

Gestion et accompagnement du changement

HE-Arc - CAS COSSS

Christian Voirol

Qui suis-je ?

- Christian Voirol – christian.voirol@he-arc.ch
- Ingénieur HES - 10 ans d'expérience industrielle.
- Psychologue du travail & Conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) - pratique indépendante de 1992 à 2014 (Psynergie puis Psynergie Intl. Inc.)
- 2000 : MSST ⇨ Hygiéniste du travail SSHT/SGAH et Ergonome Européen CREE.
- 2006-2010 : Coordonnateur du projet de la « Présence au travail » auprès de la VP RH d'Hydro-Québec
- 2010 : Ph.D. en psychologie – Uni. du Québec à Montréal.

Qui suis-je ?

- 2010-2012 : Postdoc. en relations industrielles au sein de l'Equipe de recherche sur le travail et la santé mentale de l'Uni. de Montréal (UdeM).
- Depuis 2012 : Professeur associé au département de psychologie et au département de Médecine familiale et médecine d'urgence de l'UdeM
- Depuis 1^{er} septembre 2013: Professeur HES au sein de la Haute Ecole Arc Santé à Neuchâtel.

Objectifs du cours

Au terme du cours, le-la participant-e sera capable de :

- Décrire un processus de gestion du changement et d'amélioration continue.
- Planifier un changement organisationnel en tenant compte des différentes phases proposées par Céline Bareil.
- Anticiper le potentiel de résistance au changement des personnes concernées par le changement.
- [..]

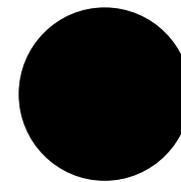
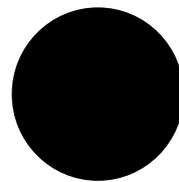
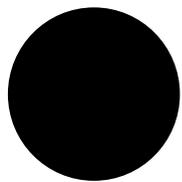
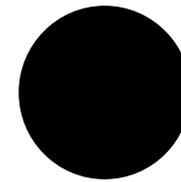
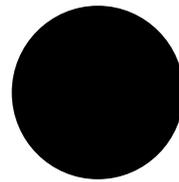
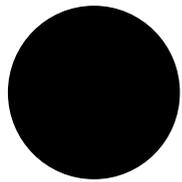
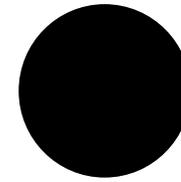
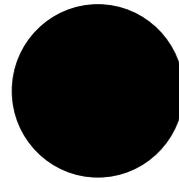
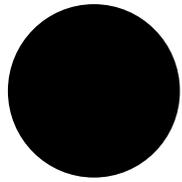
Objectifs du cours (suite)

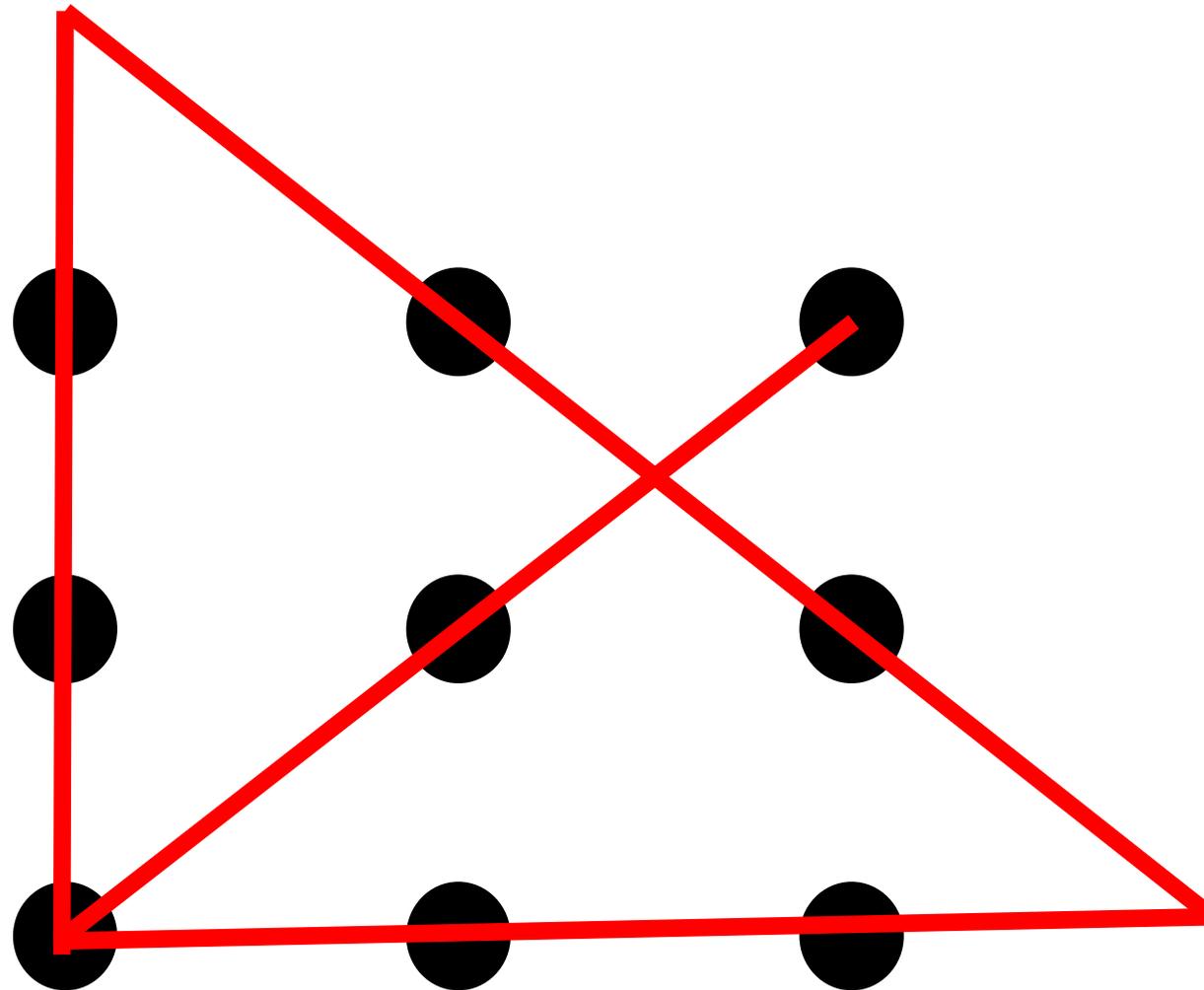
Au terme du cours, le-la participant-e sera capable de :

- [...]
- De reconnaître les mécanismes de défense mobilisés par un individu ou un groupe face à un changement.
- D'explorer les résistances au changement d'un collaborateur.

Le changement

- Créer de l'instabilité pour faciliter le changement (avions de chasse vs avions de ligne)
- Penser hors du cadre (reliez les 9 points)
- La vitesse du changement est dictée par l'individu le plus lent : « Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin! »





Le choix de l'amélioration continue

«Un éléphant, ça se mange tranche par tranche»

Les 14 Principes de Management de Deming

(Source : Deming WE (2000) Out of the Crisis, 2nd ed. MIT Press, Cambridge, USA) – 1 of 6

- Garder le cap de votre mission sur l'amélioration du produit et du service, avec comme objectif de devenir compétitif pour rester dans le business et procurer des emplois.
- Adopter la nouvelle philosophie de management. Nous sommes rentrées dans une nouvelle ère. Le management occidental doit relever le challenge, prendre conscience de ses responsabilités et conduire le changement avec une main ferme.
- Mettre fin à la pratique des achats au plus bas prix. Chercher plutôt à réduire le coût total. Aller vers un fournisseur unique par article, **en établissant une relation de confiance et de loyauté sur le long terme.**

Les 14 Principes de Management de Deming

(Source : Deming WE (2000) Out of the Crisis, 2nd ed. MIT Press, Cambridge, USA) – 2 of 6

- Instituer le leadership. **Le but du management doit être d'aider les hommes à mieux remplir leur mission avec les moyens disponibles.** Le management dans sa globalité doit être revu.
- **Faire disparaître la crainte**, afin que chacun puisse contribuer de manière effective au succès de l'entreprise.
- Supprimer les barrières entre les services. Les employés issus de différents services (R&D, commerce et production) **doivent travailler en équipe afin d'anticiper les éventuels problèmes** liés à la production et à l'utilisation du produit ou du service.

Les 14 Principes de Management de Deming

(Source : Deming WE (2000) Out of the Crisis, 2nd ed. MIT Press, Cambridge, USA) – 3 of 6

- Eliminer les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux employés d'atteindre le "zéro défaut" et un chiffre de productivité. Tout cela ne crée que des conflits relationnels. **En effet la principale cause de la dégradation de la qualité et la baisse de productivité est le système d'organisation et non l'employé.**
- Eliminer des règles de quotas rigides imposées dans les usines. Les remplacer par le leadership (responsabilisation).
- Eliminer le management par les objectifs. Eliminer le management par les chiffres, des objectifs numériques. **Y substituer l'effort du travail collaboratif.**

Les 14 Principes de Management de Deming

(Source : Deming WE (2000) Out of the Crisis, 2nd ed. MIT Press, Cambridge, USA) – 4 of 6

- Cesser de faire reposer la qualité du produit sur des contrôles. Eliminer les multiples contrôles qualités en **intégrant la qualité dès la conception du produit.**
- **Améliorer constamment et sans cesse les processus de production et de service** en améliorant la qualité et la productivité, ce qui entrainera la réduction constante des coûts.

Les 14 Principes de Management de Deming

(Source : Deming WE (2000) Out of the Crisis, 2nd ed. MIT Press, Cambridge, USA) – 5 of 6

- **Supprimer les obstacles qui empêchent les ouvriers d'être fiers de leur travail.** Dans les usines, les managers doivent se focaliser sur la qualité au lieu de se concentrer sur les chiffres.
- **Supprimer les obstacles qui empêchent les ingénieurs et les cadres d'être fiers de leur travail.** Cela signifie, entre autres, l'abolition de l'évaluation annuelle et le management par les objectifs.

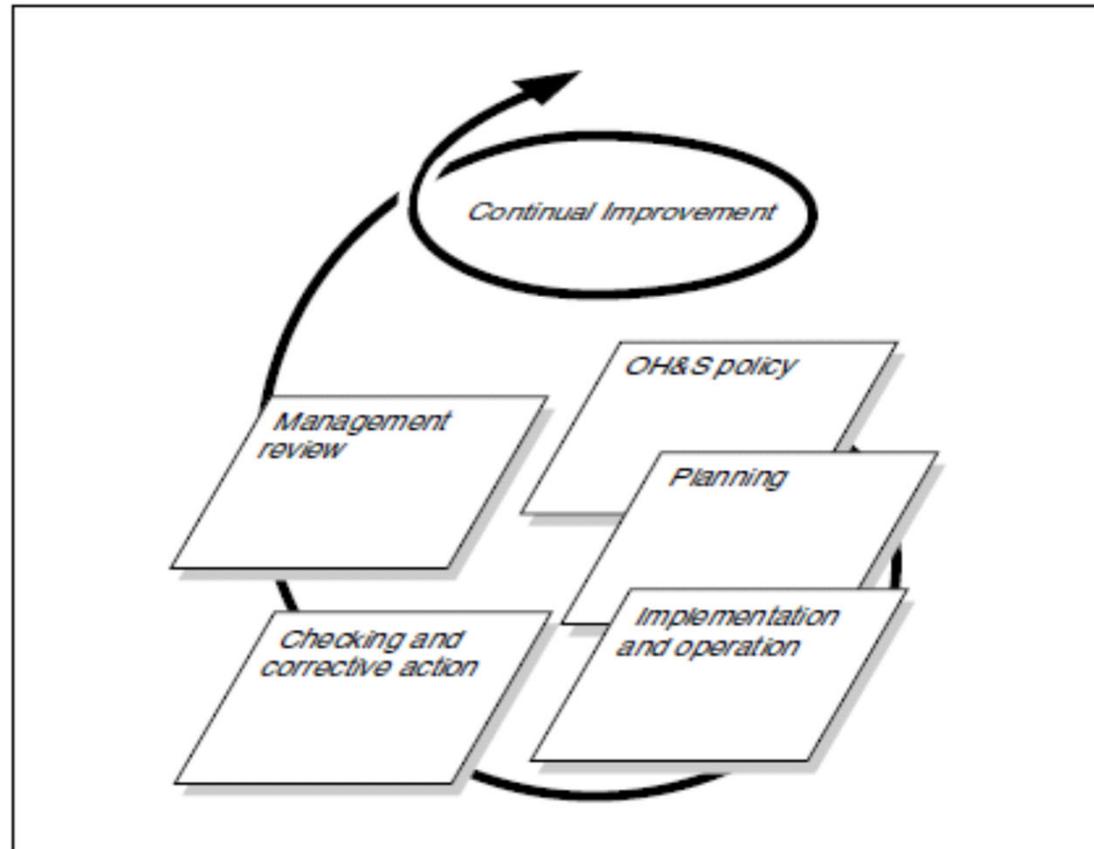
Les 14 Principes de Management de Deming

(Source : Deming WE (2000) Out of the Crisis, 2nd ed. MIT Press, Cambridge, USA) – 6 of 6

- **Instituez un vigoureux programme d'éducation et d'amélioration personnelle (développement personnel).**
- Instituer la formation pour chaque poste.
- Mettre tout le personnel à l'œuvre pour accomplir la transformation. La transformation est de la responsabilité de chacun. « **Une formation massive est nécessaire pour instiller le courage nécessaire au changement de paradigme. Toutes les activités et toutes les fonctions sont concernées** ».

PDCA - Plan-Do-Check-Act

Figure 1 OH&S management system model for this OHSAS Standard



NOTE This OHSAS Standard is based on the methodology known as Plan-Do-Check-Act (PDCA). PDCA can be briefly described as follows.

- *Plan:* establish the objectives and processes necessary to deliver results in accordance with the organization's OH&S policy.
- *Do:* implement the processes.
- *Check:* monitor and measure processes against OH&S policy, objectives, legal and other requirements, and report the results.
- *Act:* take actions to continually improve OH&S performance.

OHSAS Project Group.
(2008). *OHSAS 18002:2008 - Occupational health and safety management systems — Guidelines for the implementation of OHSAS 18001:2007 - ICS 03.100.01: 13.100. Occupational health and safety assessment series*. London, UK: British Standards Institution BSI Group., p.8.

PDCA - Plan-Do-Check-Act

(Gey 2007, p. 5)

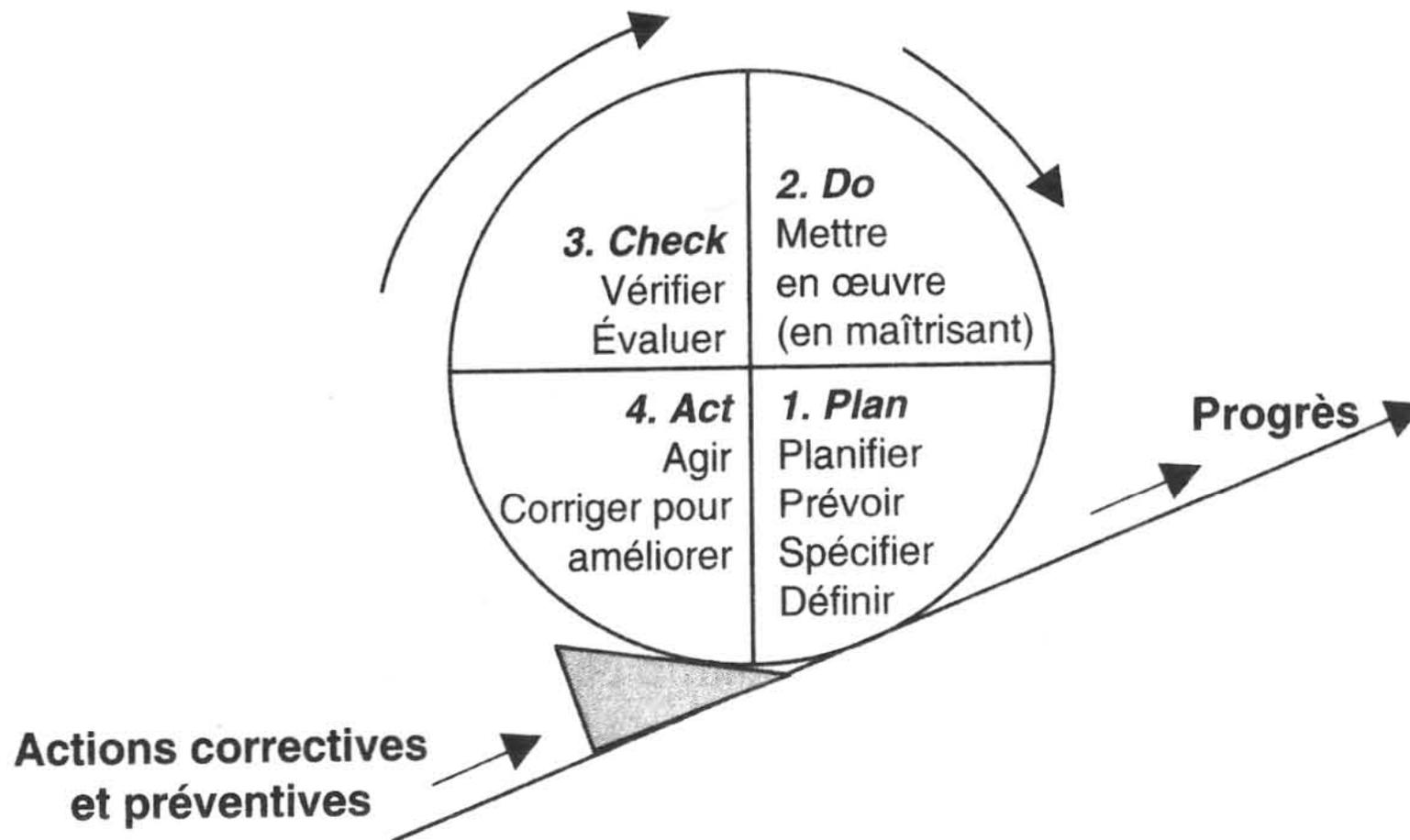


Figure 1.2 La roue de Deming (démarche PDCA).

Exercice

- Individuellement, re-mémorez-vous un changement réussi ou raté. Quels étaient les paramètres qui ont contribué à la réussite / à l'échec de ce changement?
- En groupe de 3-4 personnes: racontez-vous vos expériences et identifiez les paramètres communs au succès ou à l'échec du changement → Synthèse sur PadLet

Mise en commun - PadLet

Mise en commun des paramètres qui influencent le changement

Communication → Info sur le changement gérée ou pas – Prendre le temps d’écouter l’équipe pour décider – Impliquer et faire participer au changement les employés (Comment faire vs Vers quoi on va) – Rechercher le sens et définir un objectif partagé avec les collègues (en lien avec la mission et les valeurs) – Accompagnement et le coaching dans le changement (formation) – Avoir du temps, prendre le temps et planifier le changement – Indicateurs de réussite du changement (climat, résultat) – Impliquer tous les partenaires impactés par le changement – Evaluation et réajustement du changement – Fermer le processus de changement (?) – Laisser du temps à la maturation -

Le processus de gestion du changement

Les dix clés du changement

(Source: Grouard, B., & Meston, F. (2005). L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement (4e éd.). Paris: Dunod)

1. Définir une vision / stratégie
2. Mobiliser
3. Catalyser
4. Piloter
5. Concrétiser
6. Faire participer
7. Gérer les aspects émotionnels
8. Gérer les enjeux de pouvoirs
9. Former et coacher
10. Communiquer intensément

Les niveaux de participation

(Source : Grouard, B., & Meston, F. (2005). L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement (4e éd.). Paris: Dunod)

1. Connaître et comprendre la vision et les grandes lignes du processus de changement.
2. Être convaincu de la pertinence et de la nécessité du changement et être prêt à y participer.
3. Participer au changement
4. Être motivé par le changement en cours et rechercher de nouvelles occasions d'y contribuer
5. Être un « champion » du processus de changement en cours

La théorie des phases de Céline Bareil

Théorie des phases

(Source : Bareil, C. (2010). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. Gestion, 34(4), 32.)

Selon Céline Bareil, en gestion du changement, il existe des phases quant aux préoccupations que nourrissent les individus : d'abord cognitives, puis émotives et enfin comportementales

Etape	Phases	Préoccupations
1	Déni	Aucune préoccupation
2	Résistance active	Centré sur les impacts s/soi
3	Résistance passive	Centré sur les impacts s/organisation
4	Acceptation / appropriation	Centré sur le changement lui-même
5	Soutien passif	Centré sur les moyens, les ressources et les capacités personnelles (expérimentation)
6	Soutien actif	Centré sur la collaboration avec les autres
7	Adhésion	Centrée sur l'amélioration

Les 7 phases des préoccupations

- **Phase 1 : Aucune préoccupation**
 - On ne sera pas touché
 - Ça ne nous concerne pas
- Éviter de prétendre que les destinataires sont prêts
 - Déstabiliser, répéter, démontrer les limites des façons de faire actuelles, donner l'importance au changement, expliquer les motifs qui nous pousse à agir

Les 7 phases des préoccupations

- **Phase 2 : préoccupation centrée sur le destinataire**
 - Qu'est-ce qui va m'arriver
 - J'ai peur de perdre
- **Rassurer, écouter, informer, gérer les victimes et les survivants**
 - Éviter de faire comme si le changement était facile
 - Éviter de diminuer l'ampleur du changement

Les 7 phases des préoccupations

- **Phase 3 : préoccupation centrée sur l'organisation**
 - Est-ce que l'on est capable de le réaliser
 - Pourquoi faut-il changer
- Clarifier les choix, légitimer le changement, être réaliste
 - Éviter de ne parler que des avantages
 - Éviter les attentes irréalistes

Les 7 phases des préoccupations

- **Phase 4 : préoccupation centrée sur le changement**
 - Quel est le plan de mise en œuvre ?
 - Allons-nous être consultés ou mis à contribution ?
- Informer et faire participer, réagir aux rumeurs
 - Éviter de discuter du plan détaillé avant cette phase

Les 7 phases des préoccupations

- **Phase 5 : préoccupation centrée sur l'expérimentation**
 - Est-ce que je vais être capable de m'adapter ?
 - Est-ce que l'on comprendra que ça me prend plus de temps pour m'habituer ?
- Apaiser le sentiment d'incompétence, allouer du temps, tenir compte d'une période de transition et d'adaptation, évaluer les progrès, faire le suivi
 - Éviter de les soutenir en répétant qu'ils sont capables...éviter les "il faudrait que tu..."

Les 7 phases des préoccupations

- **Phase 6 : préoccupation centrée la collaboration**
 - J'aimerais échanger mon expérience
- Favoriser le partage et le transfert
 - Éviter de considérer l'entraide comme une perte de temps

Les 7 phases des préoccupations

- **Phase 7 : préoccupation centrée sur l'amélioration**
 - Et si on faisait cela...?
- Valoriser l'expertise, encourager l'innovation, responsabiliser
 - Éviter de confier ce mandat à des spécialistes

Pour le questionnaire

- Au lieu de vouloir convaincre
 - prendre le temps d'écouter
- Au lieu de sensibiliser
 - chercher des signes et des gestes concrets
- Au lieu de juger
 - tenter de comprendre et créer des conditions facilitantes

Pour le questionnaire

- Au lieu de considérer les difficultés comme des résistances
 - les percevoir comme des zones d'inconfort
- Au lieu de se considérer le seul agent de changement
 - faire appel à d'autres acteurs
- Au lieu d'imposer le changement
 - miser sur une interaction continue

Un processus opérationnel d'amélioration continue

Un processus opérationnel d'amélioration continue

1. Formuler / Se référer à un objectif stratégique.
2. Établir un diagnostic de la situation présente (contexte, données, symptômes, etc.).
3. Identifier les facteurs causaux responsables de la situation présente.
4. Définir des objectifs de changement et élaborer des plans d'actions propres à influencer les facteurs causaux.
5. Mettre en œuvre les plans d'actions proposés.
6. Évaluer les résultats atteints et proposer des ajustements.

Un processus opérationnel d'amélioration continue

1. **Formuler / Se référer à un objectif stratégique.**
2. Établir un diagnostic de la situation présente (contexte, données, symptômes, etc.).
3. Identifier les facteurs causaux responsables de la situation présente.
4. Définir des objectifs de changement et élaborer des plans d'actions propres à influencer les facteurs causaux.
5. Mettre en œuvre les plans d'actions proposés.
6. Évaluer les résultats atteints et proposer des ajustements.

**Formuler / se référer à un
objectif stratégique (on veut
aller où?)**

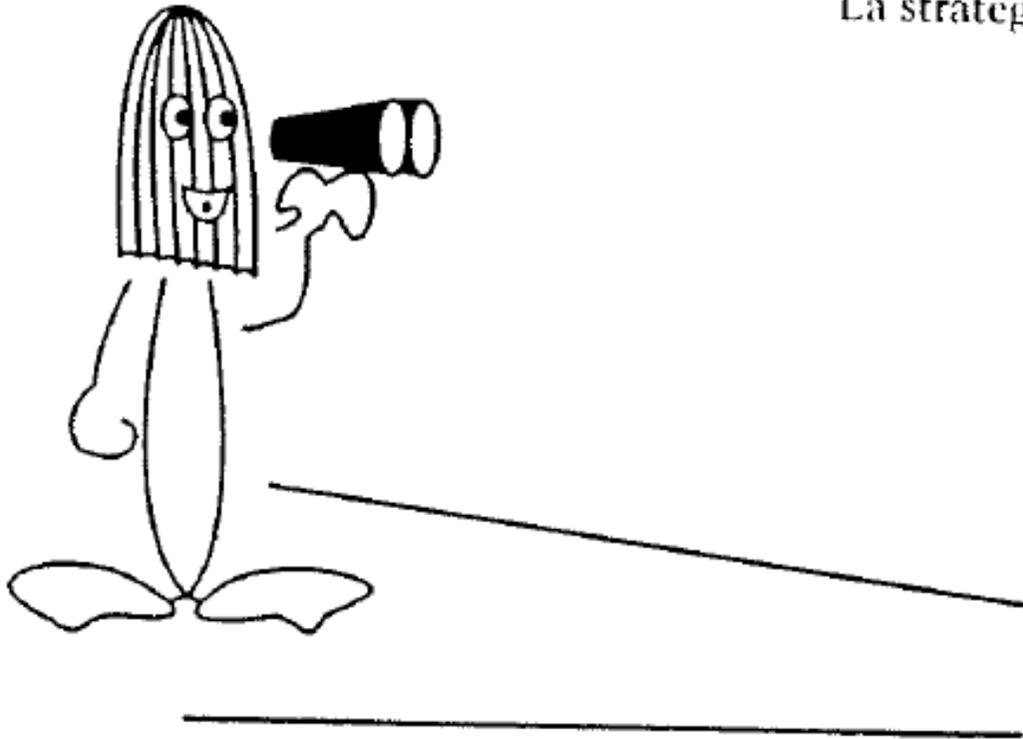
LA NOTION DE STRATÉGIE SELON H. MINTZBERG

(Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique (2e ed.). Paris, france: pearson education)

La stratégie comme intention

C'est par là que l'on va...

