

## La mise en oeuvre d'un centre de commandement Leçons du C4

Ariane-Hélène Fortin, M.Sc. Chargée de projets



8 NOVEMBRE 2022

# Pourquoi le C4 ?

« On n'était pas capable de faire débloquer des enjeux de fluidité [...]. On fonctionnait avec le tableau des lits, mais ce ne sont pas des **données qui sont actionnables** (exploitable). Il n'y avait pas de **vue macro.** »

« Toutes les décisions [de fluidité] dépendaient de la coordinatrice des lits, de ses compétences et connaissance, sans avoir d'autres outils pour **partager la responsabilité et l'imputabilité.** Donc ça ne bougeait pas. »

« Nous étions déjà plusieurs à travailler ensemble pour régler la situation des NSA avant le lancement du C4, mais malheureusement, notre capacité d'agir était limitée. Le C4 nous donne **accès à une information constamment actualisée** sur la situation dans les installations du CIUSSS ».

Enjeux transversaux  
=  
Capacité d'action limitée

# Qu'est-ce que le C4 ?

## Une gouvernance clinique des enjeux transversaux

Des **acteurs**  
mobilisés autour  
d'objectifs  
communs

COLLABORATION

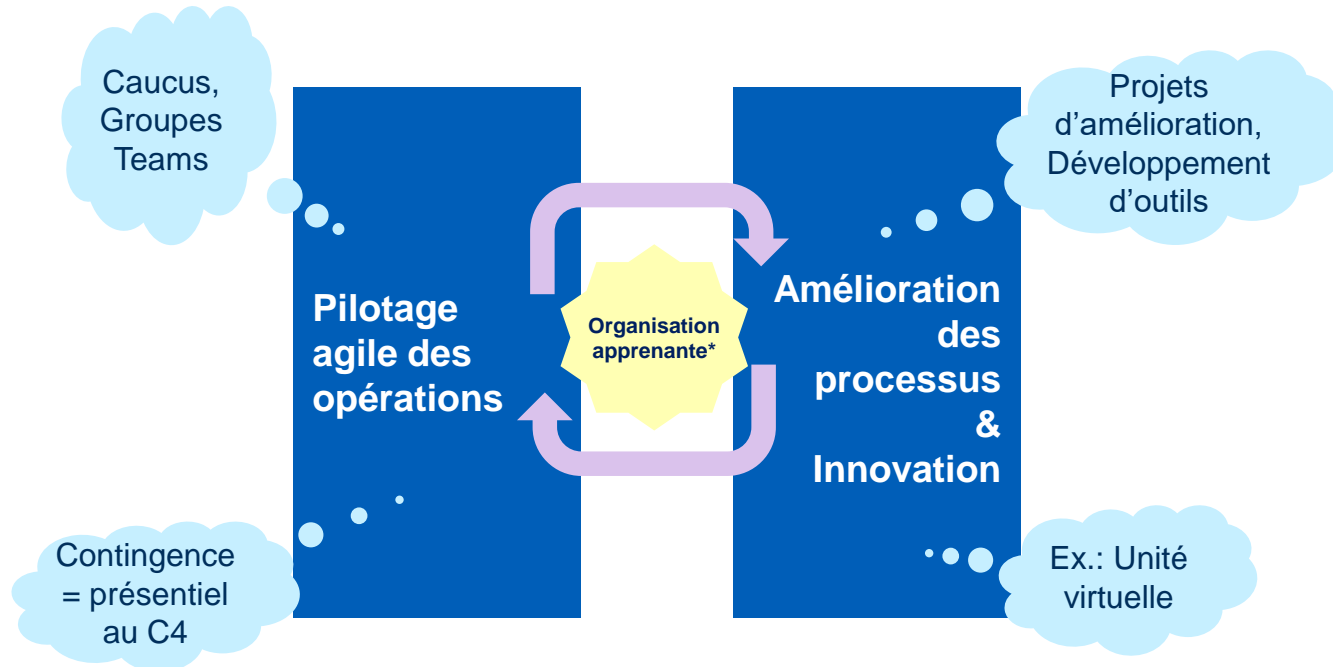
Des **données**  
**actionnables**  
pour une lecture  
juste de la  
situation

