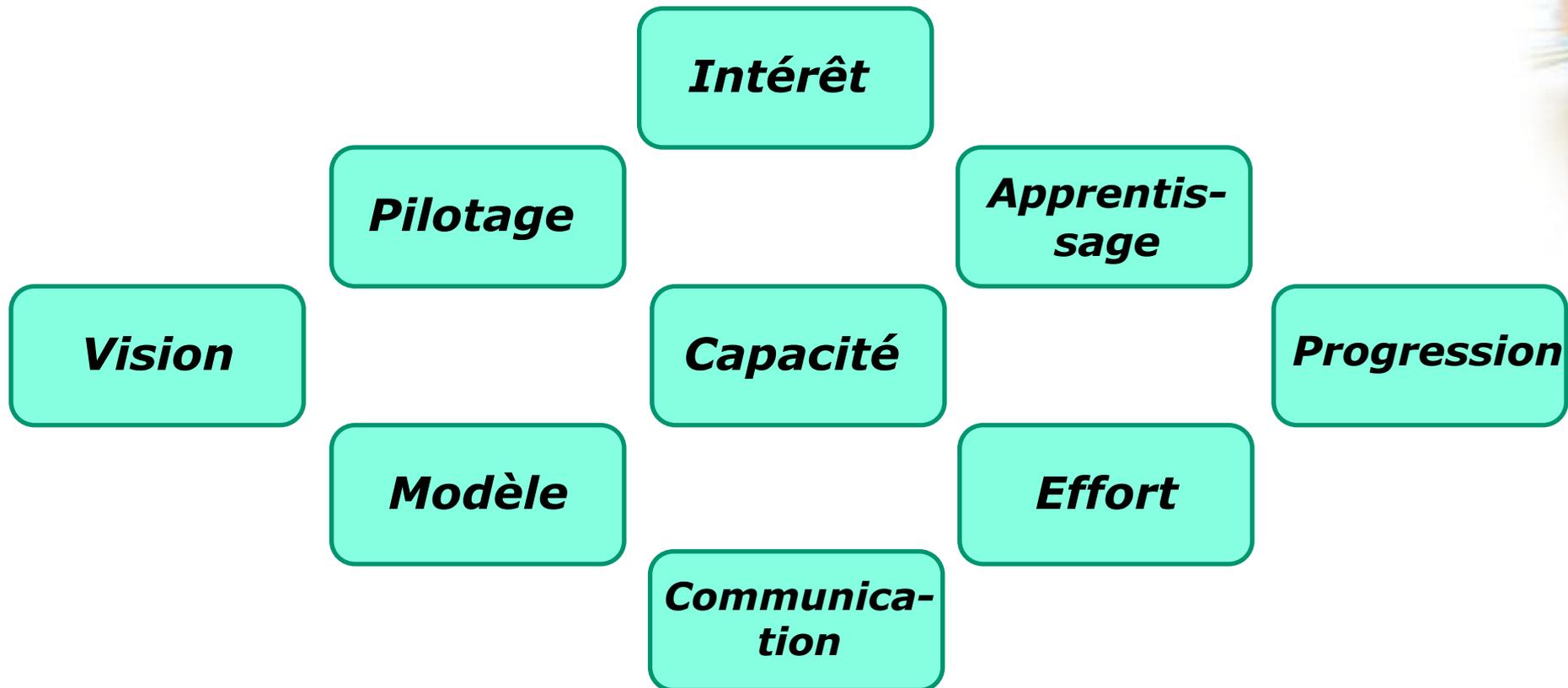
Capacité

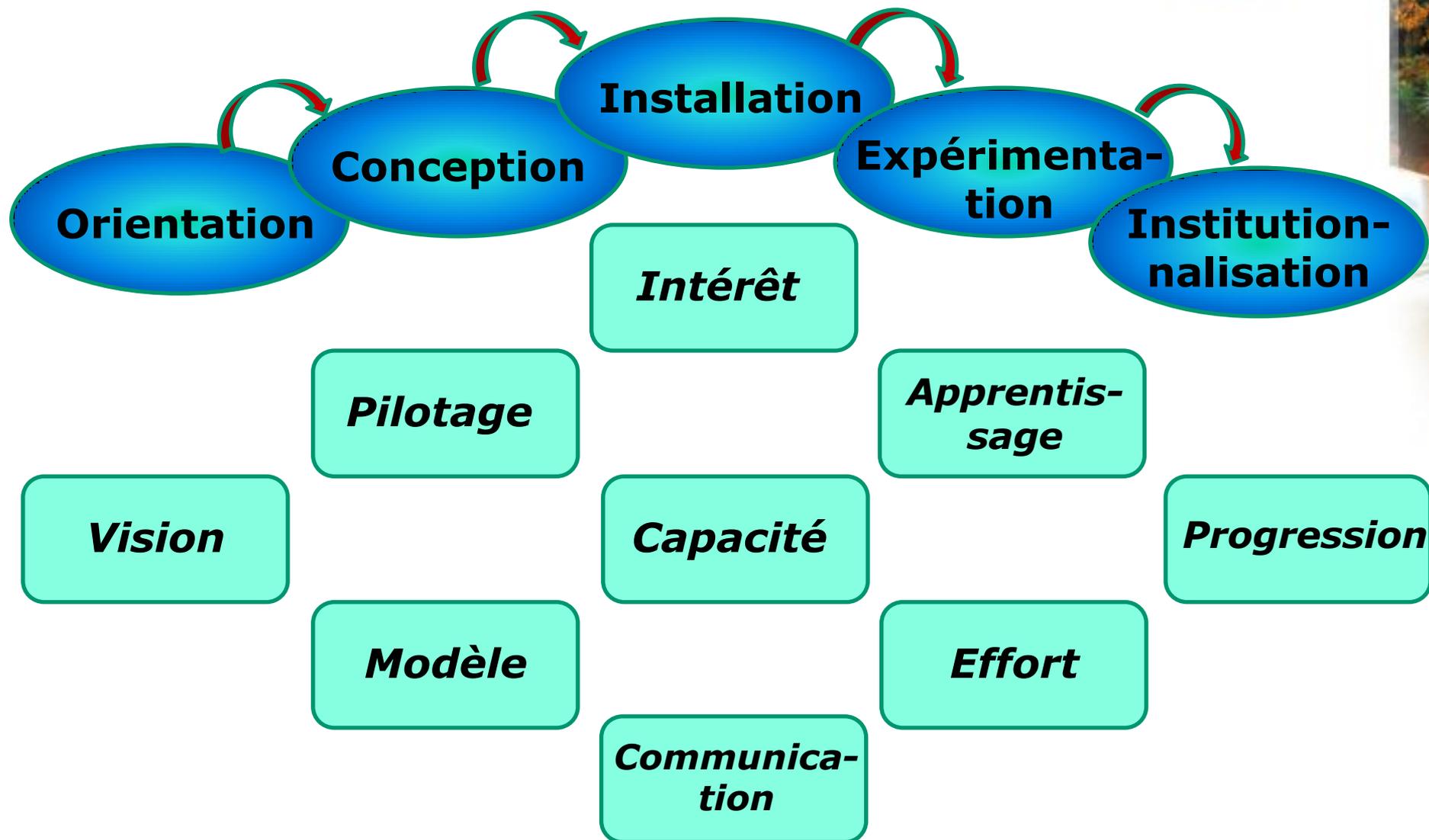
***Apprentis-
sage***

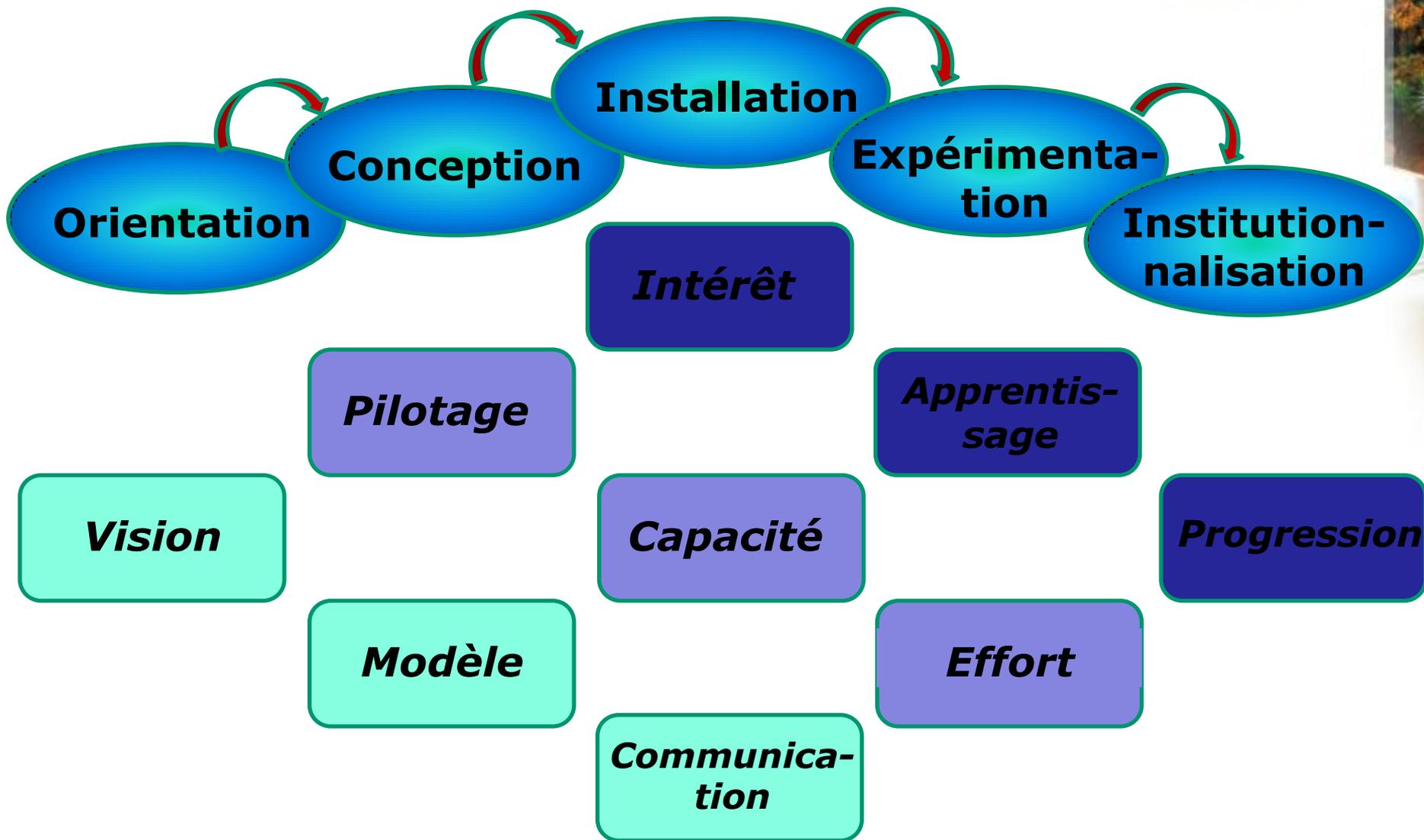
***Communica-
tion***

Effort

Progression







Merci de votre attention!

Prochain séminaire : **Mardi le 12 avril de 12 h à 13 h 30,**
Salon Deloitte

- ▶ Titre: *L'approche Kaizen / Lean pour améliorer l'organisation du travail: l'exemple du Centre Hospitalier Universitaire de Sherbrooke.*
- ▶ Présentateur : Sylvain Chaussé
- ▶ Lieu : salon Deloitte, 4^e étage, pavillon Côte-Sainte-Catherine, de 12 h à 13 h 30