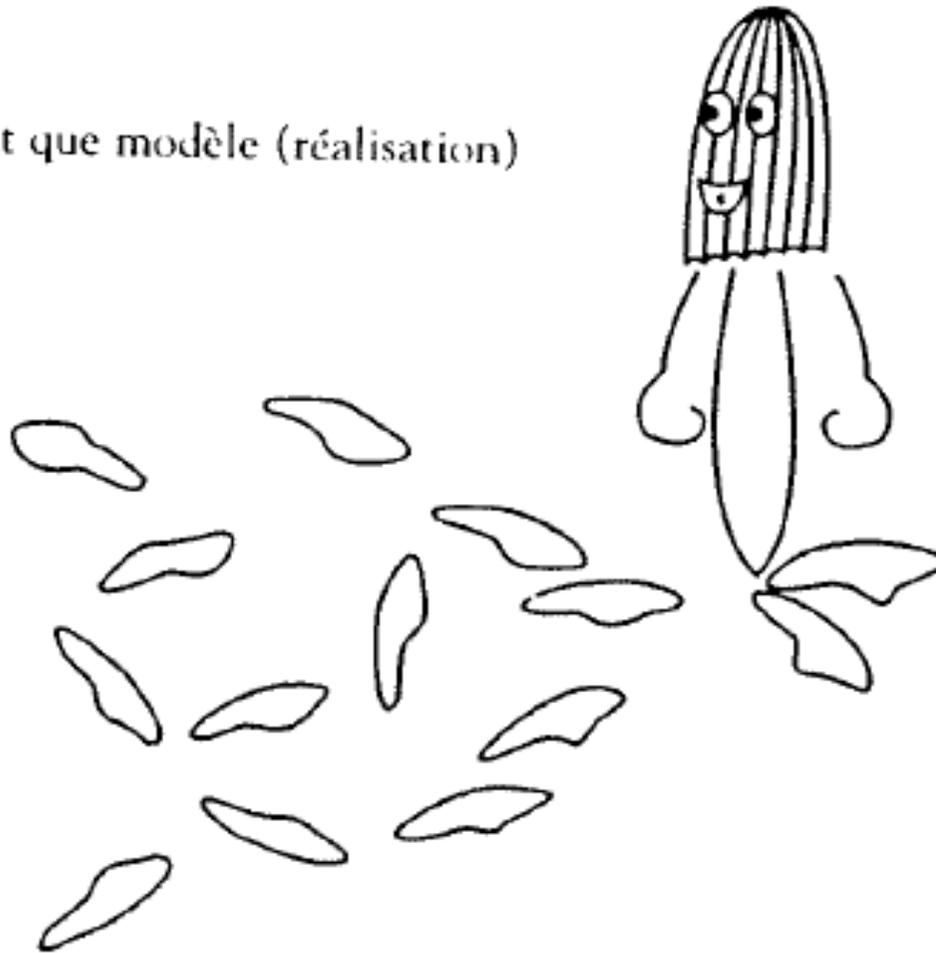
La stratégie en tant que plan (intention)



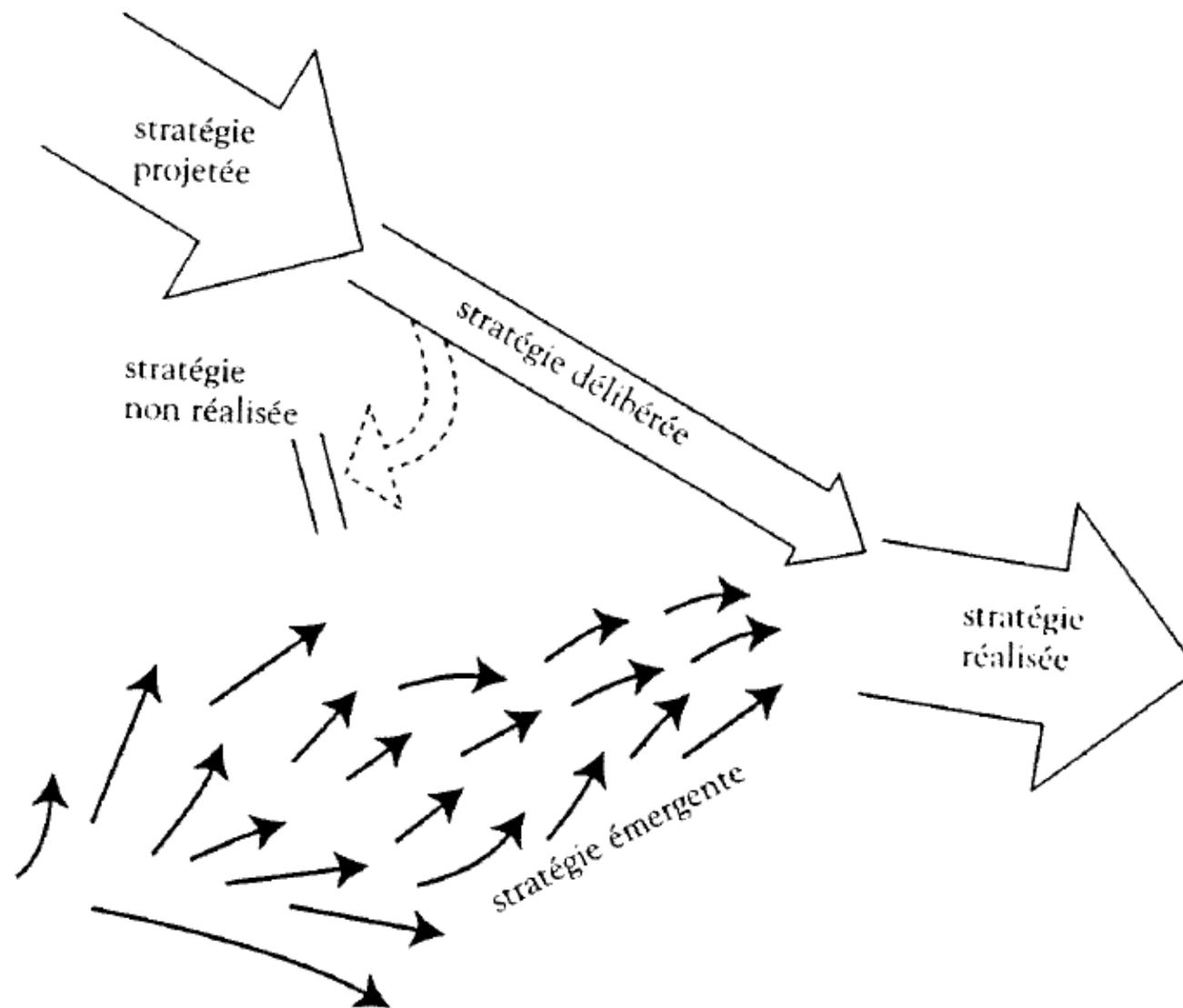
La stratégie comme réalisation

Ce que nous avons fait nous détermine

La stratégie en tant que modèle (réalisation)



Synthèse des stratégies



La stratégie, pour le meilleur et pour le pire

- La stratégie fixe une orientation
- La stratégie permet de concentrer l'effort
- La stratégie définit l'entreprise
- La stratégie est source de cohérence

(Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique (2e ed.). Paris, france: pearson education, pp.21-23)

La stratégie, pour le meilleur et pour le pire

- La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et sur son environnement.
- La nature de la stratégie est complexe.
- La stratégie rejaillit sur la prospérité générale de l'entreprise.

(Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique (2e ed.). Paris, france: pearson education, pp.21-23)

La stratégie, pour le meilleur et pour le pire

- La stratégie concerne à la fois des problèmes de fond et de forme.
- Les stratégies ne sont pas entièrement délibérées.
- Les stratégies se situent sur différents niveaux.

(Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique (2e ed.). Paris, france: pearson education, pp.21-23)

La stratégie, pour le meilleur et pour le pire (p.23)

- La stratégie englobe différents modes de pensée.
- « [...] les stratégies sont aux entreprises ce que les œillères sont aux chevaux: elles permettent d'avancer en droite ligne, mais elles ne favorisent guère la vision périphérique. »

(Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique (2e ed.). Paris, france: pearson education, pp.21-23)

Exemple d'objectif stratégique

Orientation 5.2

Offrir des conditions de travail et de pratique attractives et valorisantes

Axe d'intervention: Rétention et mieux-être au travail

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
5.2.1 Mettre en œuvre des mesures pour améliorer le climat de travail et favoriser la santé et le bien-être du personnel du réseau et du Ministère en s'appuyant sur les programmes de type Entreprise en santé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des établissements ayant obtenu un agrément incluant le volet de mobilisation des ressources humaines ▪ Pourcentage des établissements accrédités par un programme reconnu visant l'amélioration du climat de travail ▪ Obtention et maintien par le Ministère de la certification selon la norme Entreprise en santé ▪ Ratio des heures en assurance salaire par rapport aux heures travaillées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % des établissements d'ici 2015 ▪ 50 % des établissements d'ici 2015 ▪ Certification obtenue en 2010 ▪ Diminution de 7,1 % d'ici 2015

Pour aller plus loin...

- Analyse SWOT
- The Diamond-E framework
- Normes, standards et systèmes de management (p.ex. OHSAS 18002)

Quelles sont les missions et objectifs stratégiques de vos organisations?

Un processus opérationnel d'amélioration continue

1. Formuler / Se référer à un objectif stratégique.
2. **Établir un diagnostic de la situation présente (contexte, données, symptômes, etc.).**
3. **Identifier les facteurs causaux responsables de la situation présente.**
4. Définir des objectifs de changement et élaborer des plans d'actions propres à influencer les facteurs causaux.
5. Mettre en œuvre les plans d'actions proposés.
6. Évaluer les résultats atteints et proposer des ajustements.

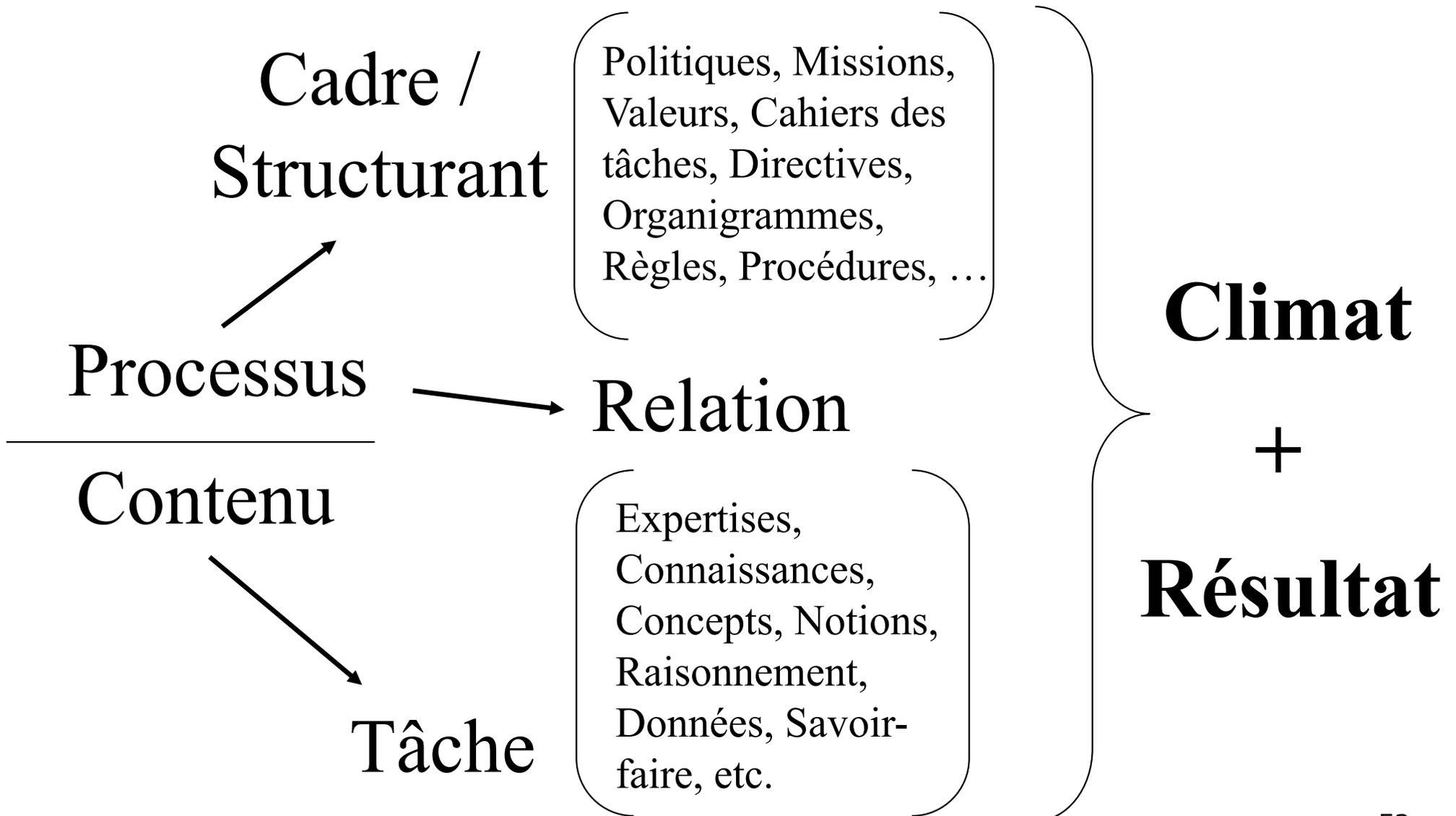
Établir un diagnostic de la situation présente (contexte, données, symptômes, etc.).

Identifier les facteurs causaux responsables de la situation.

UN MODÈLE DE L'ORGANISATION

Watzlawick, P. (1978). *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*.
Paris : éditions du seuil.

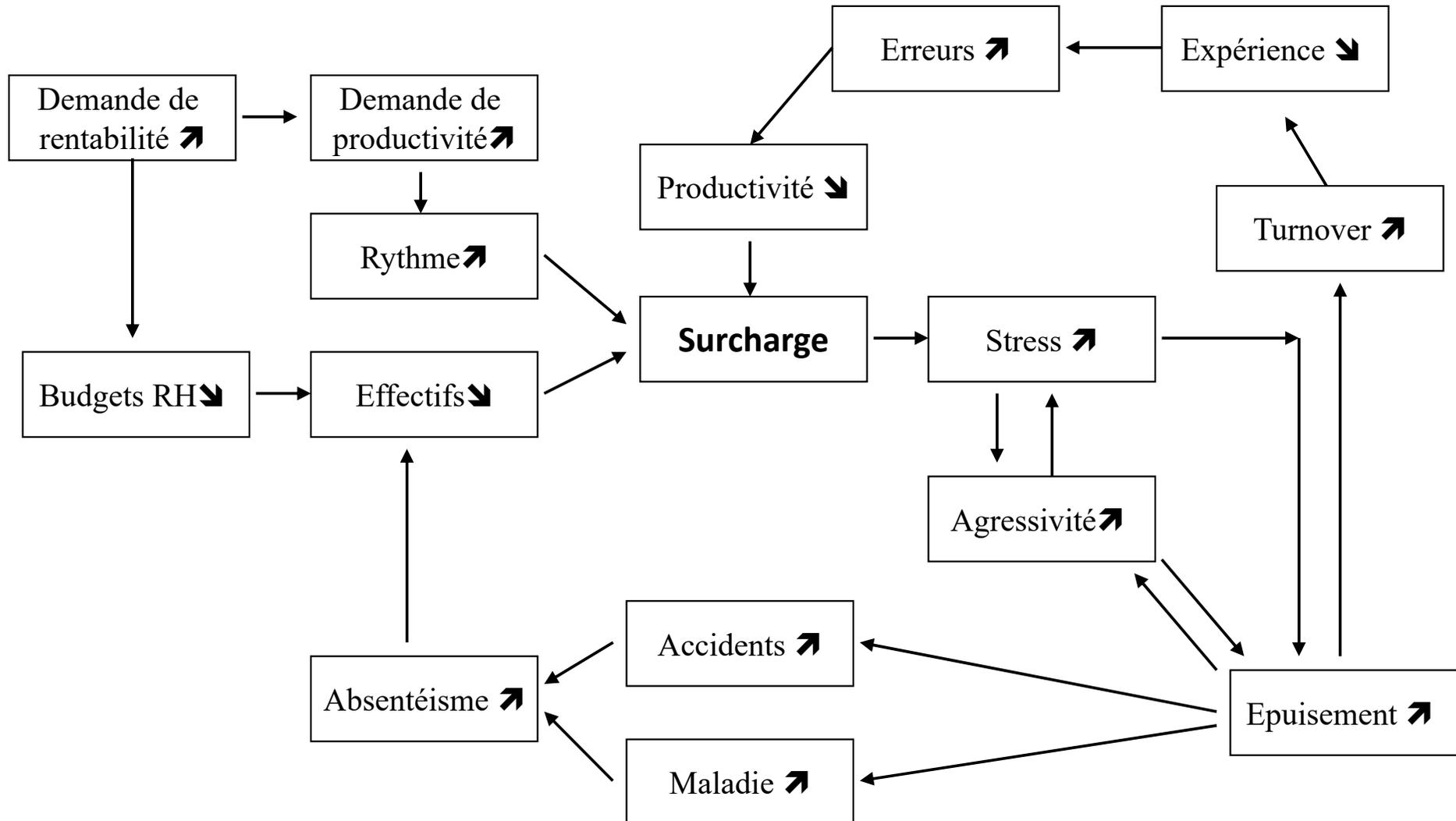
Un modèle de l'organisation



Climat et résultat = *f* (cadre, relation, tâche)

		Tâche	Tâche (faillite à moyen terme)
Cadre clair et adhésion des acteurs	Relation	Collaboration	Procédurier sympa
	Relation	Compétition	Autocratie / Bureaucratie
Cadre (ou non adhésion des acteurs)	Relation	Délinquance organisationnelle (PME)	« Club social »
	Relation	Diva ou Trip d'experts	Faillite

Un réseau de causalités circulaires



Un processus opérationnel d'amélioration continue

1. Formuler / Se référer à un objectif stratégique.
2. Établir un diagnostic de la situation présente (contexte, données, symptômes, etc.).
3. Identifier les facteurs causaux responsables de la situation présente.
4. **Définir des objectifs de changement et élaborer des plans d'actions propres à influencer les facteurs causaux.**
5. Mettre en œuvre les plans d'actions proposés.
6. Évaluer les résultats atteints et proposer des ajustements.

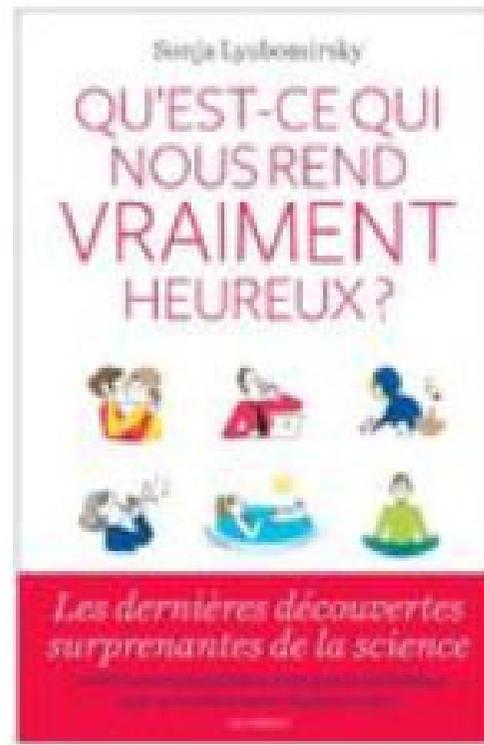
Définir des objectifs de changement et élaborer des plans d'actions

Fixer des objectifs opérationnels

1. Comportement observable / mesurable attendu
2. Conditions et moyens d'atteinte et de réalisation de l'objectif
3. Critères de mesure et conséquences de non-atteinte

Fixer des objectifs SMART

- Spécifiques
- Mesurables
- Atteignables
- Réalistes
- Temporels



Lyubomirsky, S. (2014). *Qu'est-ce qui nous rend vraiment heureux? [The Myths of Happiness - What should make you happy, but doesn't, What shouldn't make you happy, but does]* (1st ed., p. 317). Paris, France : Edition des Arènes

Synthèse du livre *“Qu’est-ce qui nous rend vraiment heureux”*

- On s’habitue rapidement aux facteurs positifs... Est-ce que ça réduit leur capacité de protection? → A étudier!
- Les facteurs irritants ont plus d’impact que les facteurs nourriciers... Faut-il se concentrer sur les facteurs irritants seulement? → A étudier!
- Revivre les moments heureux (célébrer) vs Analyser les moments malheureux.
- L’analyse rationnelle et la mise en sens des expériences négatives est protectrice → Systématiser les analyses «post-mortem».

Synthèse du livre *“Qu’est-ce qui nous rend vraiment heureux”*

- Se fixer des objectifs SMART et «pertinents» est protecteur (next)
- Ne pas se comparer et utiliser un repère interne objectif et explicite est protecteur.
- Ne pas chercher la perfection mais une qualité suffisante est protecteur → Expliciter la norme à atteindre.
- Tenter et prendre des risques régulièrement est protecteur → Développer et encadrer une culture de l’erreur et de l’apprentissage plutôt que de la sanction de l’erreur.

Des objectifs pertinents

p. 269

- Motivation intrinsèque vs extrinsèque
- Harmonieux et non-contradictaires
- Satisfaire des besoins humains essentiels (être expert, être connecté, être utile)
- Alignés sur nos valeurs
- Accessibles et flexibles
- Atteindre un but vs Fuir quelque chose

Synthèse du livre *“Qu’est-ce qui nous rend vraiment heureux”*

- Se fixer des objectifs SMART et «pertinents» est protecteur.
- Ne pas se comparer et utiliser un repère interne objectif et explicite est protecteur.
- Ne pas chercher la perfection mais une qualité suffisante est protecteur → Expliciter la norme à atteindre.
- Tenter et prendre des risques régulièrement est protecteur → Développer et encadrer une culture de l’erreur et de l’apprentissage plutôt que de la sanction de l’erreur.

Synthèse du livre *“Qu’est-ce qui nous rend vraiment heureux”*

- Se réjouir régulièrement de petits succès est plus protecteur que de se réjouir rarement de grands succès (fréquence vs Intensité) → Fixer des objectifs plus modestes mais plus nombreux.
- Investir dans les expériences plutôt que dans les biens.
- Investir dans des expériences qui visent à développer la compétence (se sentir capable ou expert dans un domaine), la connexion (se sentir relié aux autres) et l’autonomie (avoir le sentiment de maîtriser sa propre vie).
- Supporter spécifiquement les plus jeunes.

Pour aller plus loin

Voir sous :

- Researchgate.net > Ch. Voirol > « Les apports potentiels de la psychologie positive - Quelques enseignements du livre de S. Lyubomirsky, S. (2014). Qu'est-ce qui nous rend vraiment heureux? »
- https://www.researchgate.net/publication/339712904_Psychologie_positive_et_bien-etre_au_travail_Haute_Ecole_Arc_Sante_Neuchatel_Suisse

Exemple d'objectif stratégique

Orientation 5.2

Offrir des conditions de travail et de pratique attractives et valorisantes

Axe d'intervention: Rétention et mieux-être au travail

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
5.2.1 Mettre en œuvre des mesures pour améliorer le climat de travail et favoriser la santé et le bien-être du personnel du réseau et du Ministère en s'appuyant sur les programmes de type Entreprise en santé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des établissements ayant obtenu un agrément incluant le volet de mobilisation des ressources humaines ▪ Pourcentage des établissements accrédités par un programme reconnu visant l'amélioration du climat de travail ▪ Obtention et maintien par le Ministère de la certification selon la norme Entreprise en santé ▪ Ratio des heures en assurance salaire par rapport aux heures travaillées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % des établissements d'ici 2015 ▪ 50 % des établissements d'ici 2015 ▪ Certification obtenue en 2010 ▪ Diminution de 7,1 % d'ici 2015

Formuler son projet au moyen du formulaire A3 (Lean Management)

Le formulaire A3 (Lean management)

Titre du projet :

Date:	Rédacteur :
Date d'approbation:	Approbation du chef :

CONTEXTE

SITUATION ACTUELLE

BUTS À ATTEINDRE

ANALYSE DE LA SITUATION / DIAGNOSTIC

PISTES DE SOLUTIONS

PLAN D'INTERVENTION

SUIVI

Exemple de A3



Optimisation de la trajectoire PTH-PTG et fracture de hanche à l'unité B6 (Orthopédie)



1. Contexte

L'unité du B6000 c'est:

- 31 lits avec 8 lits de débordement supplémentaires
- 66 employés (inf., inf. aux., PAB et ég. adm.) sur 3 quart de travail
- Clientèle principalement orthopédique de provenance: 45 % urgence, 42 % chirurgie élective, 13 % transferts

Problématiques:

- La durée de séjour pour les PTH-PTG n'est pas toujours optimale par rapport aux meilleurs établissements de la province
- Les changements de quarts sont ardues et les approches diffèrent d'une équipe à l'autre, d'un quart de travail à l'autre
- Défis de communication entre l'équipe de professionnels et l'équipe de soins

Mesure effectuée sur les périodes 2 à 9 de l'année 2012-2013

Objectifs	Initial	Visé
Diminuer la durée moyenne de séjour (DMS) de la clientèle PTH-PTG de 20 %*	4,8 jrs	4 jrs
Diminuer la DMS de la clientèle fracture de hanche de 25 %	19,5 jrs	14,5 jrs
Diminuer la décision d'orientation de la clientèle fracture de hanche de 50 %	Approx. 8 jrs	4 jrs
Réduire le délai de prise en charge du physiothérapeute et ergothérapeute (fracture de hanche)	2,4 jrs (PHT) 5,5 jrs (ERG)	1 jr (PHT) 3 jrs (ERG)

* Pour 80 % de la clientèle totale de PTH-PTG

2. Mesures - Analyses

Collecte de données, démarche et constats:

Démarches	Constats
Voix des employés: 25 soviages et 20 autres personnes employées en lien avec les soins aux patients du B6	+ Grande importance donnée à la satisfaction de la clientèle (patient & famille) - Manque de clarté dans le partage des tâches entre les différents titres d'emploi et entre les rôles et fonctions de chacun
Voix des clients (patients): 19 soviages au SAC et 6 autres personnes de patients	+ Personnel à l'écoute - Médecins disponibles pour répondre aux questions - Longue attente pour les cloches et sur chaise - Perception d'erreurs, oublis et manque de suivi - Flou sur les étapes futures de traitement et de départ
Voix du processus: Carnet de bord, analyse de données	+ Entre 30 et 40 % du temps des équipes de soins pour la communication - Processus d'orientation informel - Manque de cohérence dans le message de soins (PTH-PTG)

Analyses lors de l'atelier Kaizen:

Les cartographies du processus actuel et visé ont permis de faire ressortir des problèmes et des irritants. Des solutions pour améliorer le processus permettront de diminuer ces derniers et d'améliorer la DMS de la clientèle visée.

Le constat des problèmes a permis de les regrouper en catégories:

- Organisation du travail
- Communication
- Gestion du matériel
- Environnement physique, etc. permettant ainsi d'identifier les priorités d'actions où l'équipe peut agir en terme d'amélioration.

3. Les solutions clés

SOLUTION 1 - Accueil à l'admission

Évaluation au chevet par l'infirmière

- Réaliser la 1ère évaluation pendant la période d'accueil post-opératoire pour réduire les déplacements de l'infirmière et prendre connaissance du dossier et de l'état du patient dès son arrivée

SOLUTION 2 - Gestion de l'épisode de soins

Outils visuels pour favoriser le partage d'information entourant le patient

- Tableau de chevet: Mise à jour quotidienne des éléments clés pour des soins adaptés à l'évolution du patient.
- Napperon PTH-PTG: Informer le patient et la famille des activités à réaliser pour assurer un départ en 4 jours; participation active du patient.
- Routine de travail révisée: Harmoniser les étapes clés des soins pour faciliter l'entraide et assurer de réaliser les activités essentielles pour le patient (ex. Mobilisation).