TRANSPARENCE

Des mécanismes  
de **pilotage** pour  
une  
responsabilité  
collective

IMPUTABILITÉ

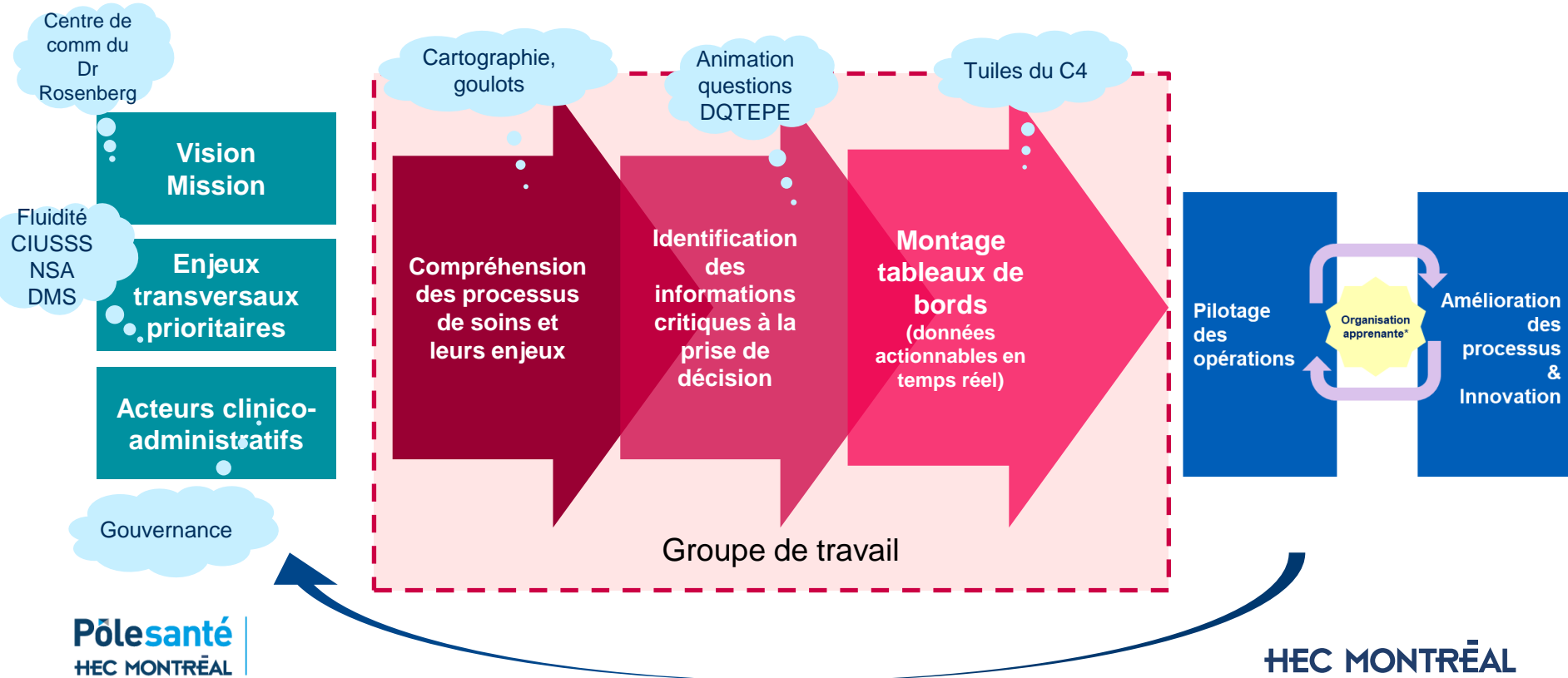
# Le C4 en un coup d'oeil



\* « Une organisation dans laquelle les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats souhaités, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée, et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble »

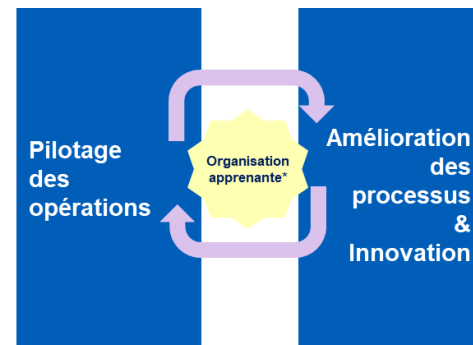
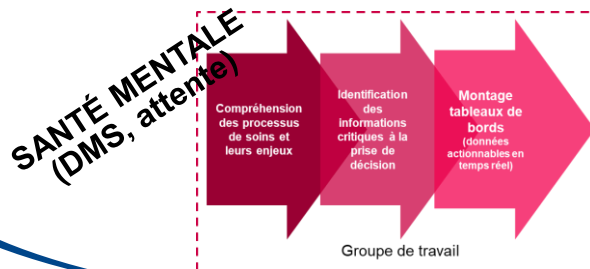
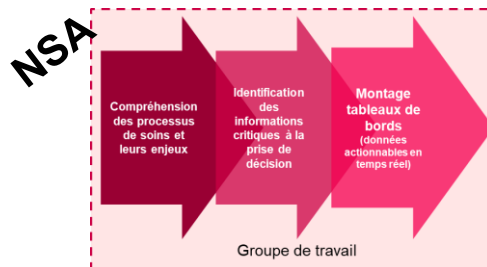
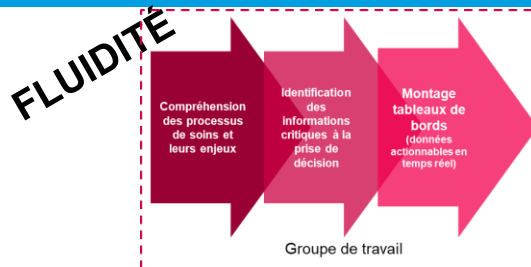
Peter Senge, 1990