Gestion visuelle au poste infirmier

Outils visuels pour faciliter le bon fonctionnement des équipes

- Tableau de gestion des départs du jour
- Outil pour regrouper les examens et consultations demandés
- Outil pour le matériel manquant
- Carton de départ du patient

Communication, rétroaction et ajustement, action plus concertée, coordination et amélioration par:

- Les scrums
- Les Gembas du chef d'unité
- Audits intégrés au cahier de gestion

SOLUTION 3 - Carton de prise en charge et orientation (fracture de la hanche)

Suivi des prises en charge professionnelles et décision d'orientation au jour 4

- Interventions selon les écarts de décision
- Planification et coordination des départs

SOLUTION 4 - Un départ optimisé

Des outils pour favoriser l'entraide et la fluidité du départ

Gestion & planification des départs vers la Clairière du Bois révisée; Convergence des besoins de lits de convalescence vers l'admission et prise en charge de la gestion des lits disponibles à la Clairière du Bois

- L'infirmière de liaison est l'interlocuteur principal
- Enveloppe de départ de l'URU/UTR et de la Clairière du Bois: Visualiser le contenu à préparer et réduire les oublis

5. Résultats

Durée moyenne de séjour au B6 - PTH, PTG et Fx de hanche

Délais	Initial	Objectif	Fin projet	Gain
Physio	2,4 jrs (PHT)	1	1,6	30 %
Ergo	4,5	3	3,2	25 %
Orientation	7-8	4	5,2	25 %

6. La culture de l'amélioration

Scrums:

- Échanges hebdomadaires de 15 minutes avec le personnel des trois quarts de travail:
- Retour sur le Gemba du chef d'unité
- Partage et suivi des nouvelles idées
- Annexion des changements et des messages généraux

Gemba du chef d'unité

Les marches de reconnaissance sur l'unité (Gemba) est un moyen efficace pour faire une rétroaction positive à l'équipe et d'être à l'écoute du patient

Et ça se poursuit ...

Depuis l'automne 2014, des améliorations sont planifiées, telles que:

- Implémentation du « Profil de la personne opérée » à compléter par la famille de la clientèle de fracture de hanche afin de connaître le milieu de vie et faciliter le choix d'orientation
- Implémentation du cahier de gestion avec audits du secteur pour soutenir l'équipe sur les éléments de rigueur attendus

L'ensemble des actions permettent d'assurer une pérennité et une cohésion des solutions implantées

4. Implantation

L'équipe de projet: « Impact Lean »

Plan d'action:

- Un plan d'implantation contenant 23 actions
- 20 semaines d'implantation (du 1^{er} octobre 2013 au 5 mars 2014)
- Solutions développées et implantées par l'équipe de projet et le personnel du B6000
- Suivi par des rencontres hebdomadaires de l'équipe de projet

Communication:

- Scrums hebdomadaires pour communiquer et suivre les changements auprès du personnel

Membres de l'équipe (de gauche à droite): Hélène Simard, Jacinthe Boucher, Nicole Campana, Geneviève Bouchard, Marie-Claude Brodeur, Charles Hubert Blouin-Delisle, Josée Sward, Suzanne Légaré, Johanne Fortin, Jacinthe Bourgeois, Line Picard, Daniel Nadeau, Lucie Millonme (ex-partenelle), Abdehadhi Mokhtari, Josianne Dupuis, Martine Martoux (Absente), Drx Michèle Rogier, Marc André Benoit, Dr Aloïsa Dupuis

7. Leçons apprises

LES BONS COUPS...	À REPARER DIFFÉREMENTMENT...
<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation de l'équipe vers un but commun Recherche de solutions en équipe Organisation de travail plus souple: Modèle de routine de soins, pratique contemporaine infirmière recadrée Discours cohérent de l'équipe clinique et PAB pour les PTH-PTG Moins le sentiment de déranger quand on prend le temps de communiquer 	<ul style="list-style-type: none"> Communications des mises à jour des changements (difficile de rejoindre tout le monde) Implication variable des membres de l'unité Scrums: difficulté de se libérer Coaching: délicat à réaliser

Contacts Leaders de projet: Daniel Nadeau, chef du B6 (daniel.nadeau@chuq.qc.ca) et Marie-Claude Brodeur, adjointe à la directrice DSM, site HSFA (marie-claude.brodeur@chuq.qc.ca)
Agent Lean couleur verte: Jacinthe Boucher, ing. (jacinthe.boucher@mail.chuq.qc.ca)

Un processus opérationnel d'amélioration continue

1. Formuler / Se référer à un objectif stratégique.
2. Établir un diagnostic de la situation présente (contexte, données, symptômes, etc.).
3. Identifier les facteurs causaux responsables de la situation présente.
4. **Définir des objectifs de changement et élaborer des plans d'actions propres à influencer les facteurs causaux.**
5. Mettre en œuvre les plans d'actions proposés.
6. Évaluer les résultats atteints et proposer des ajustements.

Élaborer des plans d'actions propres à influencer les facteurs causaux.

Connaître les données probantes

- La pratique fondée sur les données probantes favorise la mise en place de solutions scientifiquement démontrées comme efficaces.

Plans d'actions : exemple 1 de données probantes – Effet d'une politique santé.

- “**Objective:** The present study examines the effects of health policy in organizations as perceived by employees on their job satisfaction, burnout, and sickness absence.
- **Results:** The study shows that a stronger focus on health in the organization enhanced job satisfaction, reduced burnout, and reduced sickness absence a year later, after controlling for these variables in previous measurements.”
- Ybema, J. F., Evers, M. S., & van Scheppingen, A. R. (2011). A Longitudinal Study on the Effects of Health Policy in Organizations on Job Satisfaction, Burnout, and Sickness Absence. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53(11), 1251-1257.

Plans d'actions : exemple 2 de données probantes – Effet d'une interv. ergonomique

- **“Introduction** This article reports on a systematic review of workplace ergonomic interventions with economic evaluations. The review sought to answer the question: “what is the credible evidence that incremental investment in ergonomic interventions is worth undertaking?”
- **Results** In the manufacturing and warehousing sector strong evidence was found in support of the financial merits of ergonomic interventions from a firm perspective. In the administrative support and health care sectors moderate evidence was found.”
- Tompa, E., Dolinschi, R., de Oliveira, C., Amick, B., & Irvin, E. (2010). A Systematic Review of Workplace Ergonomic Interventions with Economic Analyses. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(2), 220-234. doi :10.1007/s10926-009-9210-3

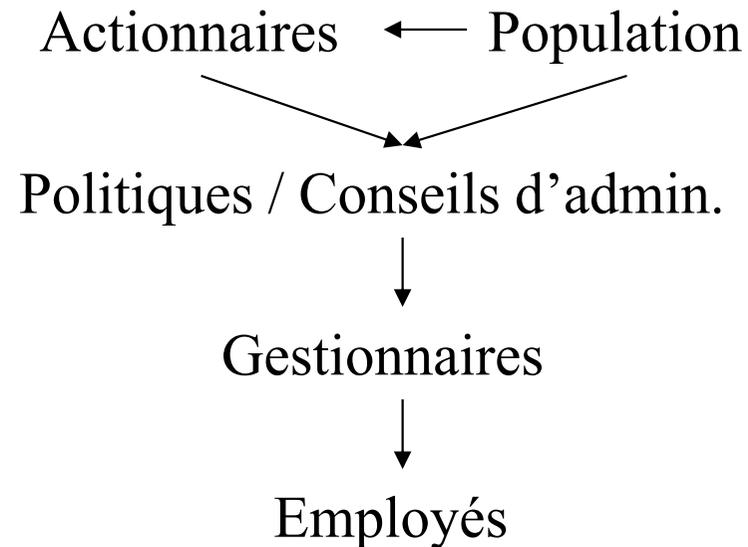
Exemple d'un plan d'actions : la stratégie de la régulation et les plans de contingence

Anticiper la surcharge

Voirol, C., Audétat, M.-C., & Miéville-Ott, V. (2012). Protest? Then What? How economic globalization creates a social double bind and a mental health epidemic in the west worker population. *International Journal of Business and Social Science*, 3(17), 115–121.

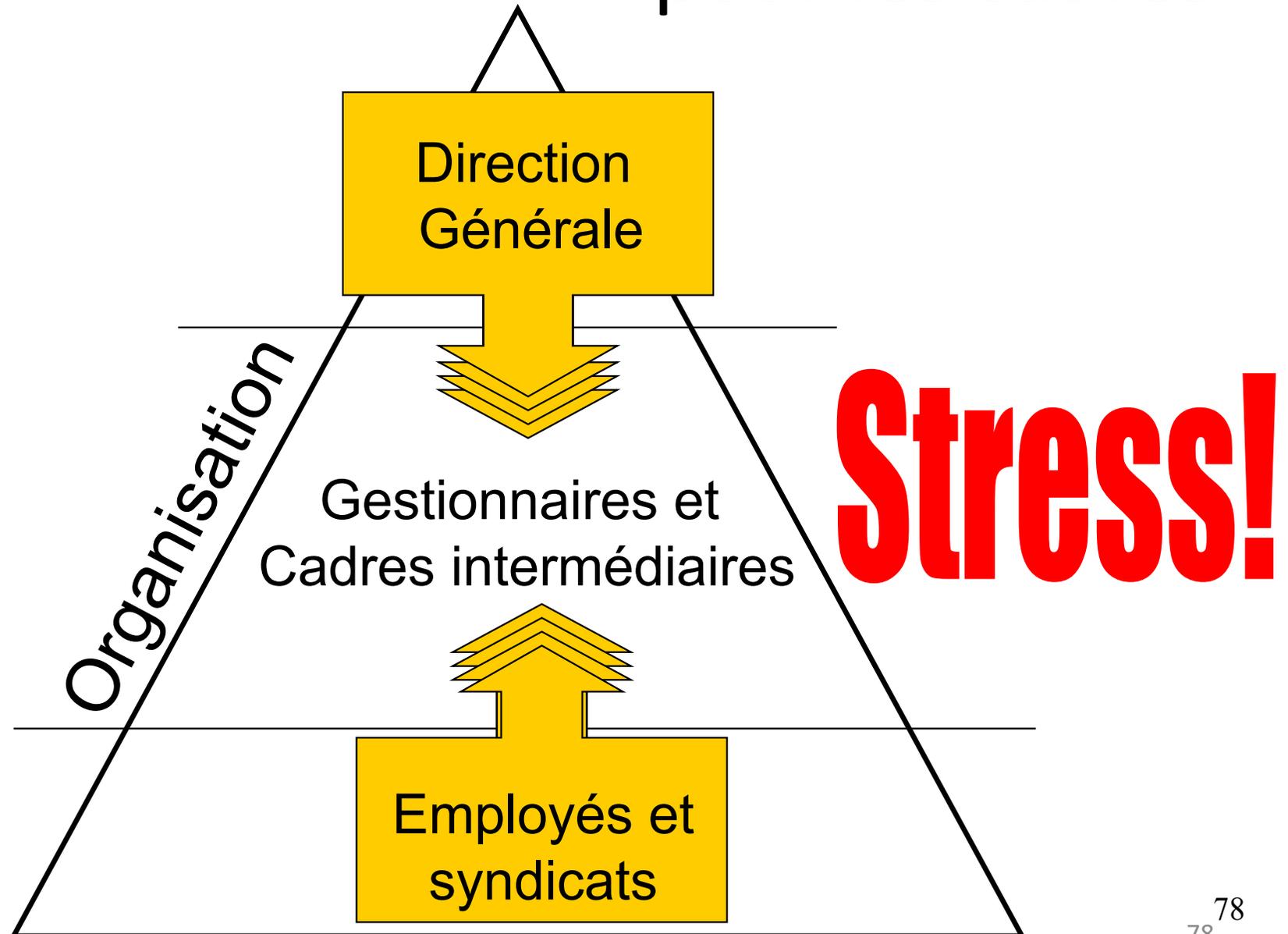
Voirol, C. (2016). *Face à la surcharge de travail : entre Révolte et Résignation... La voie de la Régulation* (3.4). Neuchâtel, Suisse. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/303805133_Face_a_la_surcharge_de_travail_entre_Revolte_et_Resignation_La_voie_de_la_Regulation

Les causes du problème

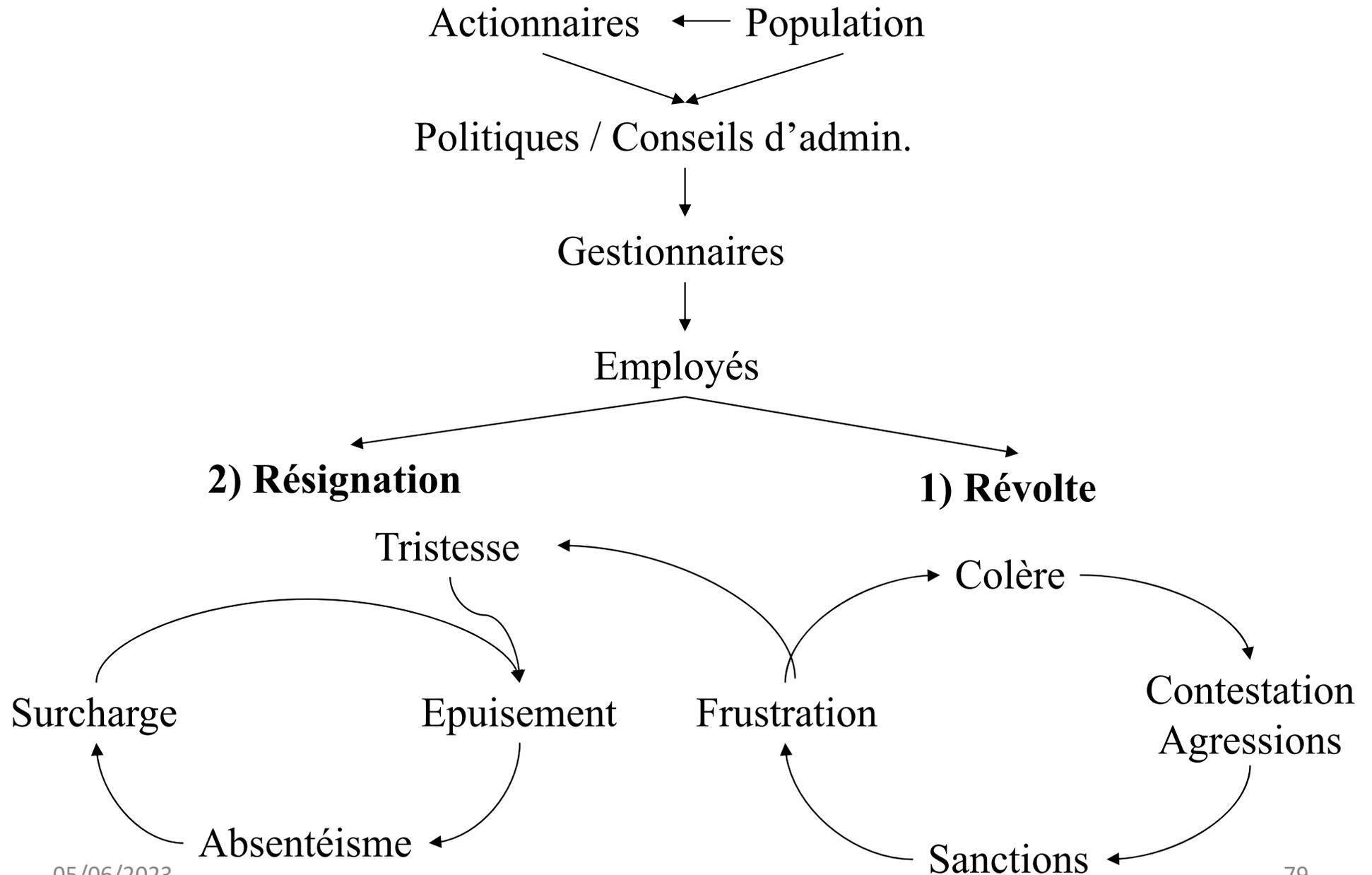


Nous sommes collectivement responsables!

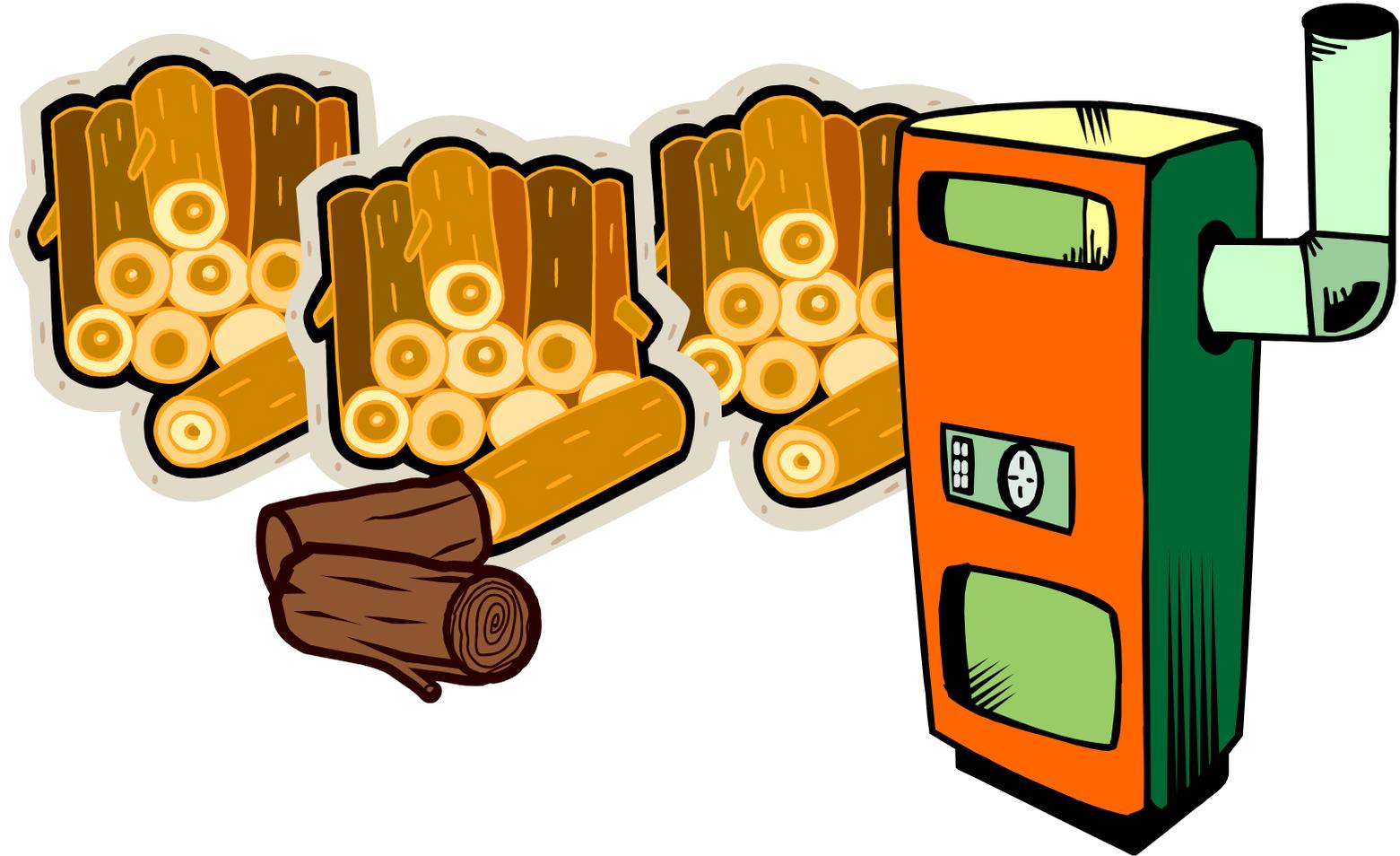
Les conséquences du problème pour les cadres



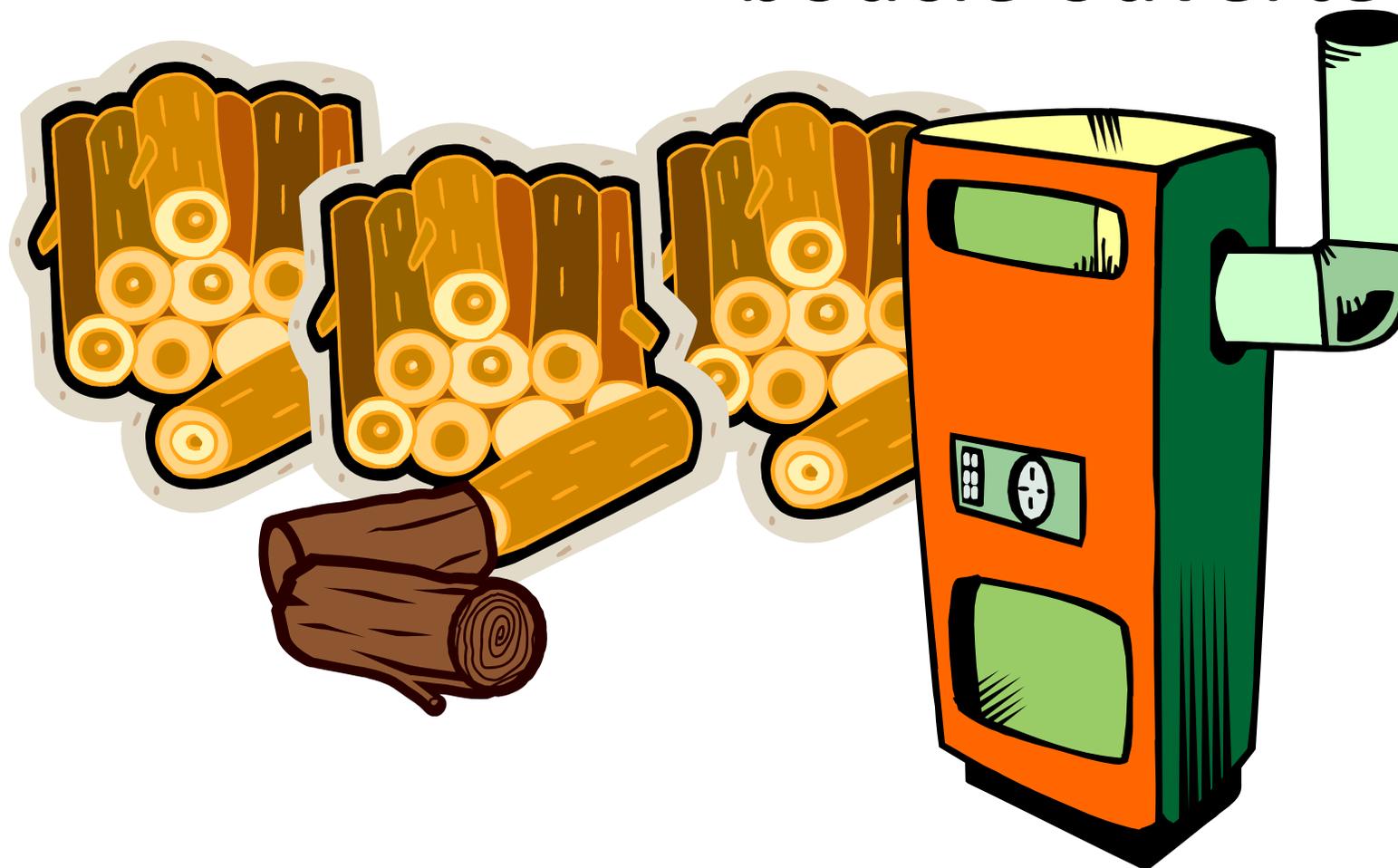
Les stratégies utilisées



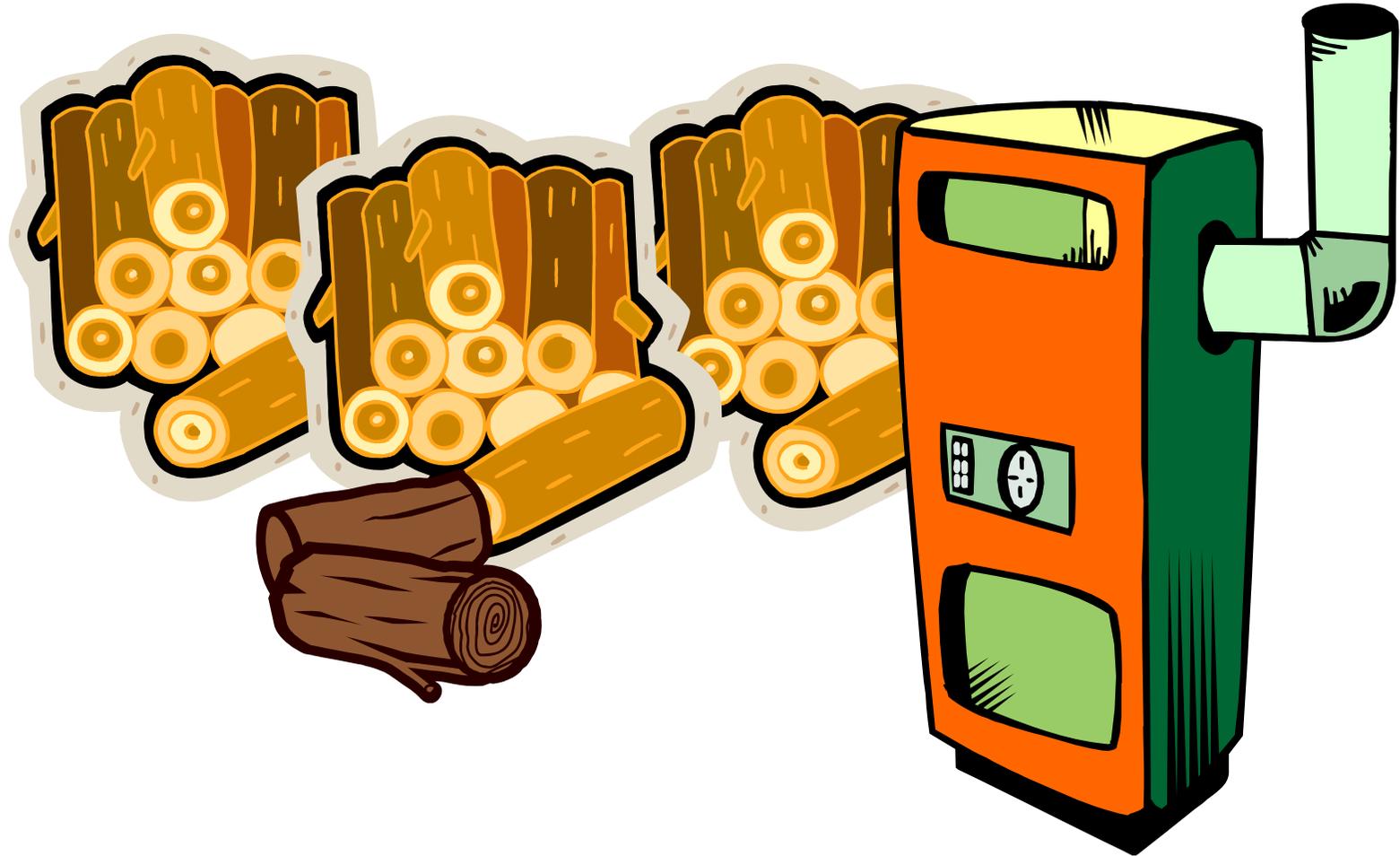
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



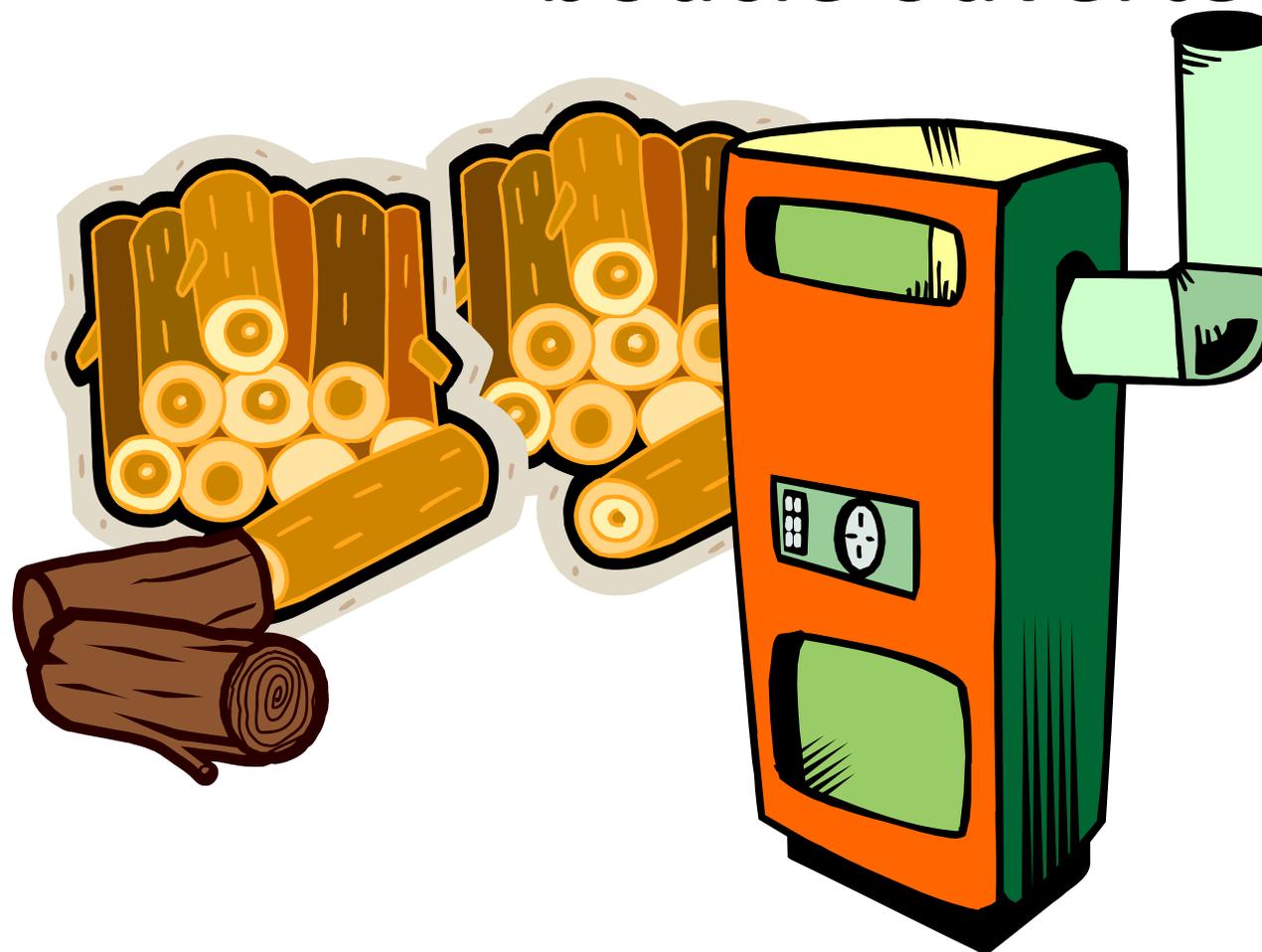
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



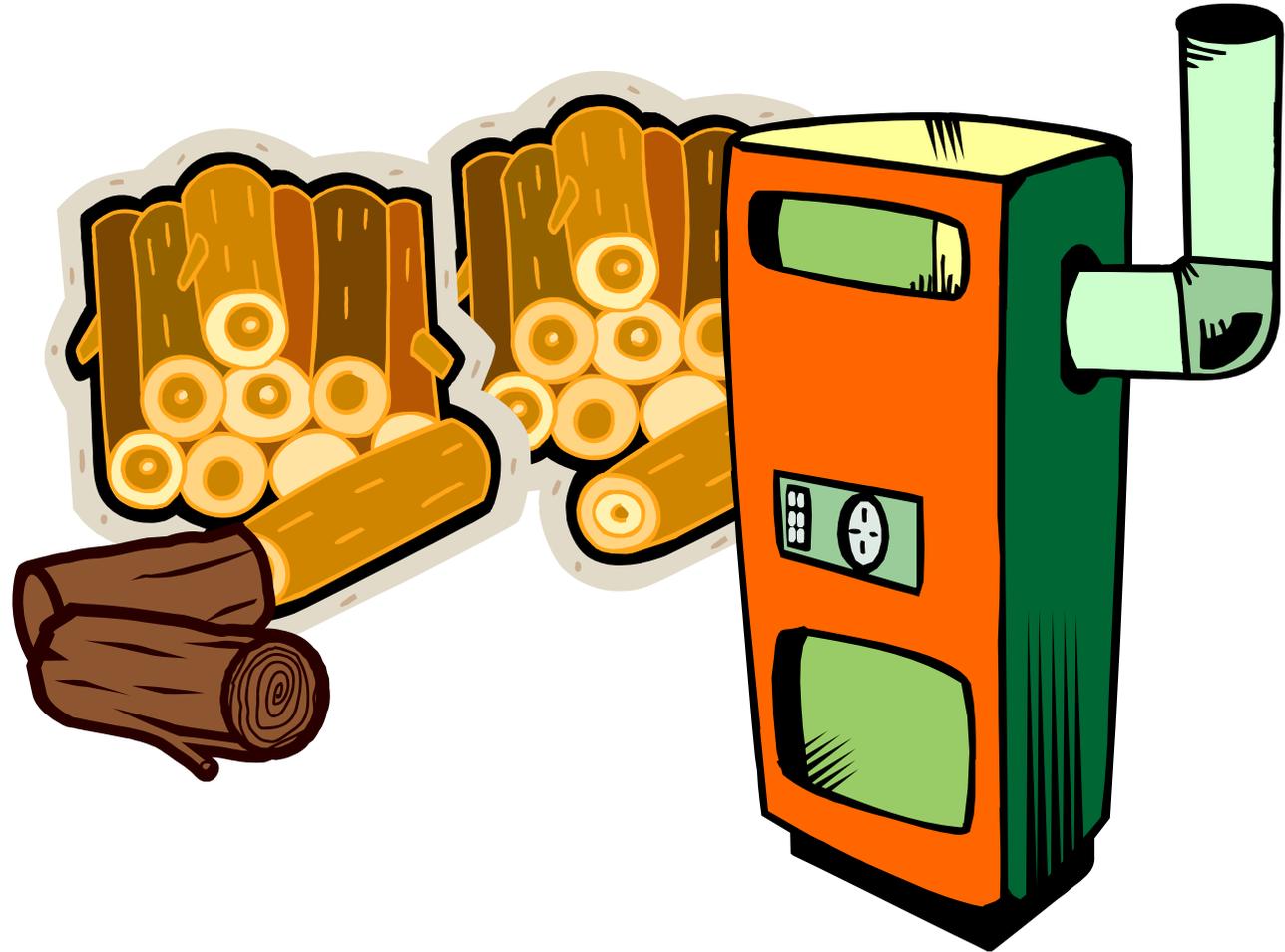
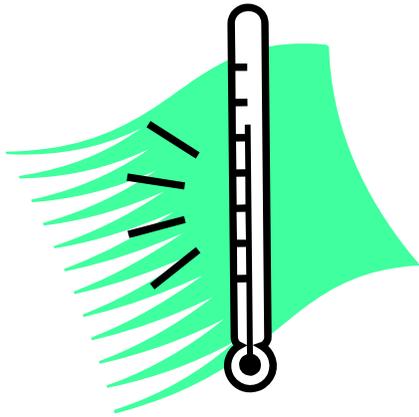
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



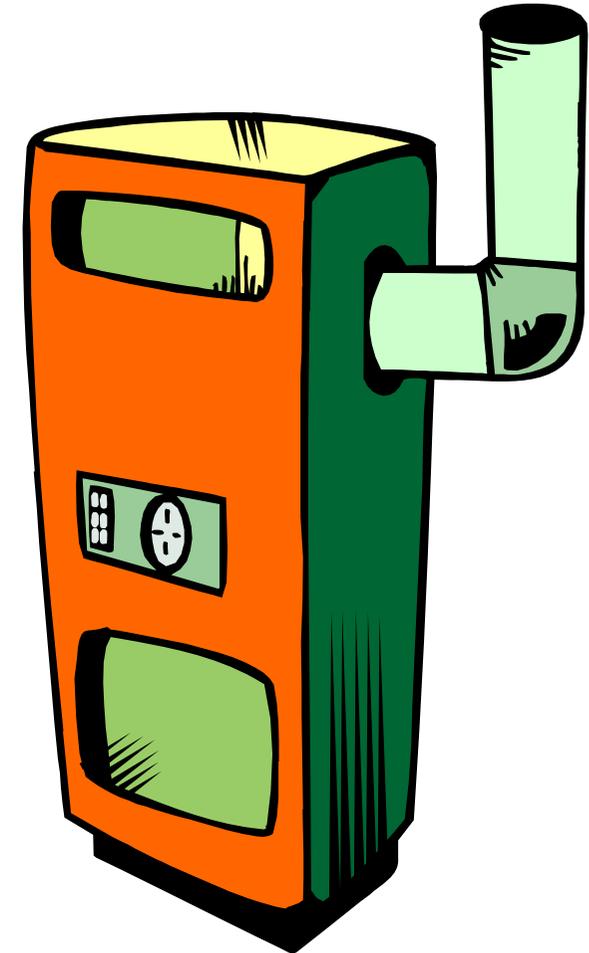
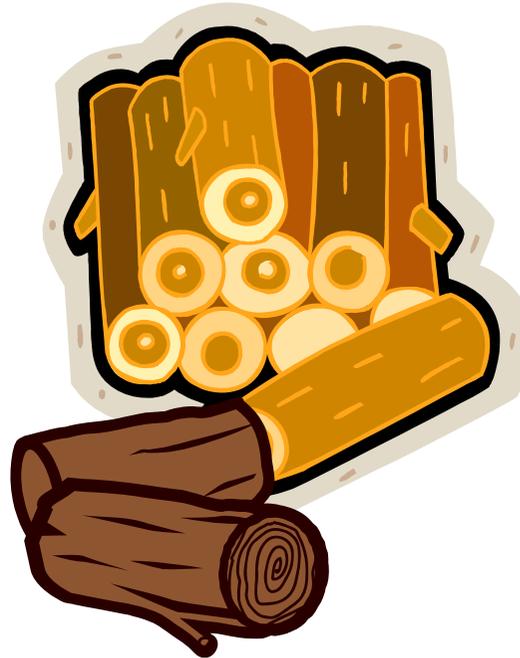
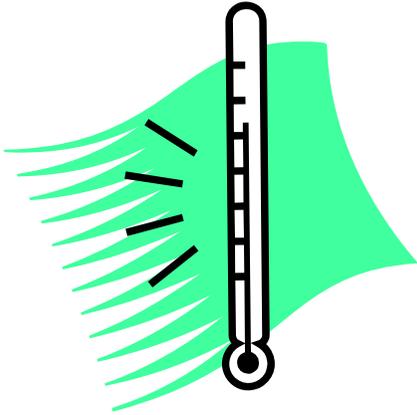
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



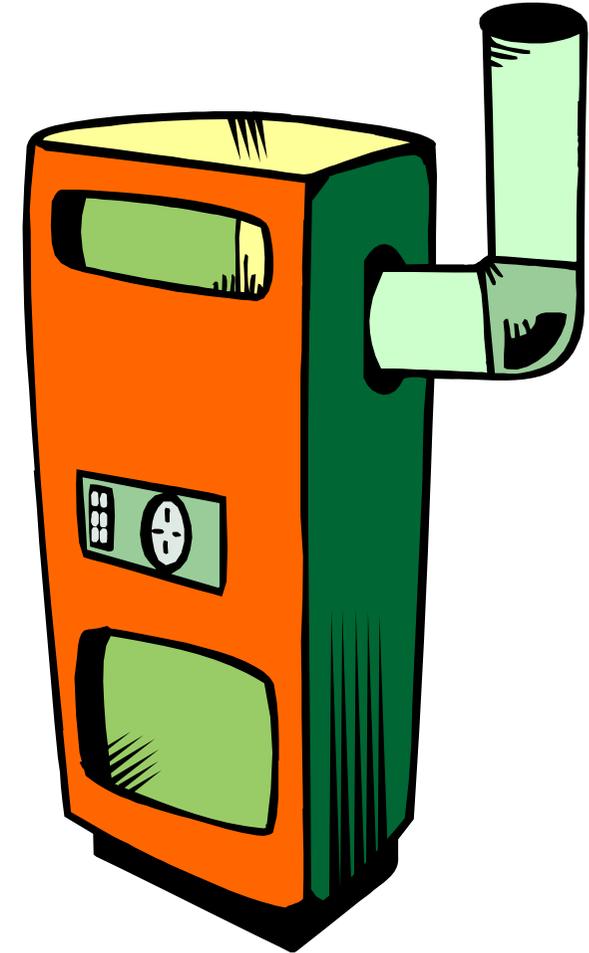
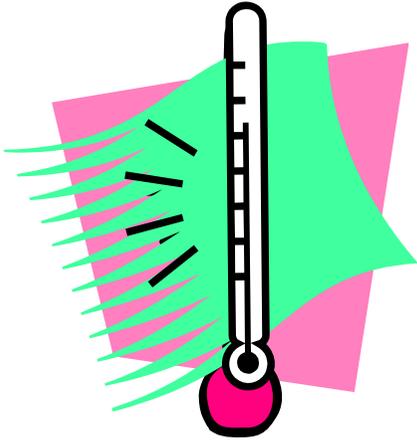
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



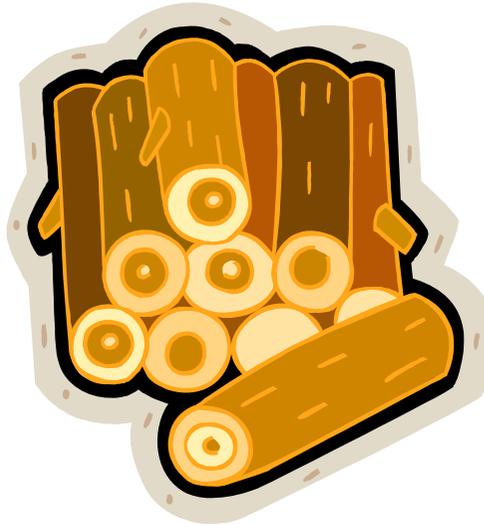
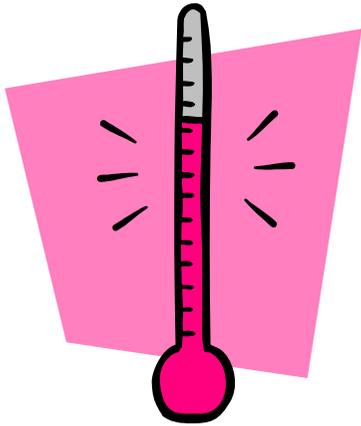
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



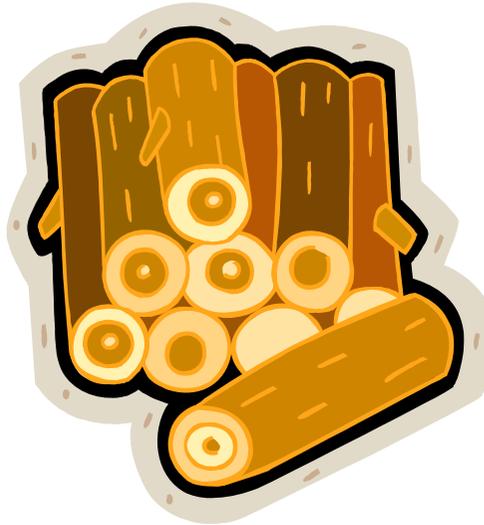
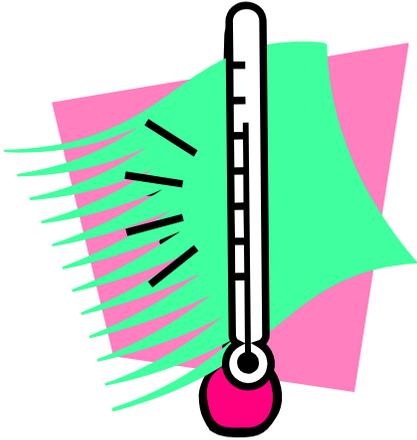
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



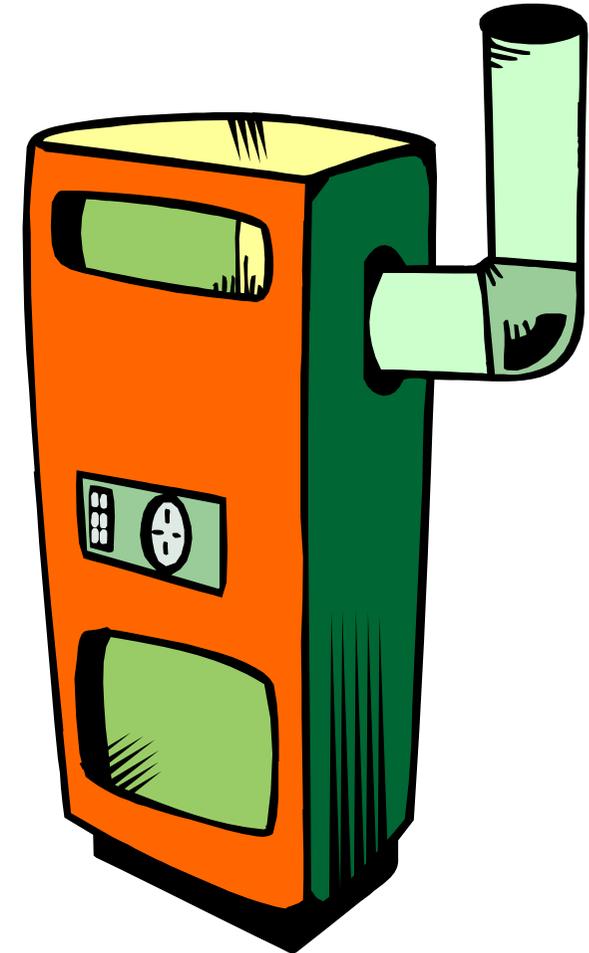
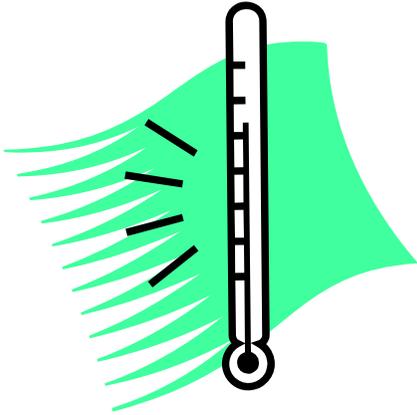
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



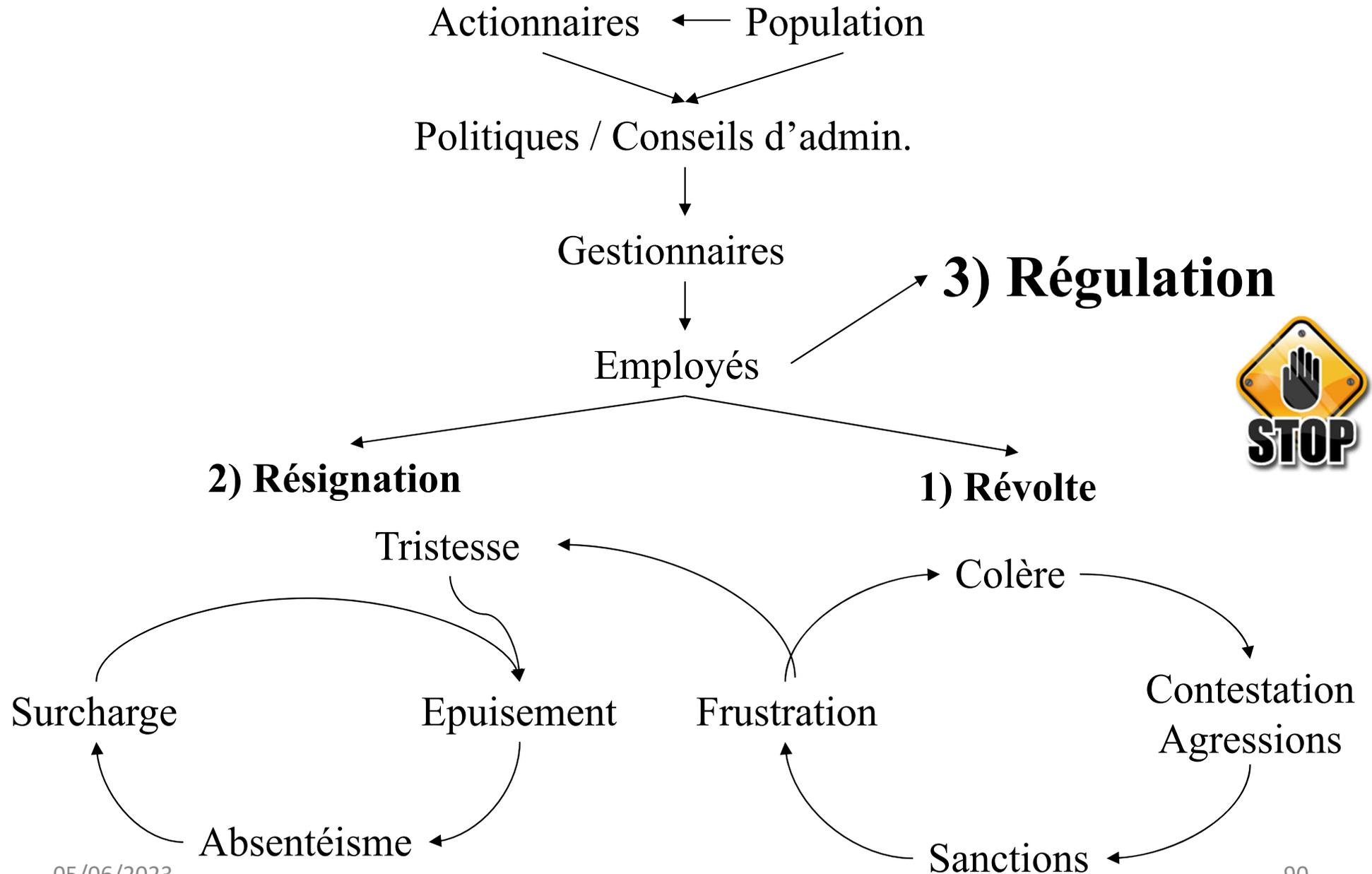
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



Le monde du travail: un système en boucle ouverte



La stratégie de la régulation



La stratégie de la régulation

- Demander à l'organisation, aux actionnaires, aux clients, aux partenaires, etc. de réduire leurs exigences! 😊

OU

- Apprendre à dire non et à (se) mettre des limites... Apprendre à réguler!

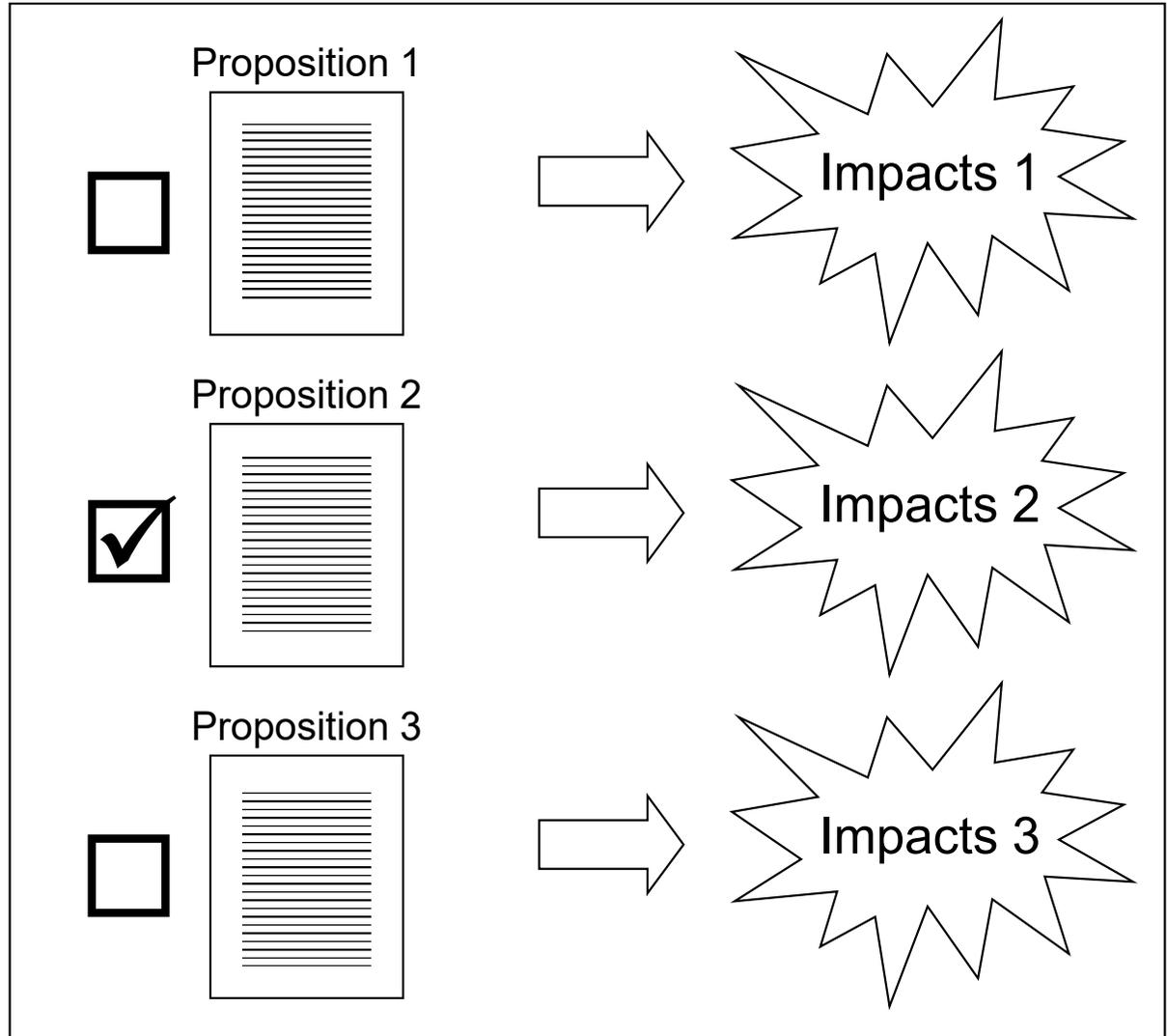
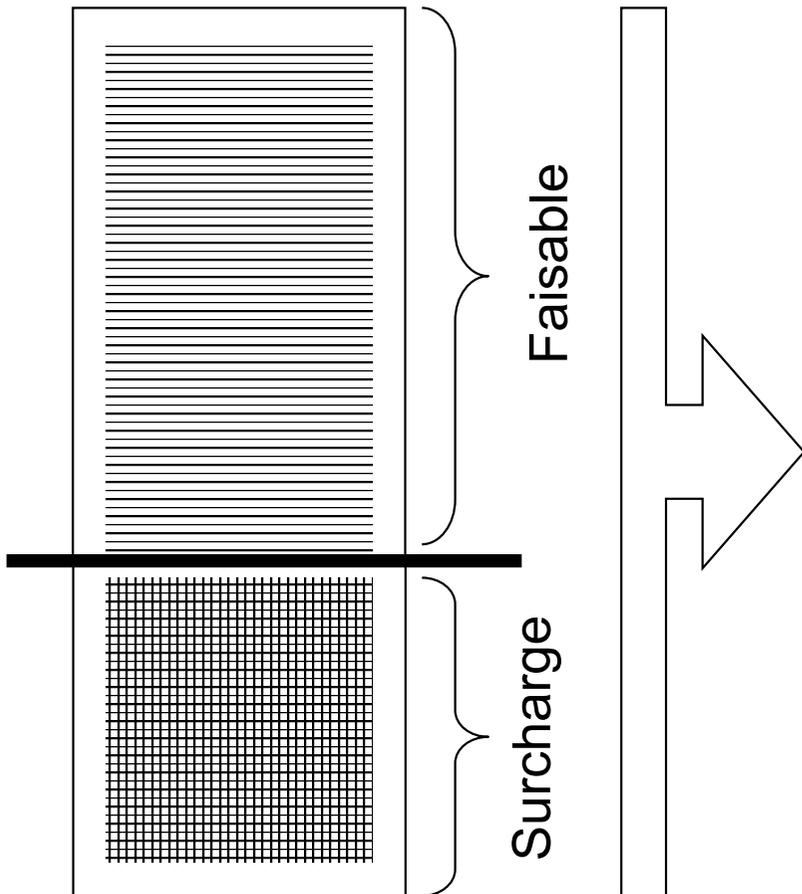
**Anticiper la pénurie de personnel
et/ou de ressources**