# La démarche en un coup d'oeil



# La démarche en un coup d'oeil

- Vision Mission
- Enjeux transversaux prioritaires
- Acteurs clinico-administratifs

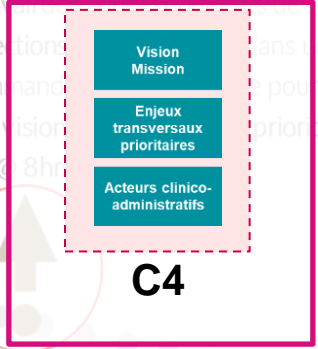


Mars 2017

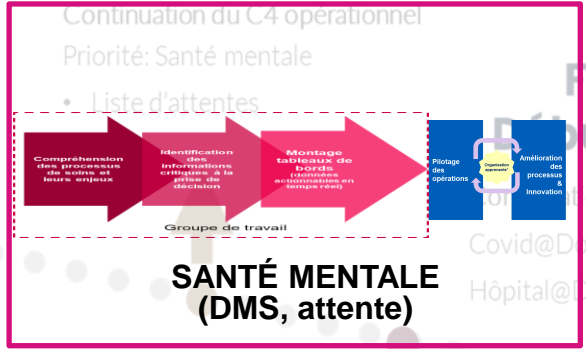
Déc 2020-Fév 2021  
3ème Vague

Lancement de la politique de flow  
JGH – Dr Rosenberg

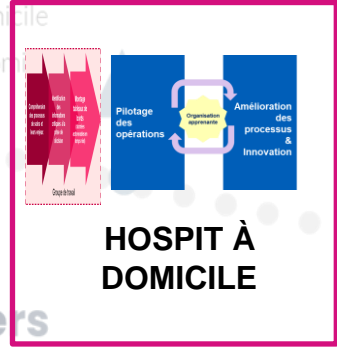
Groupe de travail... toutes les directions... centre de commandement... développer la vision... (12 semaines @ 8h)



Octobre 2021  
Début chantiers



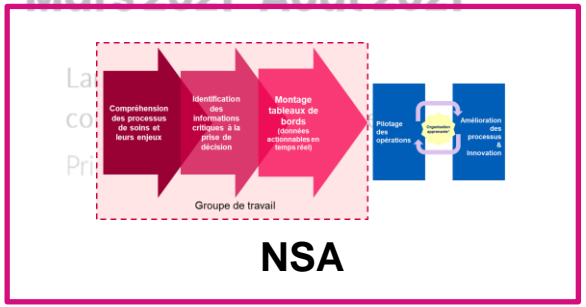
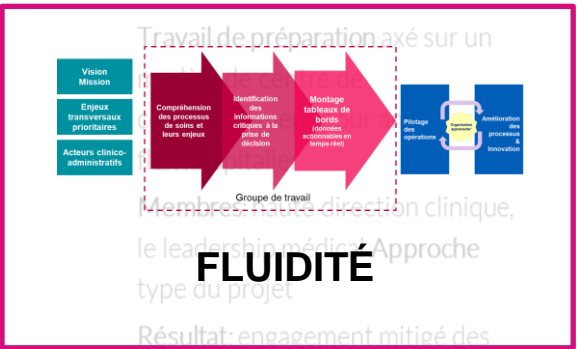
Fév. 2022  
Début chantiers



Mai-Déc 2020

Mars 2021-Août 2021

Nov 2021  
Début chantiers



Continuation du C4 opérationnel  
Priorité DMS Chirurgie  
SIAD

# Quelques conditions de succès pour la mise en oeuvre





# Quelques conditions de succès

		LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
		LÉGITIMATION (émotif)	RÉALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
LOGIQUES D'ACTION	STRATÉGIQUE (intention des acteurs) <i>Perspective directionnelle</i>	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
	FONCTIONNELLE (nature des systèmes) <i>Perspective structurelle</i>	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
	OPÉRATIONNELLE (pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i>	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