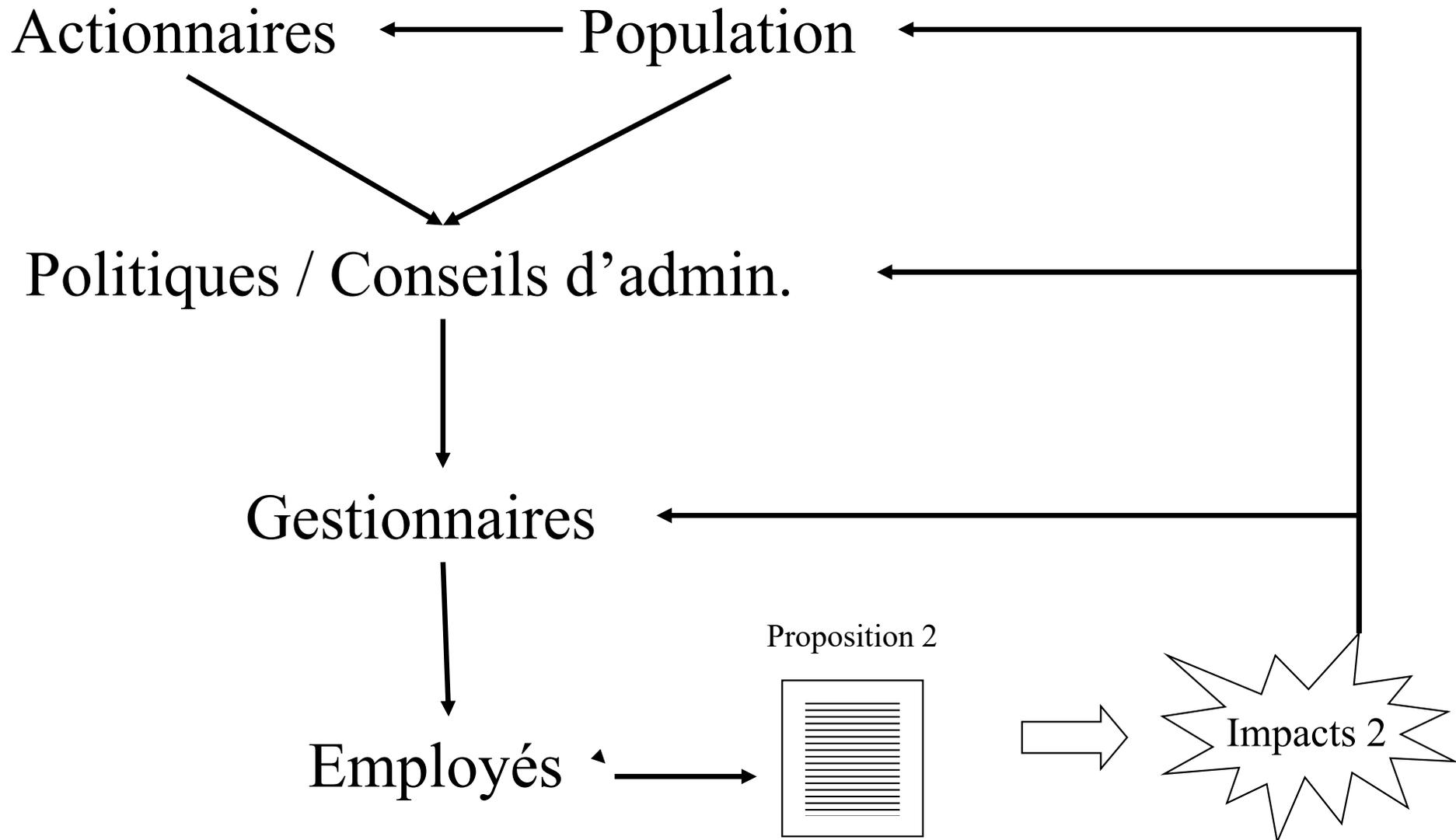
**Définir les mode de
fonctionnement dégradés et les
plans de contingence**

La stratégie de la Régulation

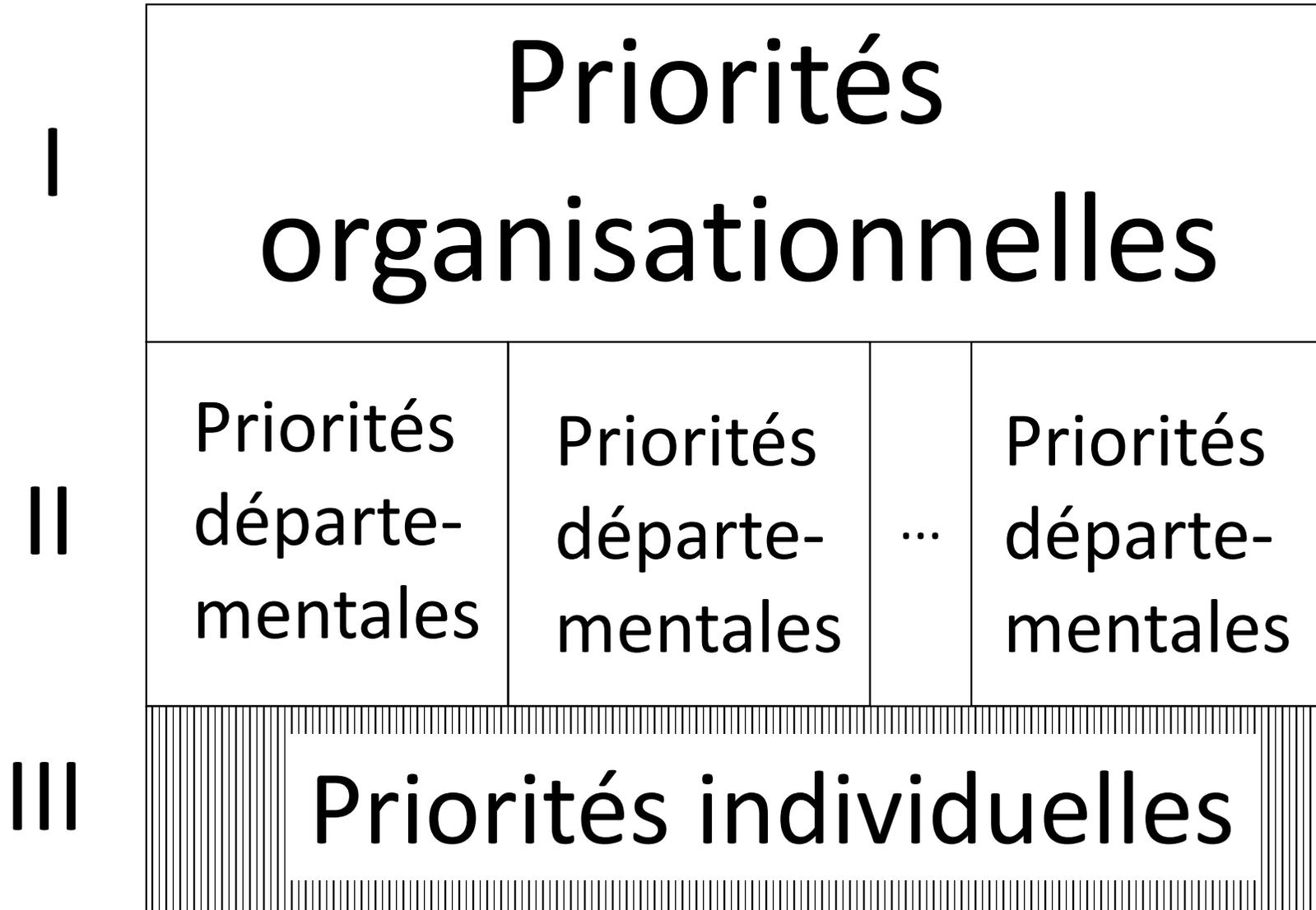
Tâches à réaliser



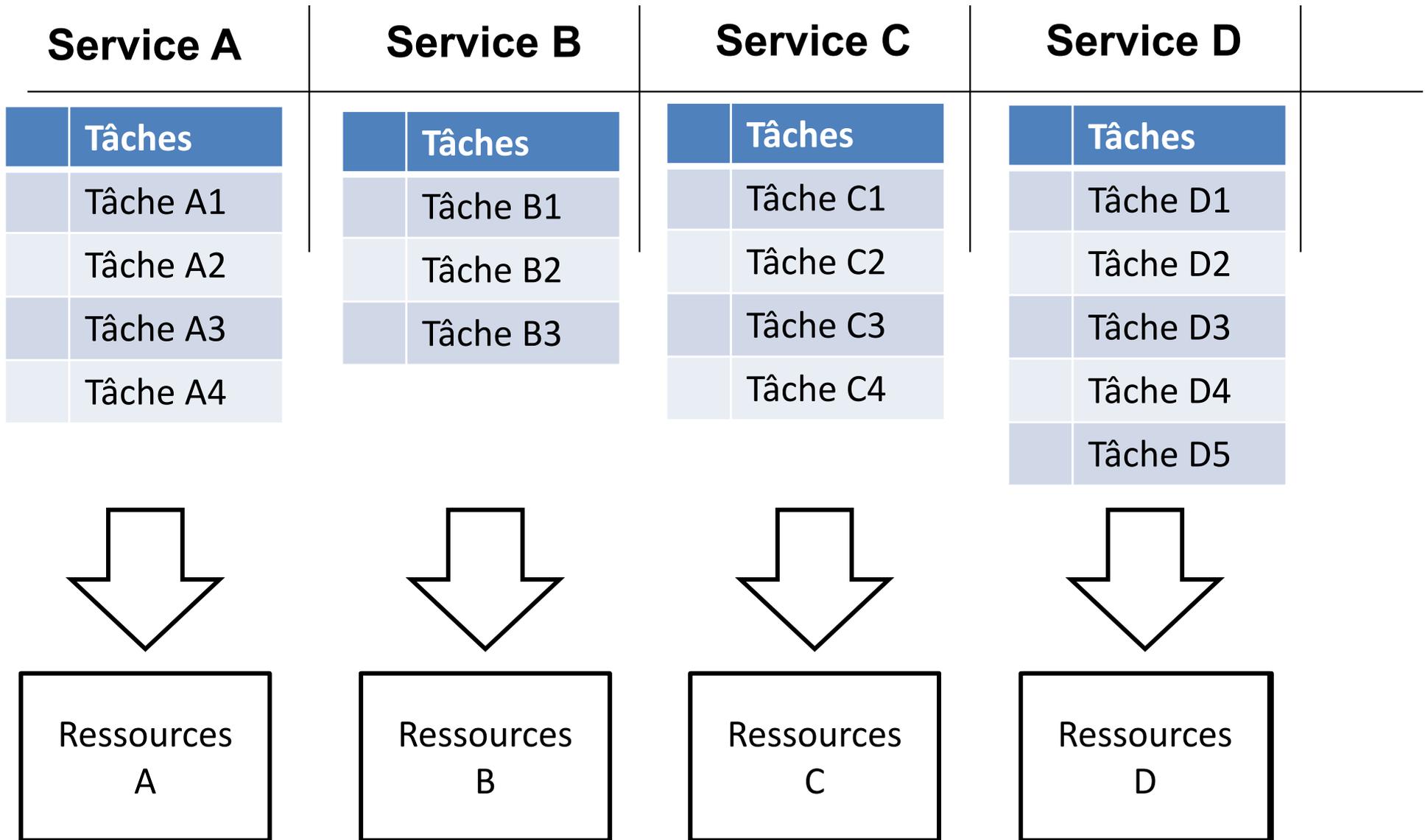
Des stratégies face à la surcharge



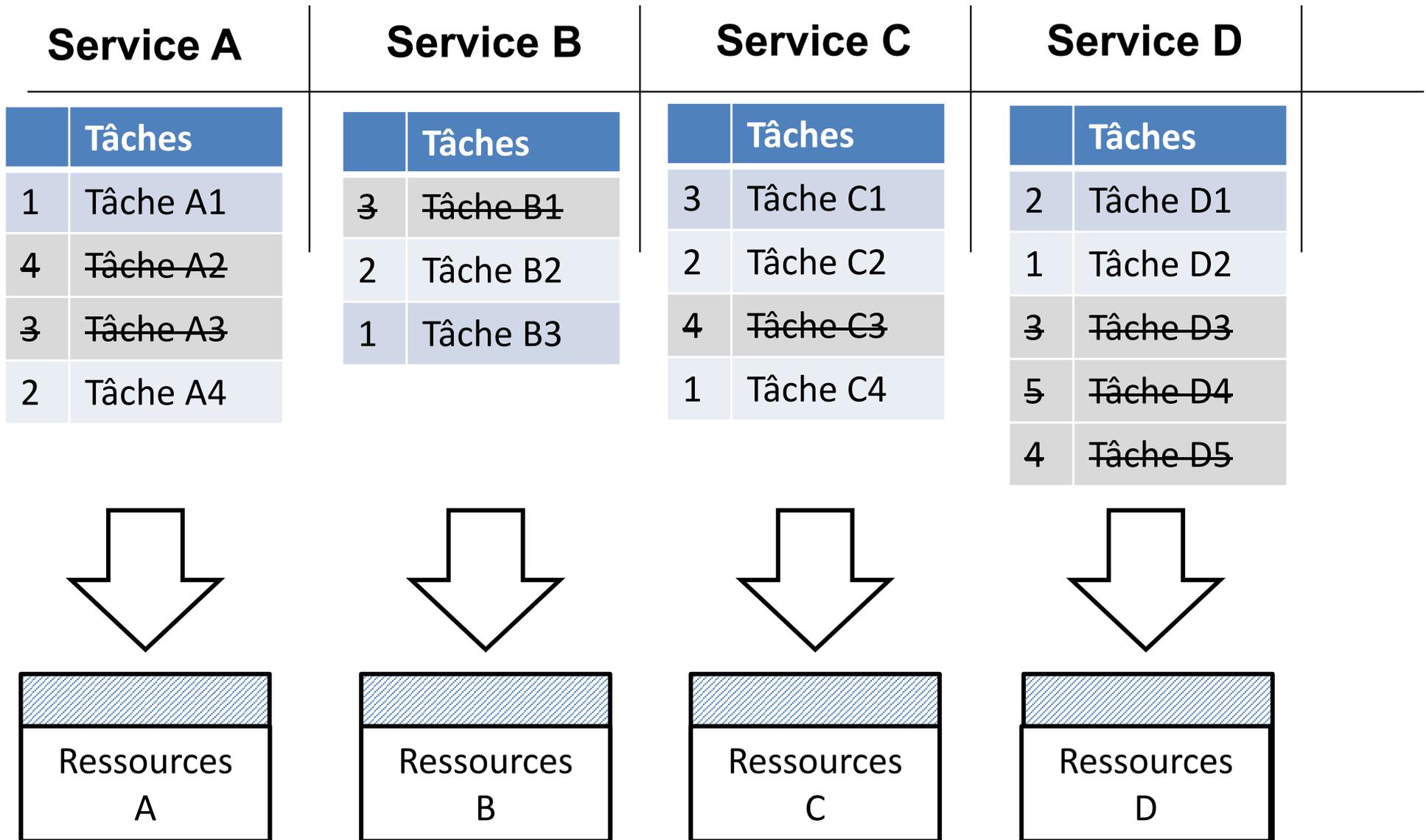
Plans de mesures d'économie



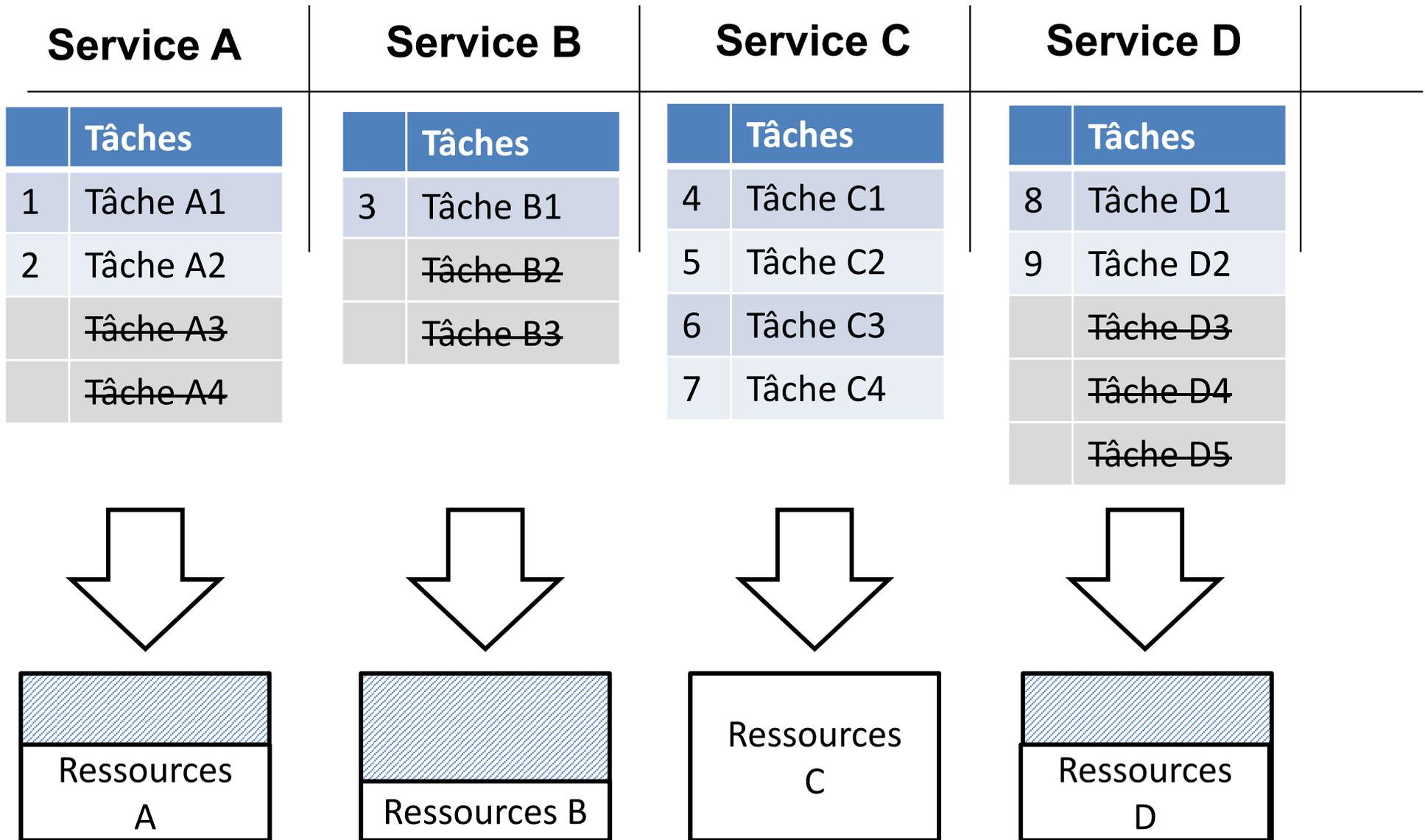
Plans de mesures d'économie



Plans de mesures d'économie



Plans de mesures d'économie



La stratégie de la régulation

- Anticiper l'ajustement des attentes aux moyens et ressources effectivement disponibles et définir des modes de fonctionnement dégradés.
- Optimiser **simultanément** efficacité, qualité des services, satisfaction des clients et qualité de vie au travail des employés.

La stratégie de la régulation

- Travailler dans une perspective de gestion durable des ressources et des ressources humaines.
- Réduire l'influence des facteurs de risque et augmenter l'impact des facteurs de protection.

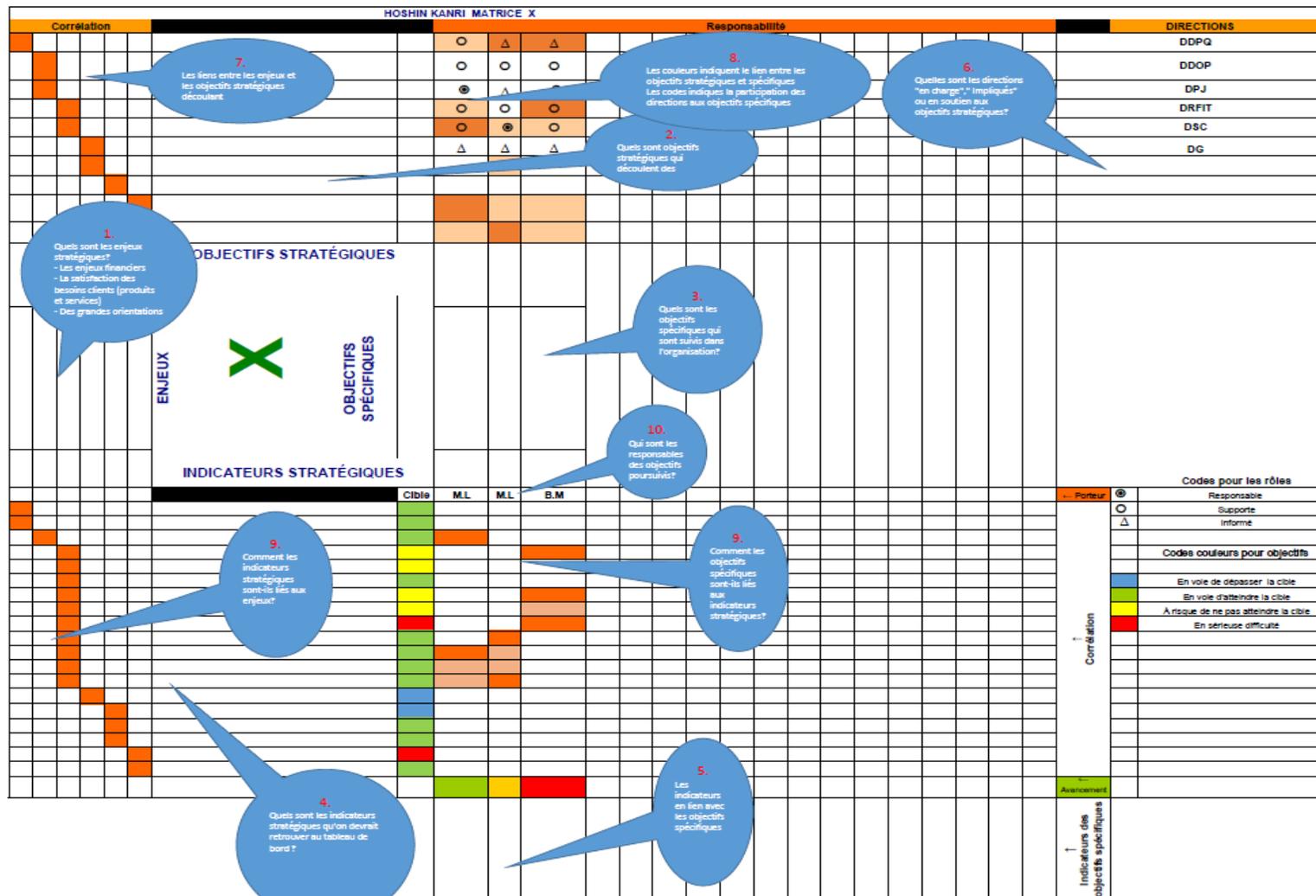
Des outils de planification (p.ex. MS-Project)

N° hiérarchique	Nom de la tâche	Travail	Durée	Début	Fin	Prédeces
0	Projet pilote Chariot sensoriel - Planif. Détaillée	984 hr	542.13 jours	Ven 01.01.16	Jeu 17.05.18	
1	1 Projet total	984 hr	346 jours	Ven 01.01.16	Ven 07.07.17	
1.1	1.1 Préparation et dépôt de l'OS	0 hr	180 jours	Ven 01.01.16	Ven 14.10.16	
1.2	1.2 Obtention d'un certificat d'éthique	13 hr	50 jours	Lun 16.01.17	Mer 05.04.17	
1.3	1.3 Réception de l'accord de financement	0 hr	68 jours	Ven 14.10.16	Mer 01.02.17	2
1.4	1.4 Forfait pour la coordination et le suivi du projet	60 hr	522 jours	Ven 01.01.16	Lun 16.04.18	
1.5	1.5 Identification et coordination avec le(s) intervenant(s) de Primerocroche	32 hr	30 jours	Lun 16.01.17	Ven 03.03.17	2
1.6	1.6 Mise en place du processus	879 hr	294.13 jours	Mer 01.02.17	Jeu 17.05.18	
1.6.1	1.6.1 Documentation et préparation des documents décrivant le processus	41 hr	30 jours	Mer 01.02.17	Mar 21.03.17	6
1.6.2	1.6.2 Préparer les questionnaires	30 hr	20 jours	Mer 01.02.17	Lun 06.03.17	6
1.6.3	1.6.3 Préparer les documents pour le recrutement (flyer, imprimer les formulaires de consentement, etc.)	33 hr	30 jours	Mer 01.02.17	Mar 21.03.17	6
1.6.4	1.6.4 Recruter 5 proches (disponibles, aptes à nous aider au développement du processus)	42 hr	30 jours	Mer 05.04.17	Mar 23.05.17	12;6;5;8
1.6.5	1.6.5 Au besoin, faire passer les MMSE	5 hr	15 jours	Mar 23.05.17	Jeu 15.06.17	13
1.6.6	1.6.6 Faire passer les questionnaires pré- (CAMI,	48 hr	15 jours	Mar 23.05.17	Jeu 15.06.17	13

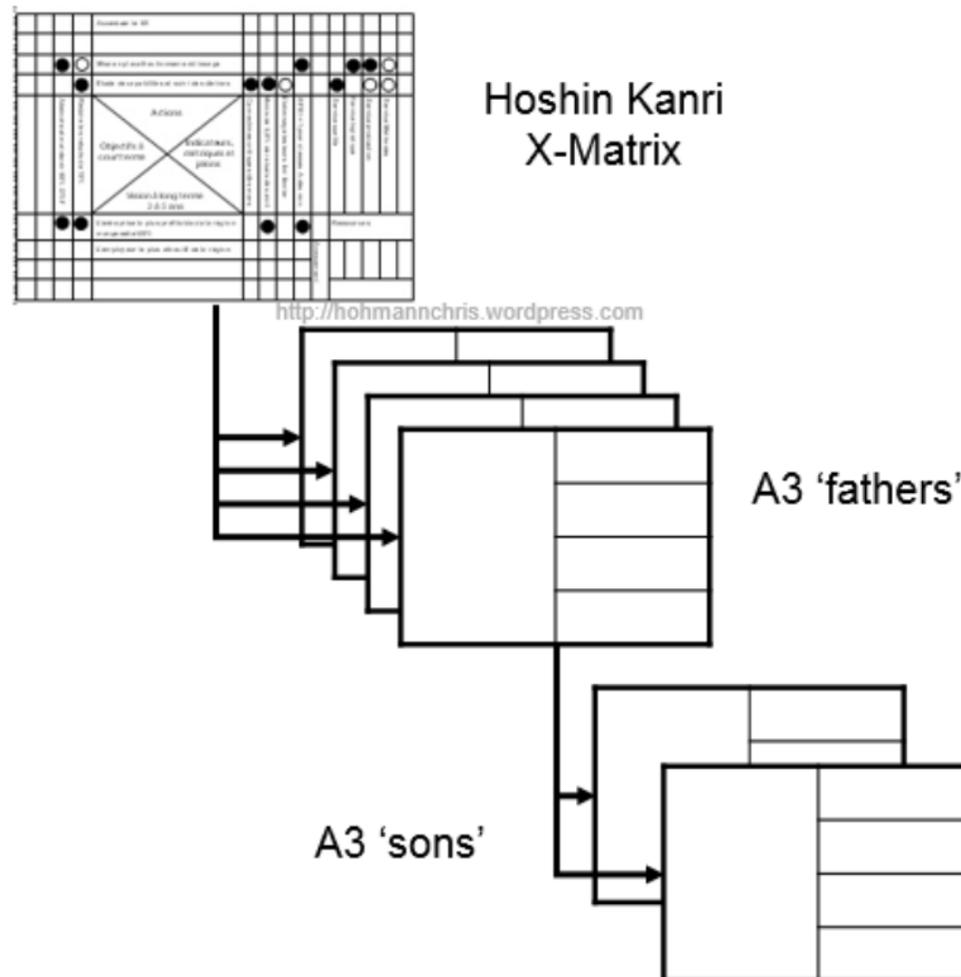
Des outils pour suivre l'avancement des projets

- Le suivi de l'avancement des projets en cours peut se faire de différentes façons. La matrice en X (issue de la méthodologie Lean) est un outil pratique intéressant.

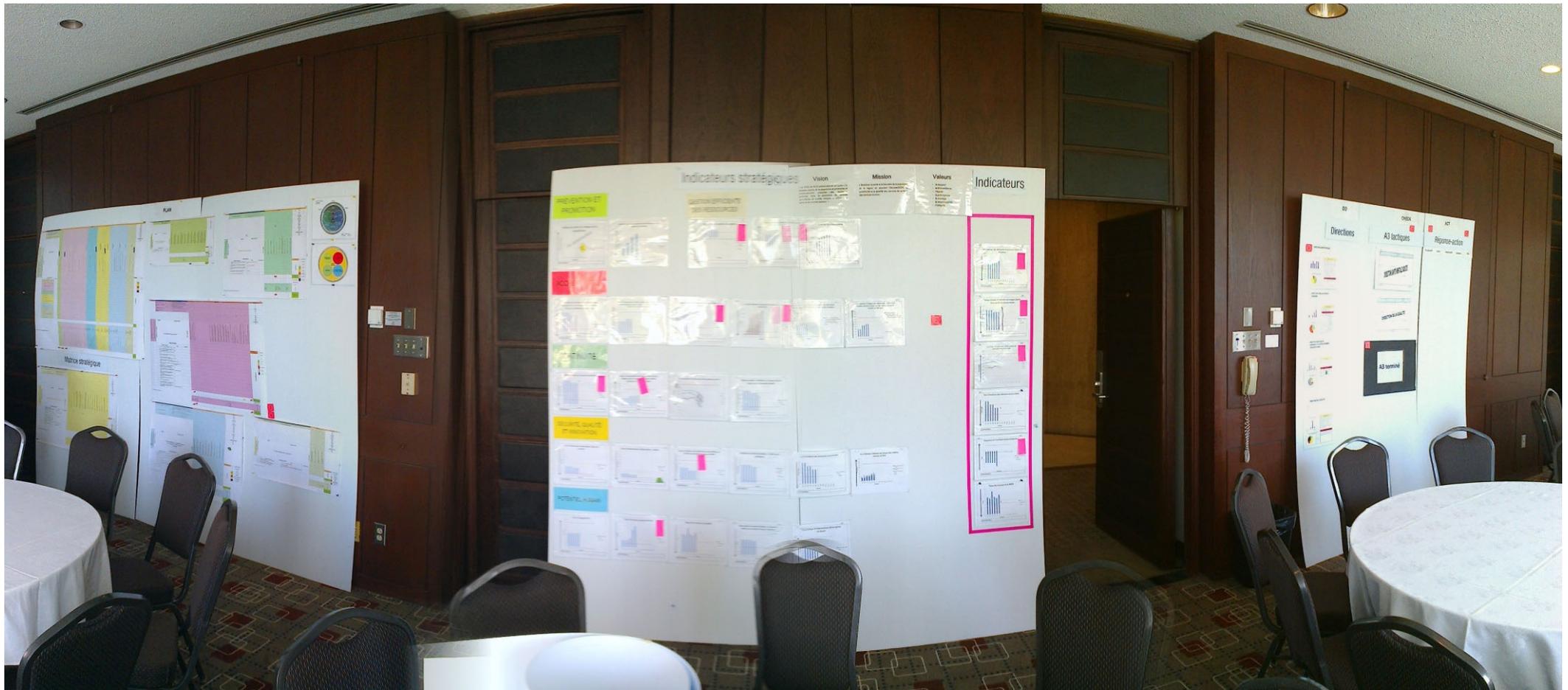
La matrice en X et son utilité



La cascade des objectifs dans l'organisation



Exemple d'une salle de pilotage (Lean management)



Différentes structures d'intervention

- Les groupes d'amélioration continue
- Les groupes Kaizen
- Les cercles de santé (vs qualité)
- Les stand-up meetings
- Etc.

Modes d'harmonisation / optimisation de processus

	Rencontres de résolution de problèmes	Groupe de travail	Kaizen Service expert d'animation disponible
Exemple de sujet	Perte de temps liée à la recherche d'un équipement particulier	Répartition des consultations entre membres de l'équipe	La prise en charge du patient de son enregistrement à l'examen
Quoi?	<ul style="list-style-type: none"> • Des rencontres de 30 à 50 min ont lieu toutes les semaines • Le sujet est annoncé à l'avance sur le babillard de projet • Tous les membres de l'équipe intéressés peuvent y participer 	<ul style="list-style-type: none"> • Six à huit personnes se rencontrent toutes les semaines ou toutes les deux semaines pour 90 min environ • Maximum recommandé : six rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à douze personnes se réunissent pendant cinq jours consécutifs pour élaborer et tester des solutions • Possibilité de mini-kaizen pour des processus très ciblés
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Permet la participation de tous les membres de l'équipe • Expérimentation rapide des solutions est motivante • Perturbe peu les activités quotidiennes 	<ul style="list-style-type: none"> • Du travail peut être effectué entre les rencontres pour avancer plus rapidement • Format auquel les gens sont habitués 	<ul style="list-style-type: none"> • Format intensif crée motivation et gain de temps • Expérimentation se fait en même temps que la définition des solutions

Modes d'harmonisation / optimisation de processus

	Rencontres de résolution de problèmes	Groupe de travail	Kaizen Service expert d'animation disponible
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ● Format très court : petits problèmes ● Demande que les gens soient ou se déplacent sur le même site 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diffusion à l'équipe plus difficile ● Manque de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participants doivent être disponibles durant toute la durée du groupe ● Format moins traditionnel
Recommandé lorsque	<ul style="list-style-type: none"> ● L'équipe désire être fréquemment interpellée dans l'harmonisation/optimisation des processus ● Beaucoup de petites améliorations peuvent être apportées à l'existant 	<ul style="list-style-type: none"> ● De l'information complexe doit être assimilée avant de commencer à harmoniser/optimiser le processus 	<ul style="list-style-type: none"> ● Les acteurs actuels du processus n'ont pas l'habitude de travailler en équipe
Attention à	<ul style="list-style-type: none"> ● La taille des problématiques traitées lors de chaque rencontre ● Le suivi et la consolidation des solutions proposées après les rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> ● Calendrier de travail et ordres du jour ● Échanges avec les membres de l'équipe qui ne participent pas aux travaux 	<ul style="list-style-type: none"> ● Échanges avec les membres de l'équipe qui ne participent pas aux travaux ● Présence des supérieurs et des collaborateurs-clés pour encourager et orienter les travaux

Un processus opérationnel d'amélioration continue

1. Formuler / Se référer à un objectif stratégique.
2. Établir un diagnostic de la situation présente (contexte, données, symptômes, etc.).
3. Identifier les facteurs causaux responsables de la situation présente.
4. Définir des objectifs de changement et élaborer des plans d'actions propres à influencer les facteurs causaux.
5. Mettre en œuvre les plans d'actions proposés.
6. **Évaluer les résultats atteints et proposer des ajustements.**

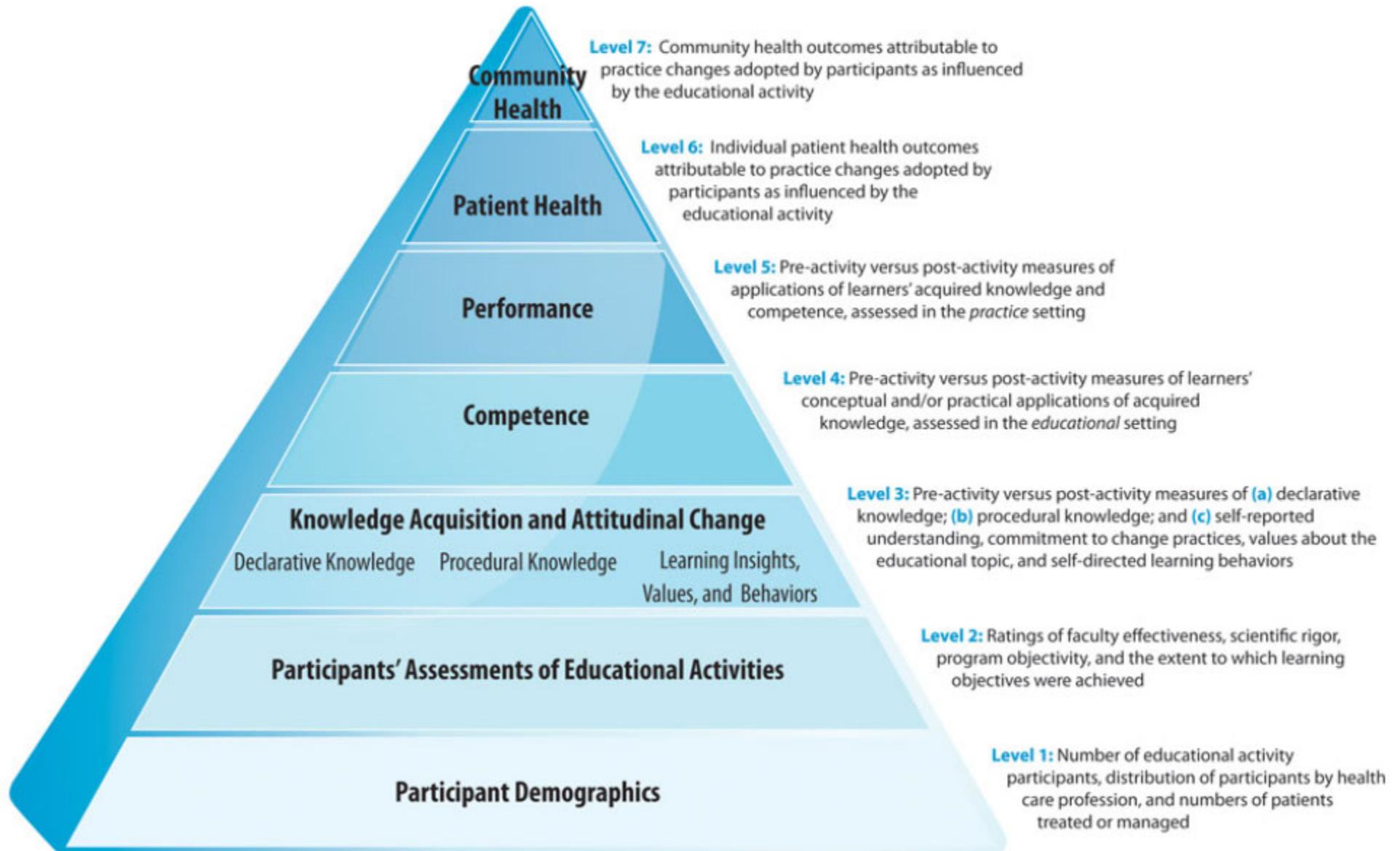
Évaluer les résultats atteints et proposer des ajustements

Le modèle d'évaluation de Kirkpatrick

Niveaux	Objets de l'évaluation	Description
1	Réactions (Reaction)	Mesure ce que les participants ont pensé du programme (horaires, contenus abordés, formateurs, etc.).
2	Apprentissages (Learning)	Mesure les connaissances acquises par les participants au cours du programme.
3	Comportements (Behavior)	Mesure comment la formation a influencé les comportements des participants au quotidien.
4	Résultats (Results)	Mesure les résultats observables des effets de la formation sur les performances de l'organisation.

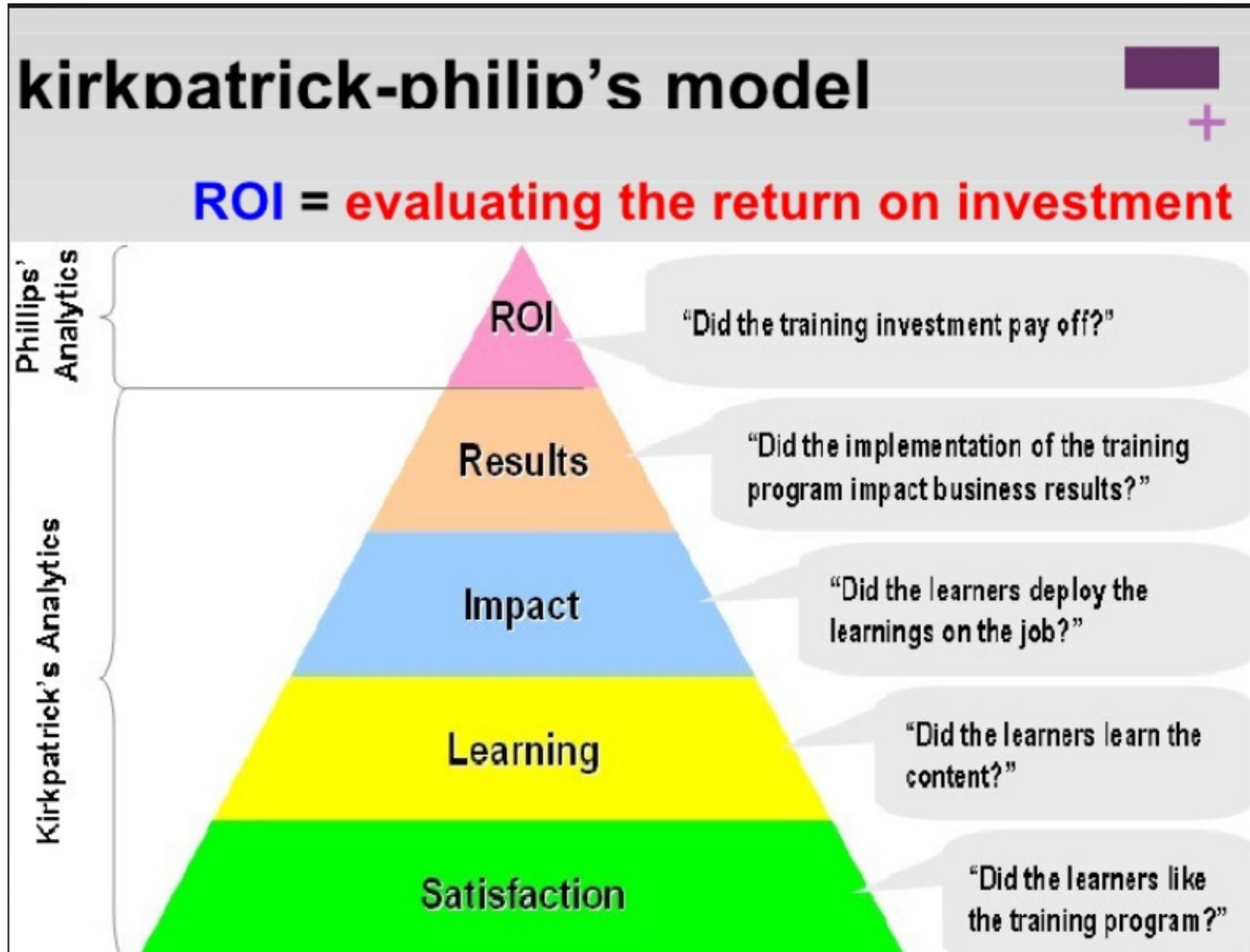
Evolution du modèle de Kirkpatrick

(tiré de http://www.primece.com/scienceofcme/adult_learning_principles)



Evolution du modèle de Kirkpatrick

(tiré de <https://www.pinterest.com/pin/328129522820881537/>)



Le modèle d'évaluation de Kirkpatrick

- Kirkpatrick, D. L. (1977a). Determining Training Needs: Four Simple and Effective Approaches. *Training and Development Journal*, 31(2), 22–25.
- Kirkpatrick, D. L. (1977b). Evaluating Training Programs: Evidence vs. Proof. *Training and Development Journal*, 31(11), 9–12.
- Kirkpatrick, D. L. (1978a). Determining Supervisory Training Needs and Setting Objectives. *Training and Development Journal*, 32(5), 16–19.
- Kirkpatrick, D. L. (1978b). How to Plan and Implement a Supervisory Training Program. *Training and Development Journal*, 32(4), 8–10.

Social Return on Investment (SROI)

1. Involve stakeholders

Inform what gets measured and how this is measured and valued in an account of social value by involving stakeholders.

2. Understand what changes

Articulate how change is created and evaluate this through evidence gathered, recognising positive and negative changes as well as those that are intended and unintended.

(Source : Social Value Network UK. (N.D.). *The Seven Principles Of Social Value*. Social Value Network. Retrieved From www.socialvalueint.org)

Social Return on Investment (SROI)

3. Value the outcomes that matter

Making decisions about allocating resources between different options needs to recognise the values of stakeholders. Value refers to the relative importance of different outcomes. It is informed by stakeholders' preferences.

4. Only include what is material

Determine what information and evidence must be included in the accounts to give a true and fair picture, such that stakeholders can draw reasonable conclusions about impact.

(Source : Social Value Network UK. (N.D.). *The Seven Principles Of Social Value*. Social Value Network. Retrieved From www.socialvalueint.org)

Social Return on Investment (SROI)

5. Do not over-claim

Only claim the value that activities are responsible for creating.

6. Be transparent

Demonstrate the basis on which the analysis may be considered accurate and honest, and show that it will be reported to and discussed with stakeholders.

7. Verify the result

Ensure appropriate independent assurance.

(Source : Social Value Network UK. (N.D.). *The Seven Principles Of Social Value*. Social Value Network. Retrieved From www.socialvalueint.org)

Social Return on Investment (SROI)

- Jeremy Nicholls, Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. (S. Cupitt, Ed.) (2nd ed.). SROI Network. Retrieved from http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012
- Olsen, S., & Lingane, A. (2004). Guidelines for Social Return on Investment. *California Management Review*, 46(3), 116–135. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1510626
- Social Value UK. (2013). *Supplementary Guidance on Using SROI*. Liverpool, UK: Social Value UK.
- The World Health Organization. (2012). *Strategy on health policy and systems research: changing mindsets*. (The M.C. Escher Company-Holland, Ed.). Geneva: World Health Organization.

Les effets du changement sur les individus – Les émotions et les mécanismes de défense

Freud, A. (1975). *Le moi et les mécanismes de défense. Bibliothèque de psychanalyse*. Paris: Presses universitaires de France.

Le modèle de Kurt Lewin

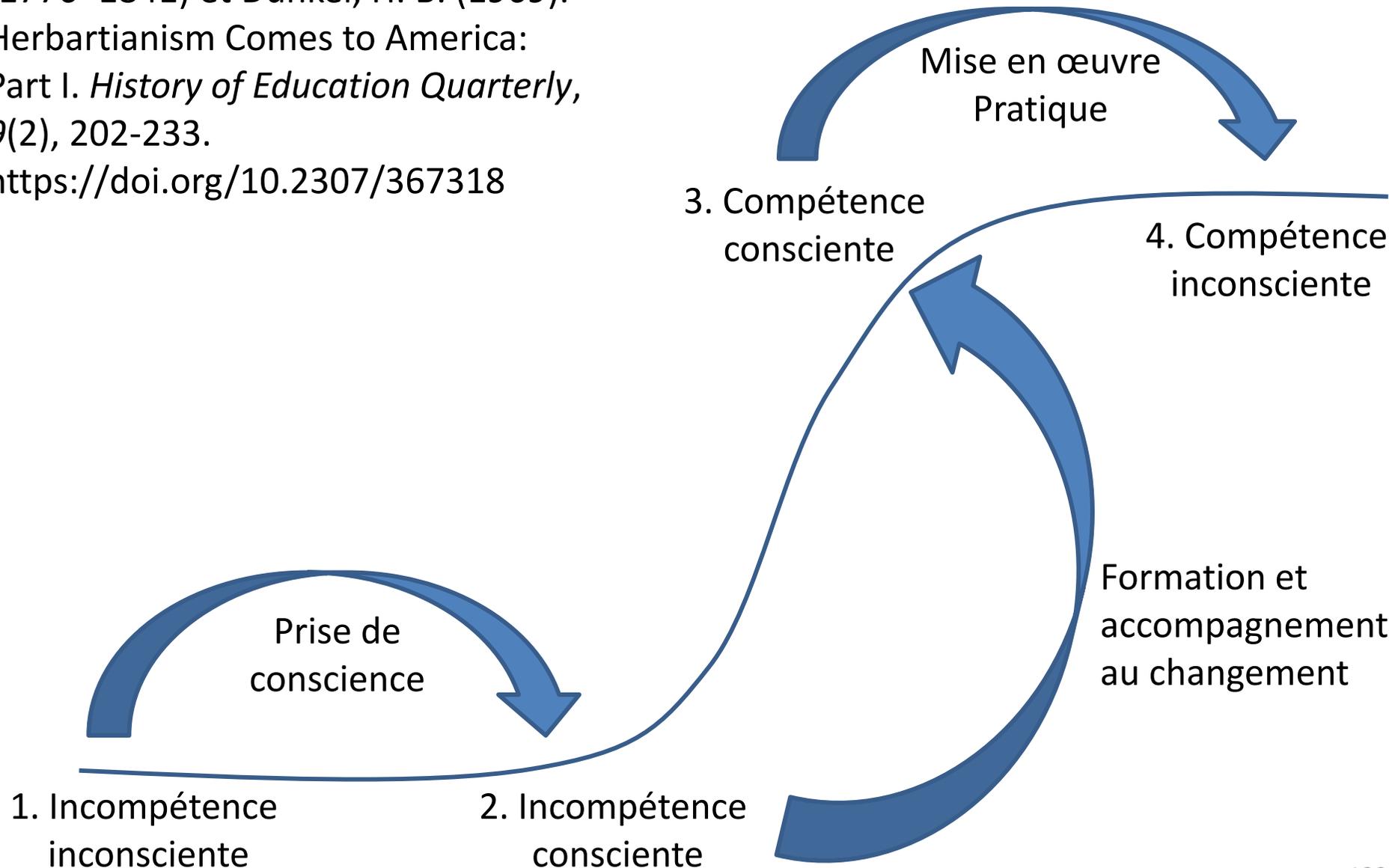
(Source: Schein, E.H. (1992) Process consultation, Vol. 2, Addison-Wesley, OD series, New-york)

- Mobiliser
 - Le dégel / la décristallisation (unfreezing)
 - Phase de rupture
 - Phase d'anxiété ou culpabilité
 - Phase de sécurité
- Concrétiser
 - La transformation (changing)
 - La consolidation / la recristallisation (freeze)

Apprendre...

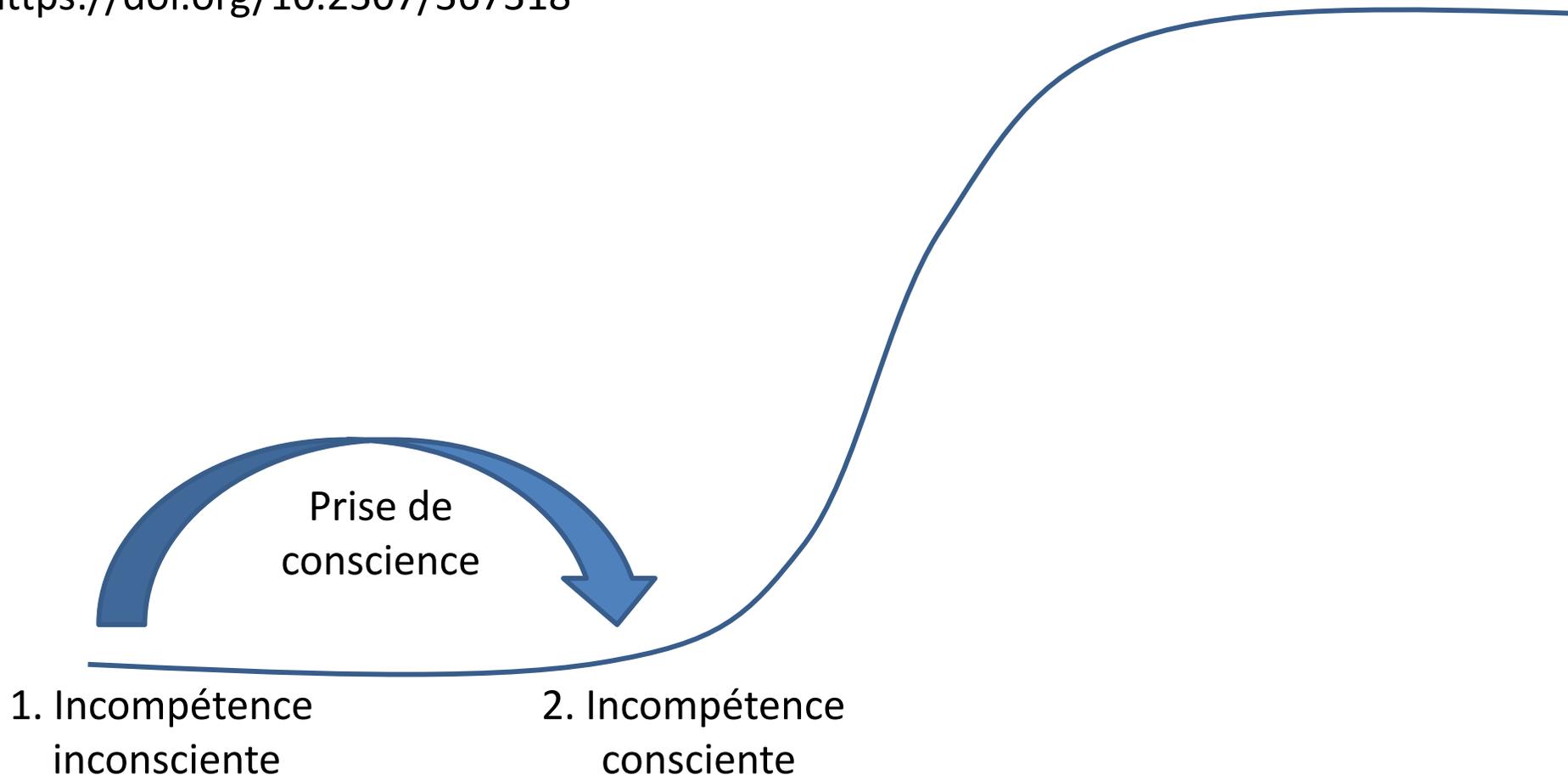
Le modèle des 4 étapes de l'apprentissage

Inspiré de Johann Friedrich Herbart (1776–1841) et Dunkel, H. B. (1969).
Herbartianism Comes to America:
Part I. *History of Education Quarterly*,
9(2), 202-233.
<https://doi.org/10.2307/367318>



Le modèle des 4 étapes de l'apprentissage

Inspiré de Johann Friedrich Herbart (1776–1841) et Dunkel, H. B. (1969).
Herbartianism Comes to America:
Part I. *History of Education Quarterly*,
9(2), 202-233.
<https://doi.org/10.2307/367318>



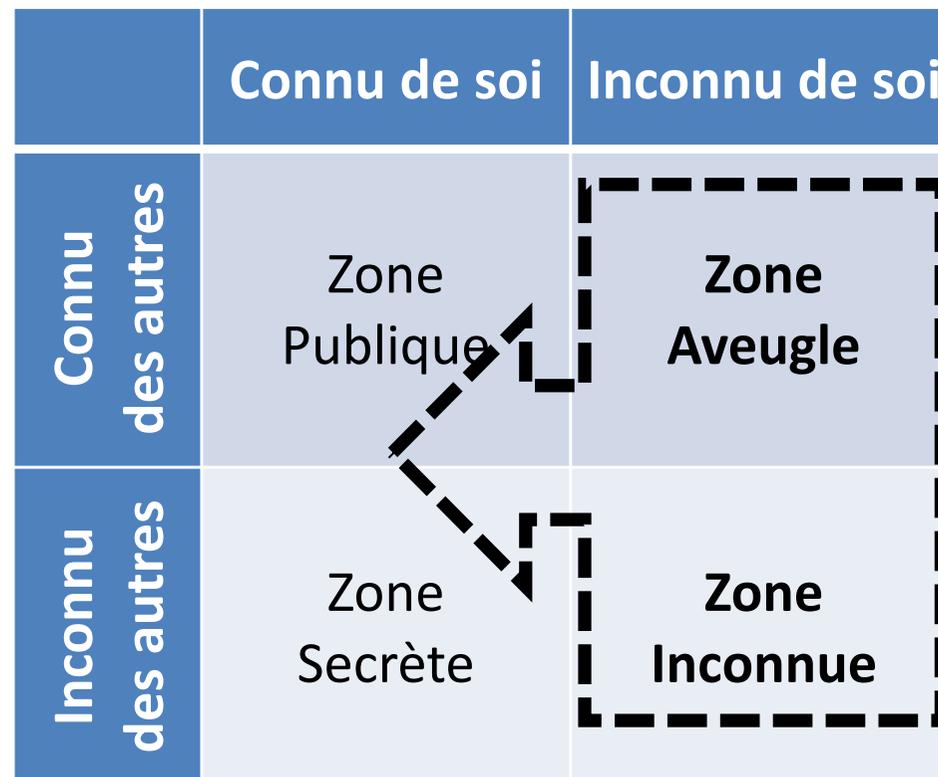
La fenêtre de JoHari

(Source : Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development, UCLA, Los Angeles, 5(1), 4.)