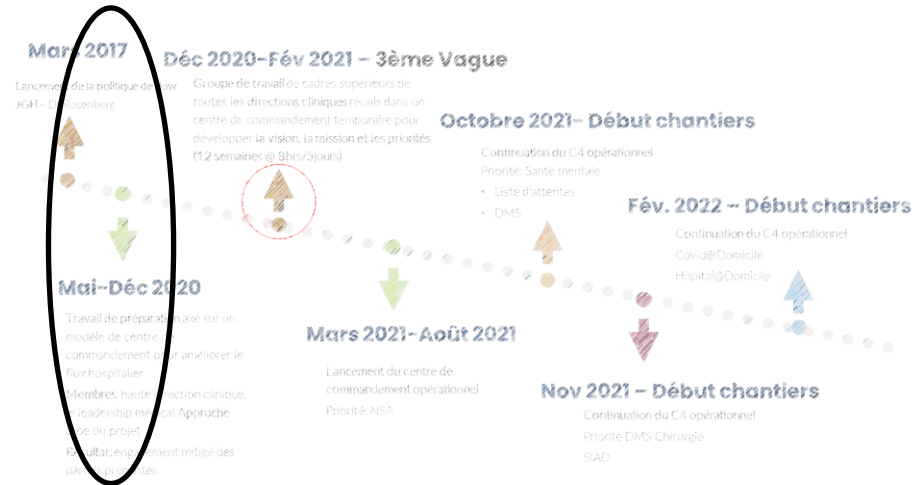
Rondeau (2008)

# Quelques conditions de succès

## LÉGITIMATION

- Un centre de commandement pour le CCOMTL : une vision portée par Dr Rosenberg depuis plusieurs années
- Un positionnement sous le DGA-DQTEPE, qui « dépolitise » et donne une propriété transversale
- Triade de leadership clinique - une directrice médicale pour le C4 qui agit comme courroie de transmission avec les médecins

		LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
		LÉGITIMATION (émotif)	RÉALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
LOGIQUES D'ACTION	STRATÉGIQUE (Intention des acteurs) Perspective directionnelle	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
	FONCTIONNELLE (nature des systèmes) Perspective structurelle	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
	OPÉRATIONNELLE (pratiques adoptées) Perspective culturelle	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

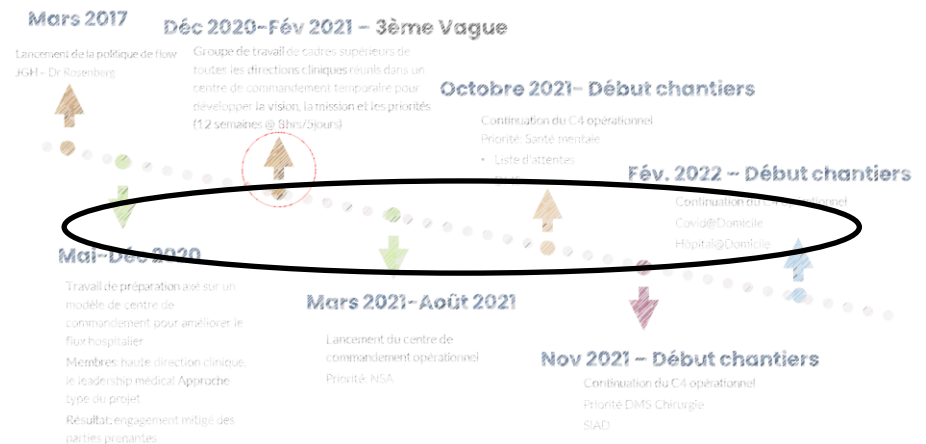


# Quelques conditions de succès

## RÉALISATION

- Une gouvernance par des acteurs stratégiques : PDGA, DGA, DQTEPE, Dir.Md C4
- Des partenaires (santé numérique, patients-partenaires, partenaires d'affaires) en mode collaboration (proactive)
- Un financement initial de la Fondation (Dir.Md C4, coordonnatrice C4, matériel technologique)

LOGIQUES D'ACTION	LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
	LÉGITIMATION (émotif)	RÉALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
<b>STRATÉGIQUE</b> (Intention des acteurs) <i>Perspective directionnelle</i>	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
<b>FONCTIONNELLE</b> (nature des systèmes) <i>Perspective structurelle</i>	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
<b>OPÉRATIONNELLE</b> (pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i>	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