	Connu de soi	Inconnu de soi
Connu des autres	Zone Publique	Zone Aveugle
Inconnu des autres	Zone Secrète	Zone Inconnue

La fenêtre de JoHari

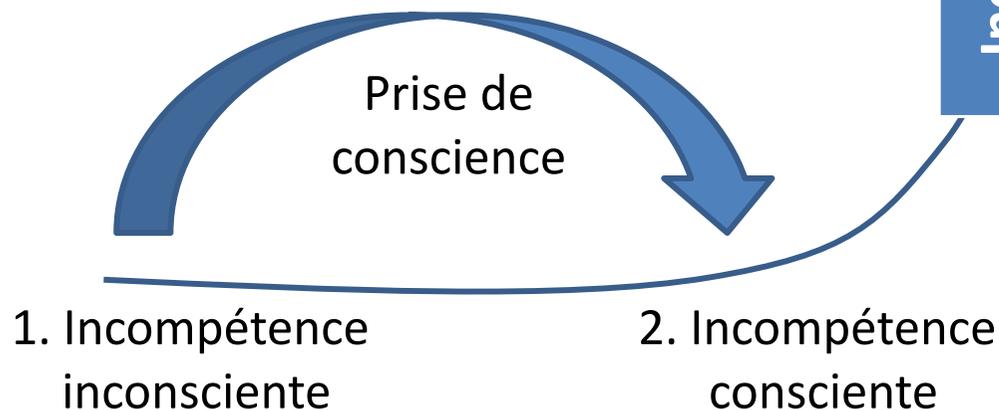
(Source : Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development, UCLA, Los Angeles, 5(1), 4.)



Le modèle des 4 étapes de l'apprentissage

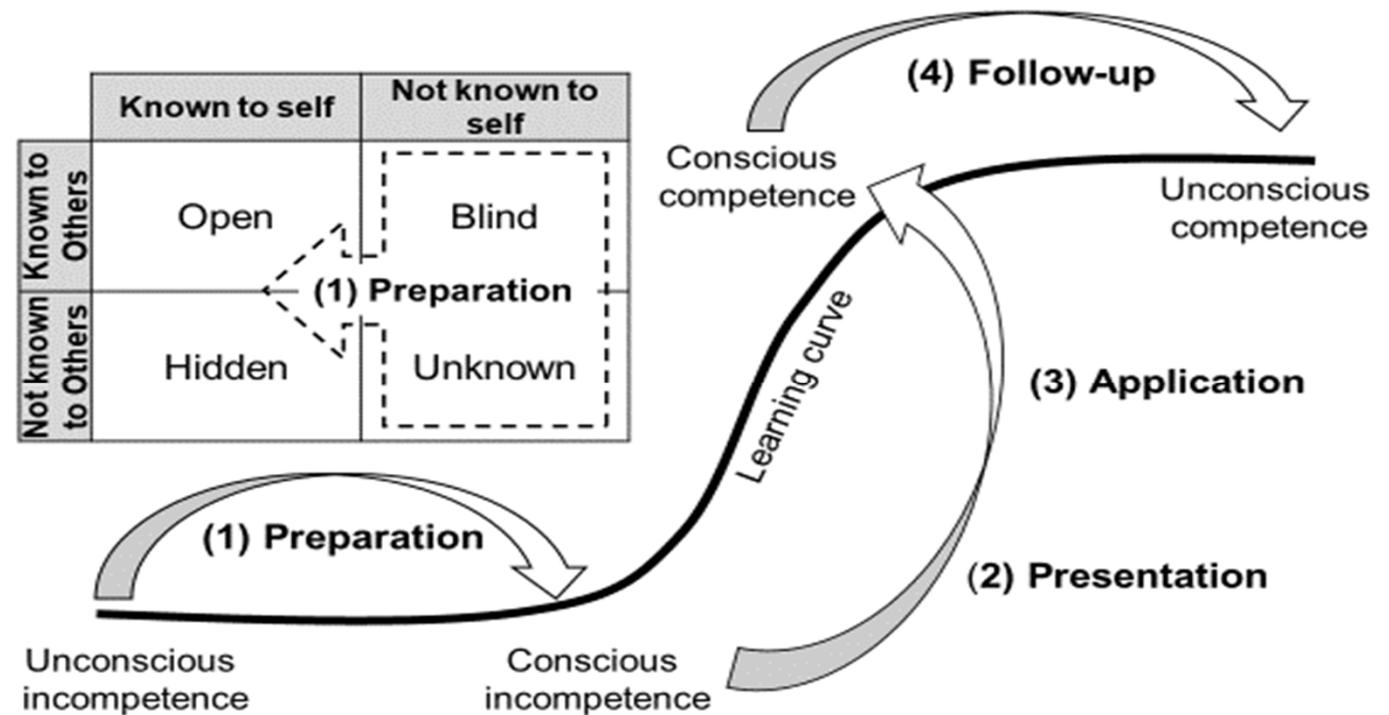
Inspiré de Johann Friedrich Herbart (1776–1841) et Dunkel, H. B. (1969).
Herbartianism Comes to America:
Part I. *History of Education Quarterly*,
9(2), 202-233.
<https://doi.org/10.2307/367318>

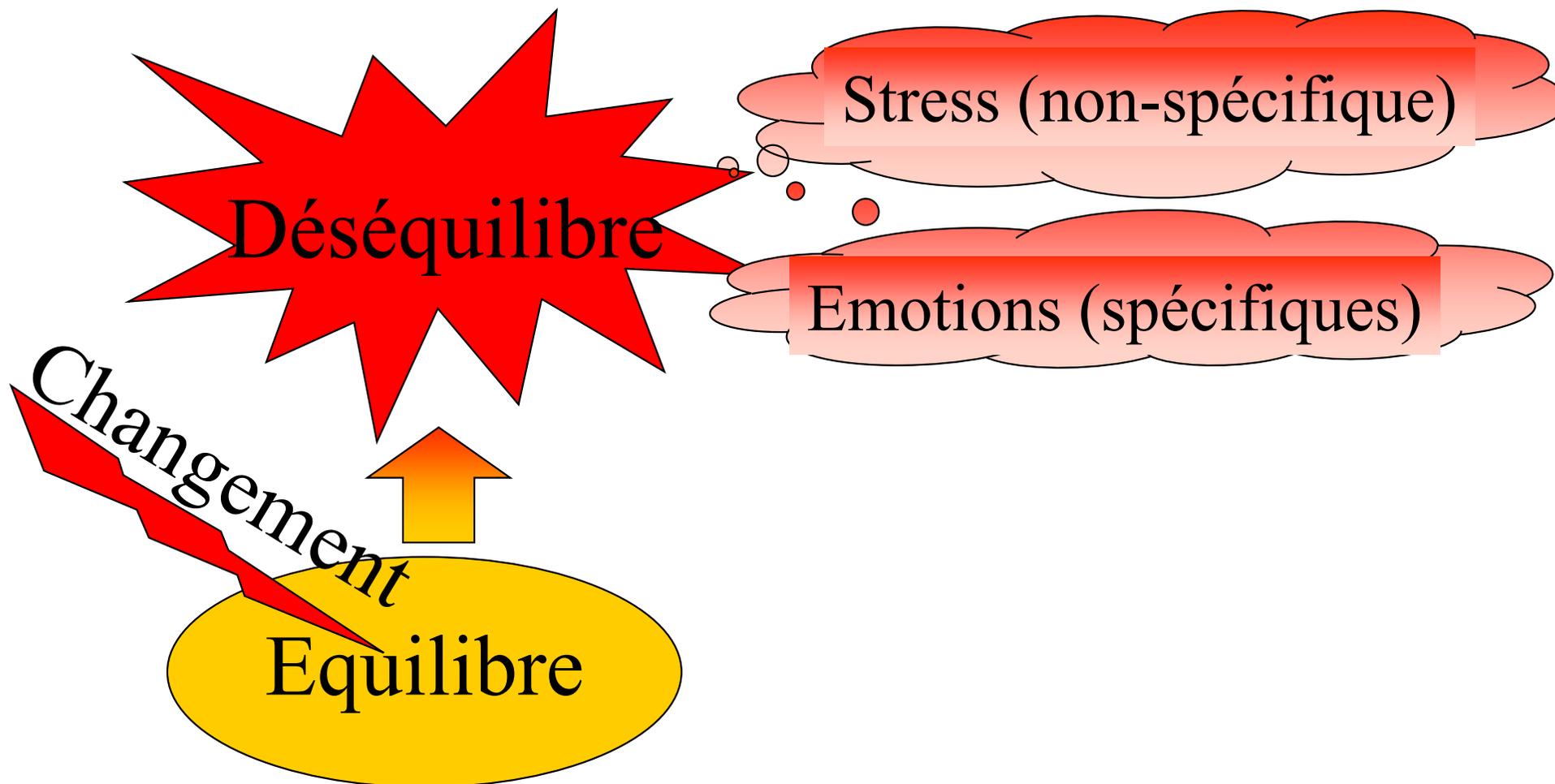
	Connu de soi	Inconnu de soi
Connu des autres	Zone Publique	Zone Aveugle
Inconnu des autres	Zone Secrète	Zone Inconnue



Le modèle des 4 phases

(Source : Voirol, C., Pelland, M., Lajeunesse, J., Pelletier, J., Lambert, C., Sader, J., & Audetat, M. (2021). How Can We Raise Awareness of Physician ' s Needs in Order to Increase Adherence to Management and Leadership Training? *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 109-117)





Deux types de réactions

Spécifiques : Émotions

Constellations de réponses de forte intensité qui comportent des manifestations expressives, physiologiques et subjectives typiques .

(Rimé, 1991, p. 262)

Non spécifiques : Stress

État qui résulte d'un déséquilibre réel ou perçu entre une demande inévitable et la capacité d'y répondre, au cours de l'adaptation de l'individu à son milieu, et qui se manifeste partiellement par des réponses organiques non spécifiques

Source : Selye, H. (1962). *Le stress de la vie - le problème de l'adaptation*. *L'avenir de la science* 40. Paris: Gallimard.

Les émotions

Joie

Peur

Colère

Tristesse

Dégoût

Mépris

Honte

Culpabilité

Anxiété

Envie

Jalousie

Bonheur

Fierté

Soulagement

Espoir

Amour

Compassion

Les fonctions de l'émotion

- Évaluation de la signification d'une situation par rapport aux intérêts et aux intentions de la personne : entraîne un *découplage* des stimuli et des comportements permettant ainsi la préparation psychophysiologique de l'action adaptée aux circonstances
- Orientation de la conduite individuelle parce qu'elle est déclenchée par la motivation et, réciproquement, parce qu'elle influe sur les intérêts de la personne
- Communication des états et des intentions à l'entourage permettant la régulation des relations humaines

Utilité des émotions

- Peur : ?
- Colère : ?
- Tristesse : ?
- Joie : ?

Utilité des émotions

- Peur : se protéger / demander de l'aide / se dépasser
 - Colère : mettre des limites
 - Tristesse : se faire reconforter
 - Joie : se donner de l'énergie
- ⇒ Risques de confusion selon son éducation et son histoire

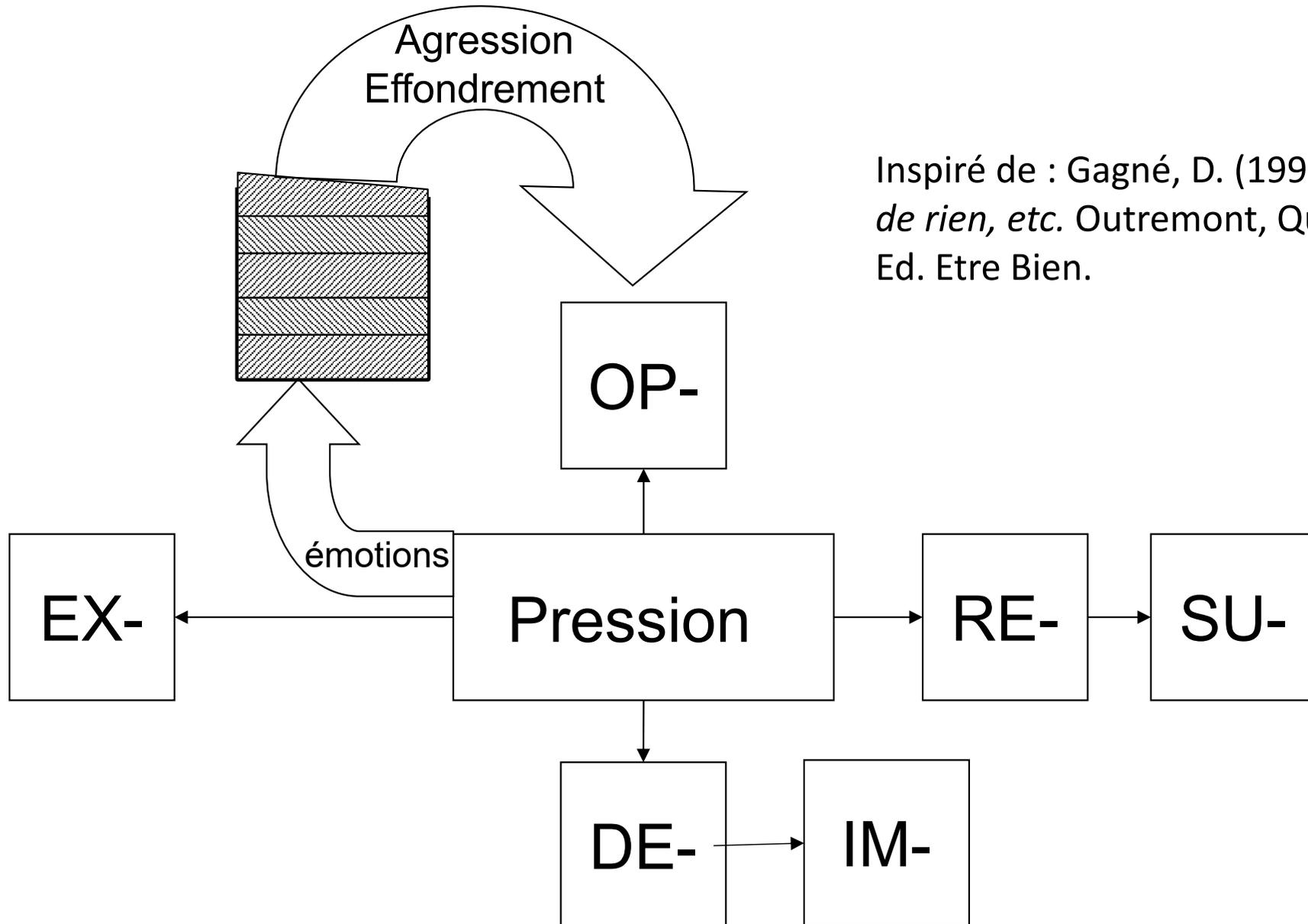
Le modèle Jungien:

● ♀ + Animus ♂

● ♂ + Anima ♀

- Source : Jung, C. G., & von Franz, M.-L. (1964). *L'homme et ses symboles*. Paris, France: Ed. Pont Royal.

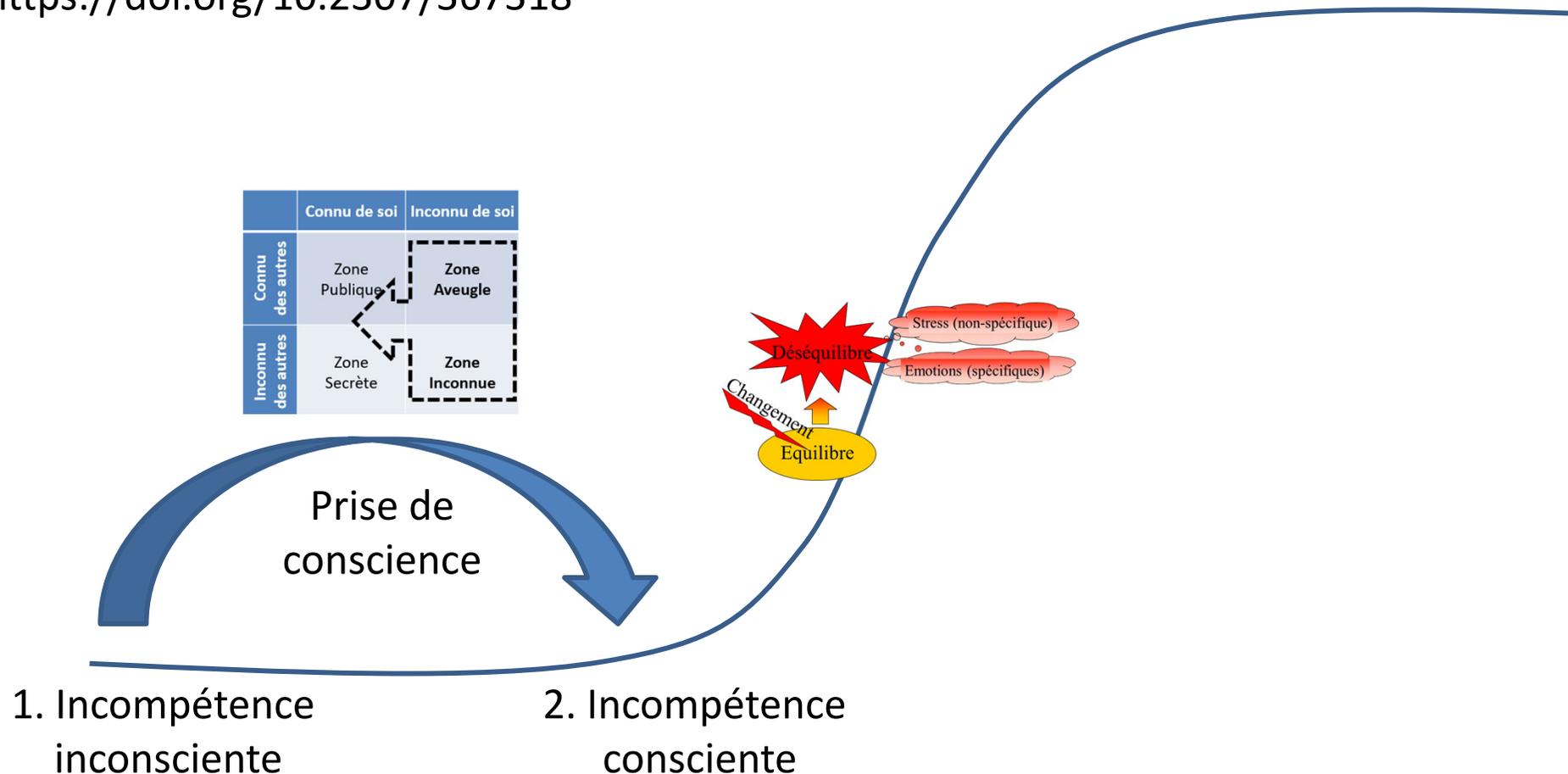
Les émotions et le modèle «Pression»



Inspiré de : Gagné, D. (1994). *L'air de rien, etc.* Outremont, Québec: Ed. Etre Bien.

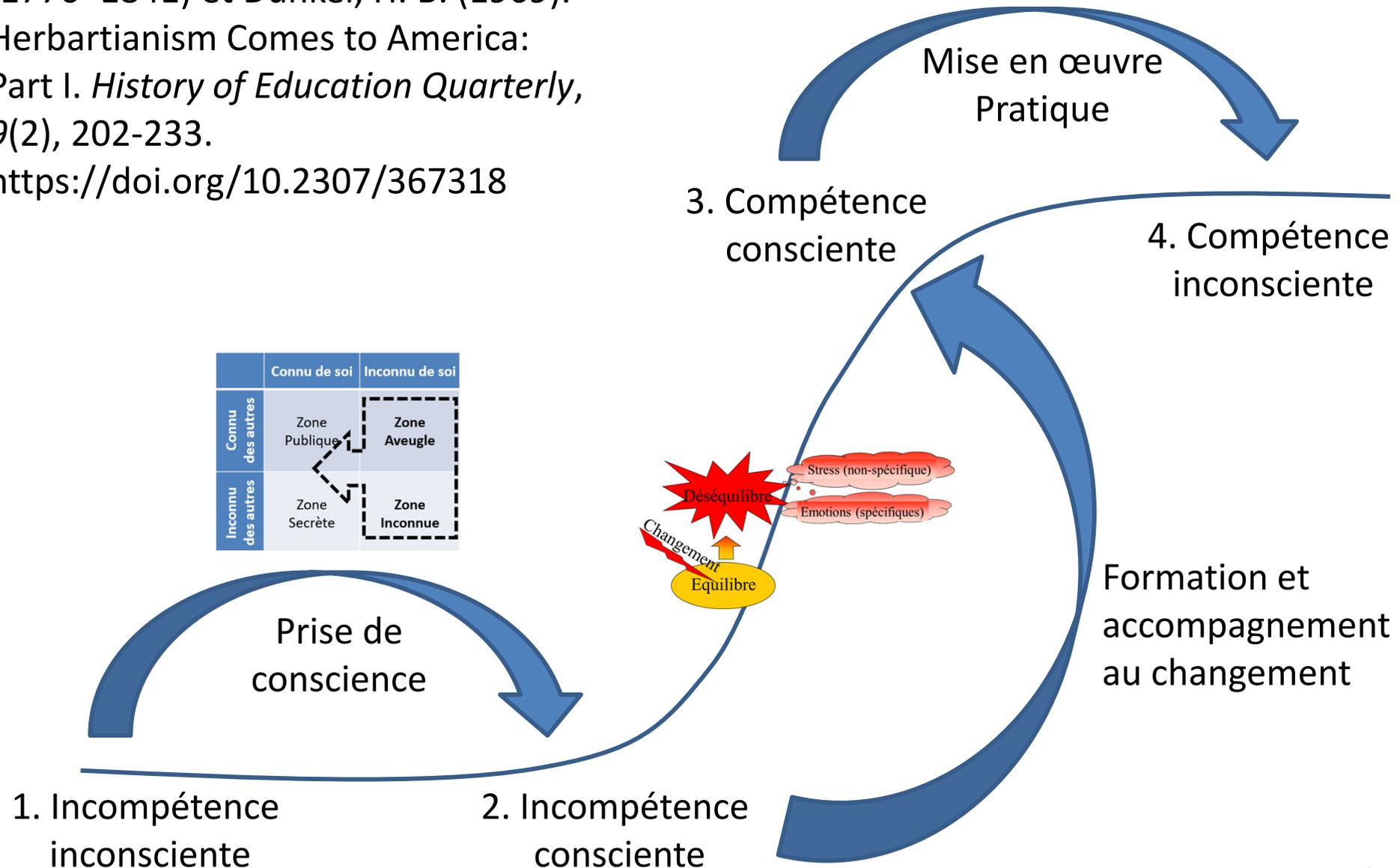
Le modèle des 4 étapes de l'apprentissage

Inspiré de Johann Friedrich Herbart (1776–1841) et Dunkel, H. B. (1969).
Herbartianism Comes to America:
Part I. *History of Education Quarterly*,
9(2), 202-233.
<https://doi.org/10.2307/367318>

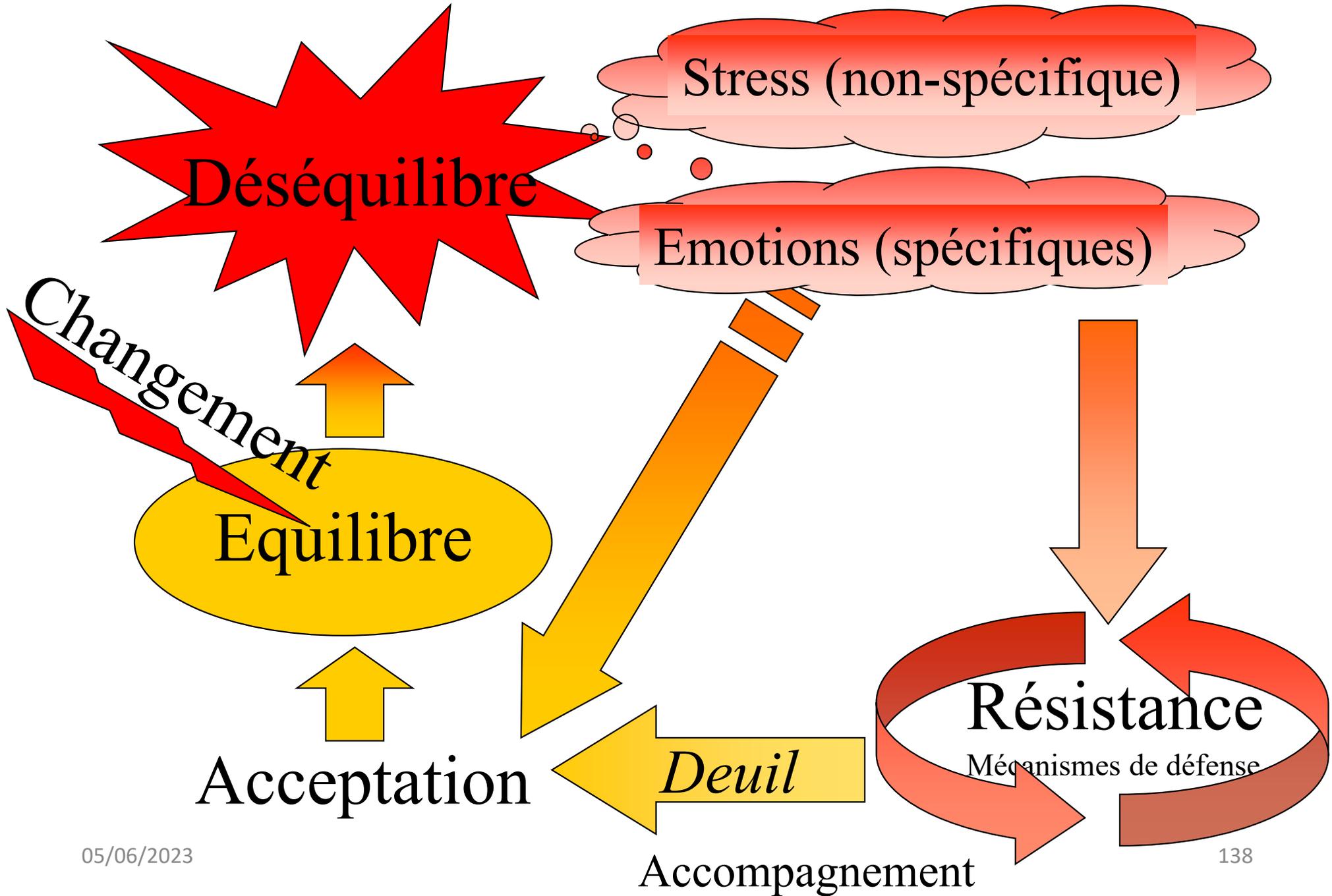


Le modèle des 4 étapes de l'apprentissage

Inspiré de Johann Friedrich Herbart (1776–1841) et Dunkel, H. B. (1969).
Herbartianism Comes to America:
Part I. *History of Education Quarterly*,
9(2), 202-233.
<https://doi.org/10.2307/367318>