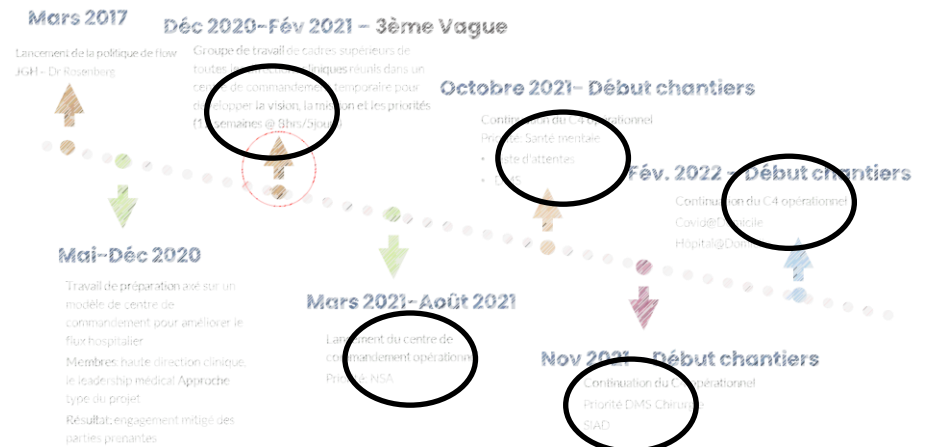


# Quelques conditions de succès

## RÉALISATION

- Des groupes de travail multidisciplinaire, multiniveau pour un bon alignement du stratégique, tactique et opérationnel ...
- ... des acteurs dégagés pour leur contribution
- Des propriétaires de projets identifiés pour chaque étape (ex: NSA = Mary Lattas)
- Un mode de travail adapté au contexte et aux équipes (présentiel vs virtuel)
- Une démarche dirigée et animée par la DQTEPE pour garder le cap

LOGIQUES D'ACTION	LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
	LÉGITIMATION (émotif)	RÉALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
<b>STRATÉGIQUE</b> (Intention des acteurs) Perspective directionnelle	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
<b>FONCTIONNELLE</b> (nature des systèmes) Perspective structurelle	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	<b>CAPACITÉ</b> Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
<b>OPÉRATIONNELLE</b> (pratiques adoptées) Perspective culturelle	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	<b>EFFORT</b> Disponibilités et collaboration appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

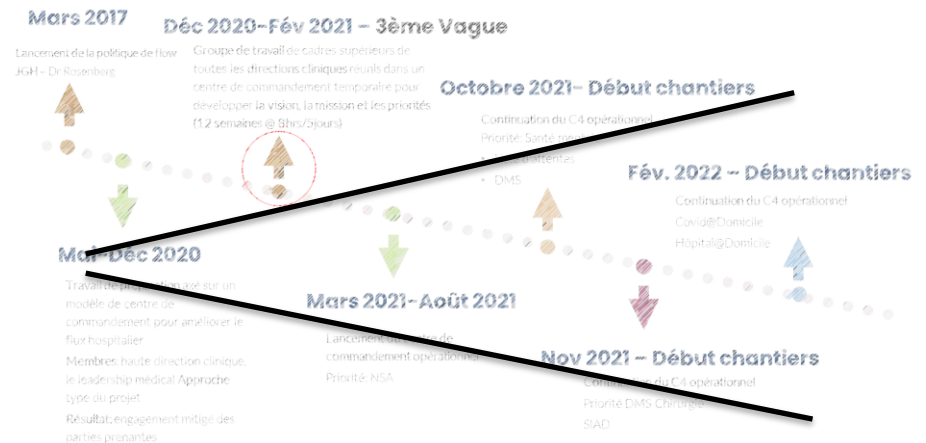


# Quelques conditions de succès

## APPROPRIATION

- Bâtit l'intérêt et la confiance à travers l'usage : répondre aux questions, creuser les incohérences
- Maintenir la participation et l'assiduité par la preuve (résultats et valeur ajoutée)
- Un lieu que tout le monde peut « venir constater »

LOGIQUES D'ACTION	LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
	LÉGITIMATION (émotif)	RÉALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
<b>STRATÉGIQUE</b> (Intention des acteurs) Perspective directionnelle	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
<b>FONCTIONNELLE</b> (nature des systèmes) Perspective structurelle	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
<b>OPÉRATIONNELLE</b> (pratiques adoptées) Perspective culturelle	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats



# En conclusion

*Se mettre en action*  
*Construire ensemble*

*“If you build it, they will come...”*

-Disembodied Voice, Field of Dreams