	Connu de soi	Inconnu de soi
Connu des autres	Zone Publique	Zone Aveugle
Inconnu des autres	Zone Secrète	Zone Inconnue



Les mécanismes de défense

Procédés dont se sert le moi, qui est une instance psychique inconsciente, lorsqu'il fait face à une représentation insupportable, à défaut de savoir l'intégrer aux autres représentations, conscientes celles-là, par un travail de pensée

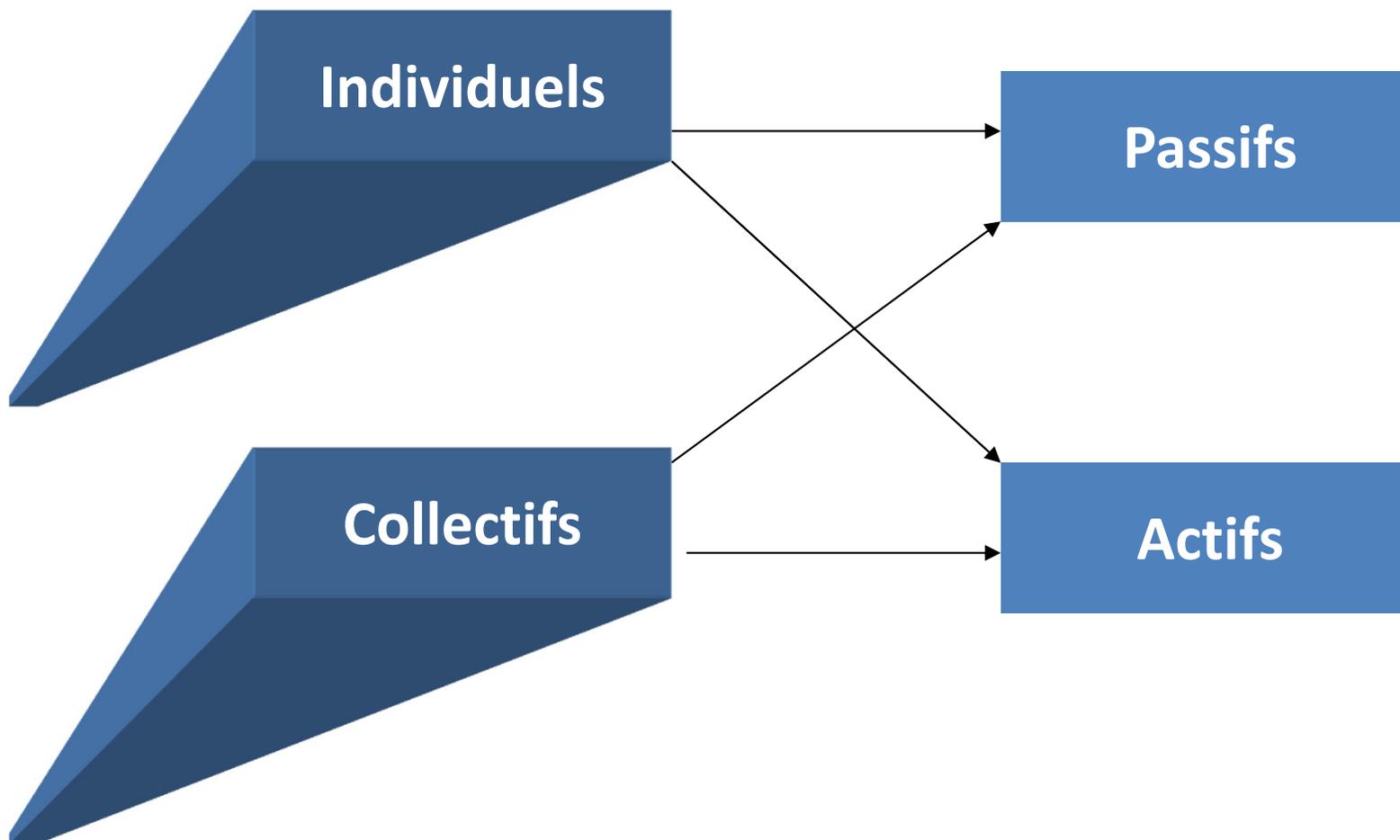
Sources :

Morin, E. M. (1996). *Psychologies au travail*. Boucherville, Québec: G. Morin.

Freud, A. (1975). *Le moi et les mécanismes de défense*. Bibliothèque de psychanalyse.

Paris: Presses universitaires de France.

Les mécanismes de défense



Les individus dans le changement

- Les réfractaires (les « chiâleux »)
- Les « suiveux »
- Ceux que le changement stimule
- Ceux que le changement effraie (les... « ils vont... »)
- Ceux qui en ont vue d'autres...
- Les indifférents
- Les "bonnes personnes" mais qui continuent à leur façon (« Oui, mais... ») ?
- Ceux qui pensent à leur retraite

- Et vous?

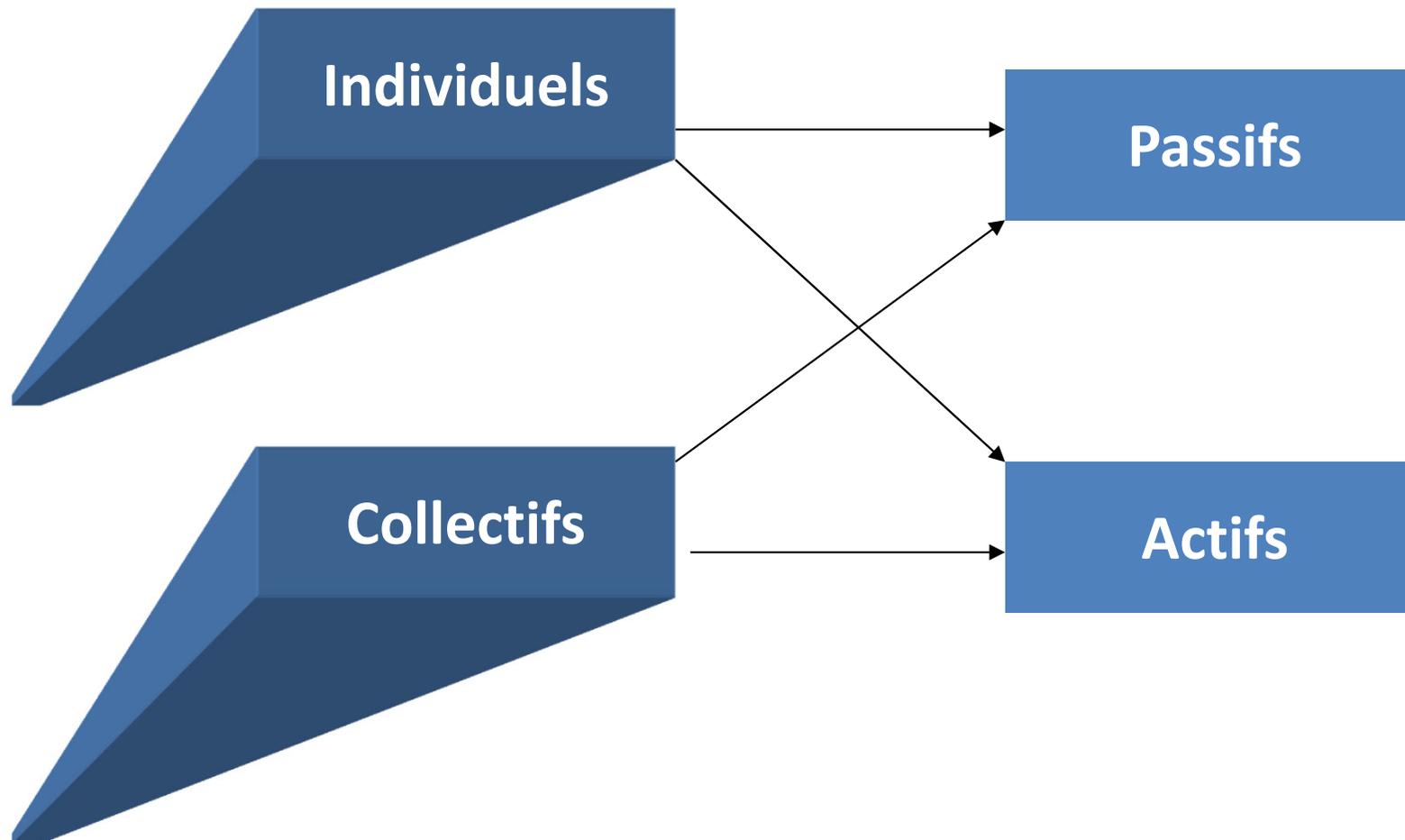
Les mécanismes de défense

- Agressivité / Passivité
- Déni
- Refoulement
- Rationalisation
- Régression, isolation et annulation rétroactive
- Introjection
- Projection
- Sublimation

Les mécanismes de défense

- Conversion somatique (sans lésion permanente) ou somatisation
- Déplacement
- Retournement contre soi et formation réactionnelle
- Humour

Les mécanismes de défense



Mécanismes de défense dans les groupes

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

Les réactions offensives se fondent généralement sur la conviction que la meilleure défense consiste à attaquer son adversaire en premier :

- Tentative de prendre le commandement du groupe en prenant le chef en défaut devant les autres ou en faisant des prouesses pour se montrer meilleur que lui.
- Attitudes de scepticisme et de cynisme.
- Remise en question les objectifs de travail ou les ententes initiales entre les parties
- Mettre en doute les intérêts de chacun
- Agresser un collègue qui paraît menaçant, etc.

Mécanismes de défense dans les groupes

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

Les réactions de fuite s'utilisent fréquemment pour éviter de s'engager personnellement dans le projet de l'équipe :

- L'intellectualisation : la tendance à attendre des solutions toutes faites ou à se cantonner dans des discussions générales ou théoriques
- La généralisation : la tendance à exprimer des affirmations générales et impersonnelles sur le comportement de groupe au lieu de les appliquer directement à soi-même ou à certains participants
- La projection : la tendance à s'en prendre à une autre personne du groupe pour un motif injustifié parce qu'on recherche le conflit
- La rationalisation : la tendance à chercher des raisons valables pour justifier l'inefficacité de ses conduites

Mécanismes de défense dans les groupes

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

Les réactions de manipulation consistent à exercer son emprise sur des personnes du groupe afin de se protéger soi-même contre une implication plus grande :

- Etablir des alliances avec certains collègues,
- Venir en aide à quelqu'un sous condition de réciprocité
- Diriger son attention sur une seule personne dans le groupe

Synthèse sur les mécanismes d'adaptation

Mécanismes d'adaptation

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

Méthodes négatives

Stratégies défensives visant à soulager ou à éviter l'anxiété sans résoudre le conflit qui l'a engendrée, mais entraînant un rétrécissement du champ de la conscience, la réduction des possibilités d'action et la restriction des relations avec autrui

Mécanismes d'adaptation

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

- **Évitement du conflit :**
se montrer intransigeant, fuir la situation
anxiogène, etc.
- **Soulagement des effets nocifs**
(physiques ou psychologiques) de la
situation anxiogène : rire trop, boire trop,
faire trop de sport, travailler trop, etc.

Mécanismes d'adaptation

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

Stratégies défensives : trois constats

- Les objets qui représentent des menaces pour quelqu'un ou un groupe, sont souvent associés à ses motivations ou à des aspects identitaires.
- Les stratégies défensives présentent l'avantage de soustraire la personne ou le groupe à la situation conflictuelle, mais ceci à un prix élevé.
- Les conséquences des conduites défensives se répercutent sur l'entourage de la personne ou du groupe.

Mécanismes d'adaptation

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

Stratégies constructives

Stratégies comportementales permettant l'ajustement (*coping*) de la personne aux conditions de son milieu, l'augmentation de ses possibilités d'action et l'accroissement de sa satisfaction générale

Mécanismes d'adaptation

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

- **Expansion de la conscience**
(développement de la métaconscience)
prendre conscience des valeurs en cause,
de ses conflits et de ses ambivalences à
l'égard de la situation
- **Ré-éducation**
se fixer de nouveaux buts, définir ses
valeurs, et choisir de vivre en fonction de
celles-ci d'une façon responsable et réaliste

Mécanismes d'adaptation

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

- Les états transitoires sont des occasions d'apprendre sur soi-même, sur son entourage et son milieu de vie.
- Ils donnent aussi des occasions à la personne de développer son efficacité personnelle en se fixant des objectifs stimulants, correspondant à ses compétences, ses ressources et le contexte.

Mécanismes d'adaptation

(E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996)

- Cela nécessite toutefois le courage d'affronter la situation tout en admettant son anxiété et en demeurant authentique.
- Cela nécessite aussi la capacité de prendre conscience de la valeur d'agir en dépit de l'émotion que cela engendre.

Pour le soignant / gestionnaire

- Au lieu de convaincre
 - prendre le temps d'écouter
- Au lieu de sensibiliser
 - chercher des signes et des gestes concrets
- Au lieu de juger
 - tenter de comprendre et créer des conditions facilitantes

Pour le soignant / gestionnaire

- Au lieu de considérer les difficultés comme des résistances
 - les percevoir comme des zones d'inconfort
- Au lieu de se considérer le seul agent de changement
 - faire appel à d'autres acteurs
- Au lieu d'imposer le changement
 - miser sur une interaction continue

Exercice - L'exploration des résistances au changement

Analyse et traitement des résistances

Buts :

- Être en mesure de cerner les manifestations de résistance au changement selon les différents types, diagnostiquer les diverses causes afin de pouvoir intervenir de façon appropriée.
- Aider la personne résistante à développer sa lucidité (éclairer la zone aveugle de la fenêtre de Johari) et ainsi, à pouvoir lâcher les mécanismes de défense protecteurs.

- Identifiez les manifestations de résistances selon les types:
 - Qu'est-ce qu'il essaie de me dire ?
 - Qu'est-ce que cela signifie pour lui ?
 - Comment perçoit-il la situation ?
- Quels comportements aviez-vous envisagés avant l'annonce du changement ?
- Quels comportements envisagez-vous suite à l'annonce ou l'implantation du changement ?

Concrètement

- Pourquoi l'individu a-t-il réagi de la sorte (cherchez les causes probables) ?



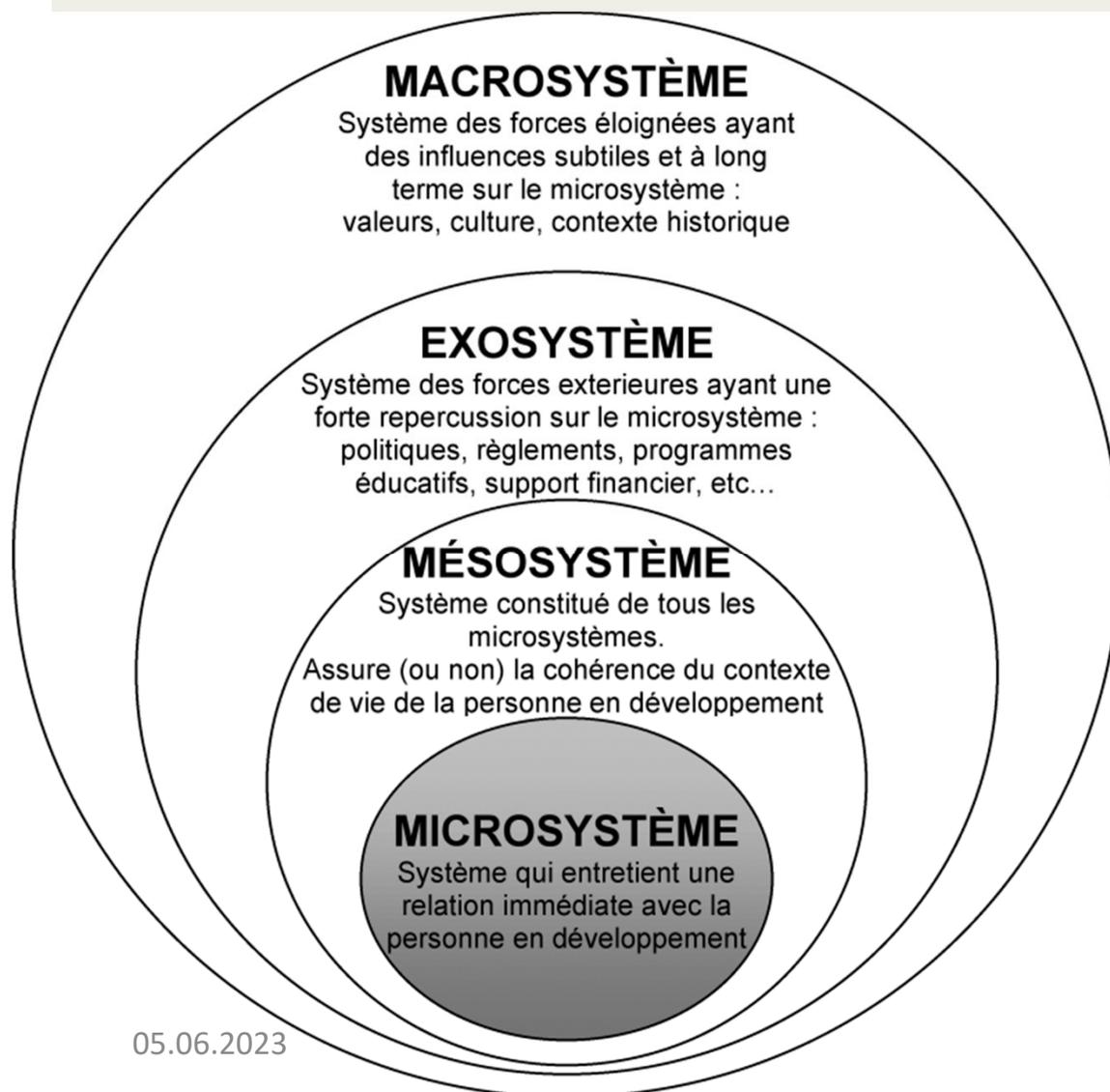
- *En fonctions des causes identifiées, élaborer des scénarios d'interventions possibles.*
- *Quelles seraient les conditions nécessaires au succès des interventions ?*

Une perspective systémique pour appréhender un monde complexe

Complexe ou compliqué?

- **Compliqué:** la position et l'état de chaque pièce peuvent être raisonnablement anticipés à un instant donné (p.e. une montre « complication »)
- **Complexe:** une variation infime des conditions produit une modification importante à l'autre bout de la chaîne (p.e. effet papillon en météo ou la fourchette de spaghettis de Hervé Seryex)

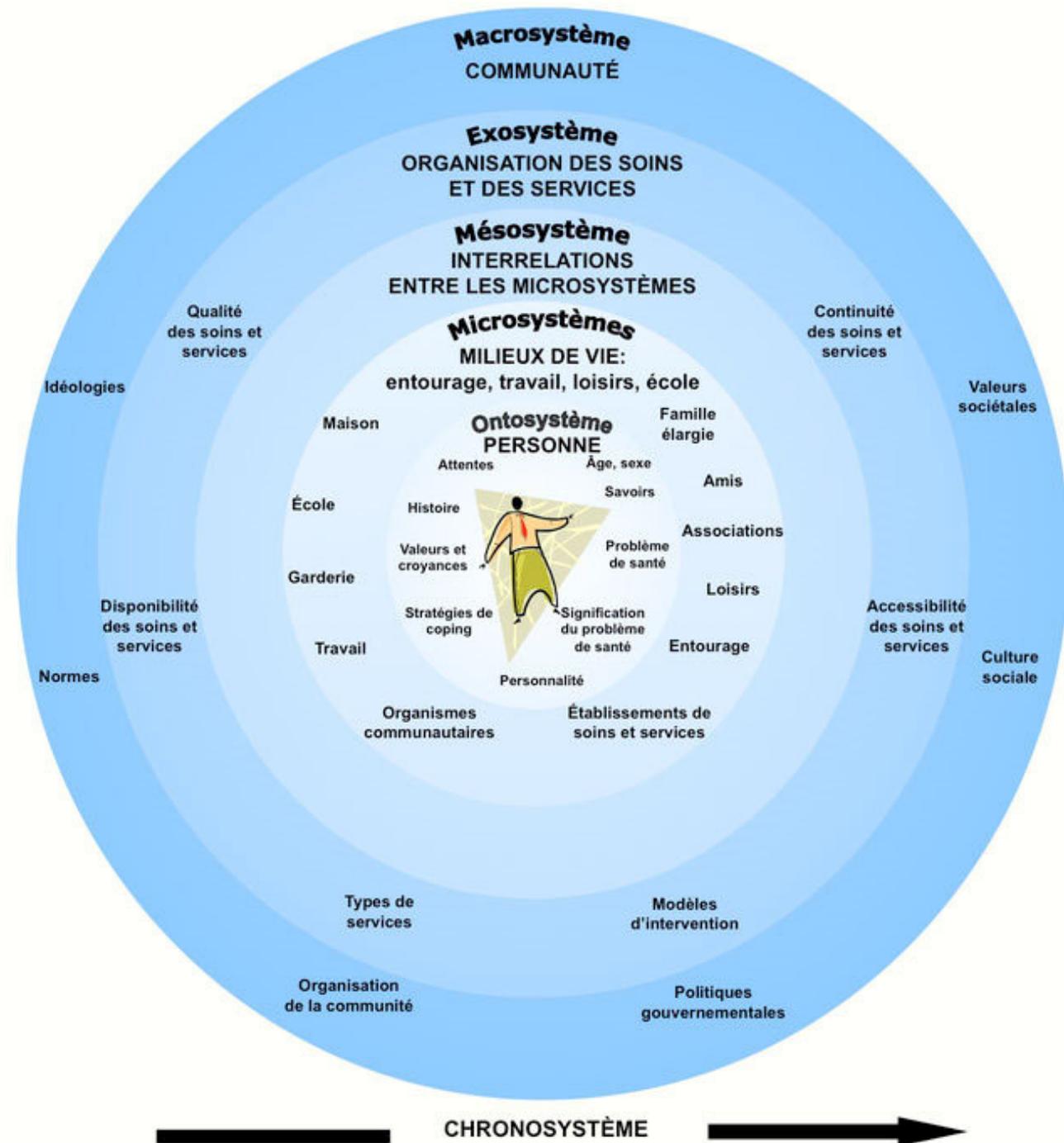
Le modèle éco-systémique de U. Bronfenbrenner



Lacombe, C. (2006). *Milieu physique, vie quotidienne et idéaux socioculturels. Structuration du cadre de développement des enfants dans les garderies québécoises*. Université Laval Doctorat sur mesure en. Repéré à <http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/23299/23299.html> adapté de Bronfenbrenner, U. (1981). *The Ecology of Human Development : Experiments by Nature and Design*. Cambridge, USA : Harvard University Press.

Le modèle écologique de Bronfenbrenner adapté à la santé

Source : Gauvin-Lepage, J., & Lefebvre, H. (2010). Les perceptions d'adolescents cérébrolésés, de leurs parents et des professionnels impliqués dans leur inclusion sociale. *Enfances, Familles, Générations*, (12), 127-147. doi :10.7202/044396ar



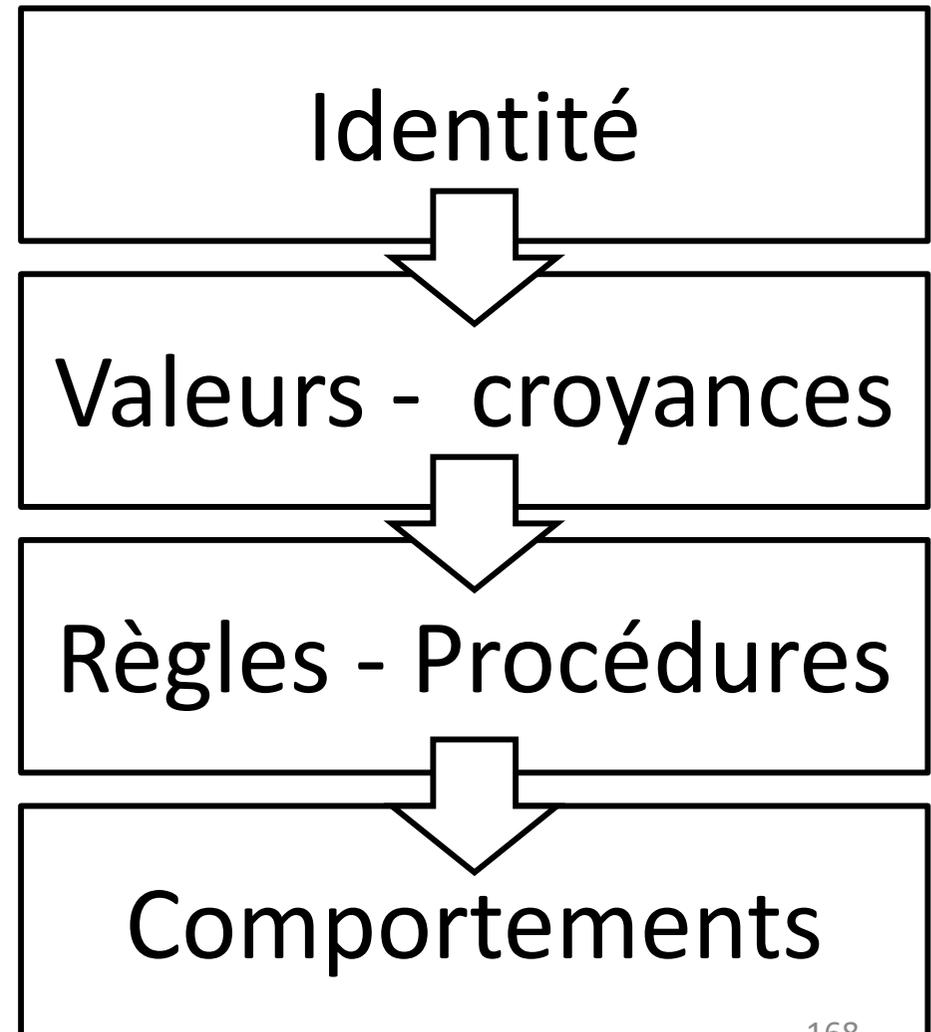
Quelques paramètres du modèles éco-systemémique

- La culture
- Les normes, valeurs, croyances
- La définition du normal et du pathologique
- Le chrono-système (contexte historique, effet de cohorte, périodes critiques ou sensibles, etc.)
- Etc.

Les niveaux logiques de Gregory Bateson et la gestion des méta-valeurs

Christian Voirol

Les niveaux logiques de G. Bateson



Bateson, G. (1995). *Vers une écologie de l'esprit, Volume 1*. Paris, France : Éd. du Seuil.

Exemple de l'employé « toujours » en retard

	Individu	Organisation
Identité	René Jeanneret, Val-de-Travers, Protestant, « Bon gars »	Entreprise, Inc.
Valeurs - croyances	Dire « Oui » vs dire « Non », Aider son prochain, Gagner son salut au « Paradis »	But lucratif, équité entre les employés
Règles - Procédures	Rendre service, être gentil, dire « Oui », Aider	Respect de l'horaire pour tous
Comportements	« Toujours » en retard Lu 7:45 AM Me : 2:30 PM	Être ponctuel vs Conséquences

Les niveaux de W. Doise

De l'Individu à la Société, du Psychologique au Sociologique via le Psycho-social:

- Intra-individuel (individuel)
- Inter-individuel ou Intra-groupe (groupe)
- Inter-groupe ou Intra-catégoriel (institution, profession, etc.)
- Inter-catégoriel (société)

Doise, W., Deschamps, J.-C., & Mugny, G. (1991). Psychologie sociale expérimentale [Experimental social psychology]. Collection U (2nd.). Paris : A. Colin.

Les niveaux de W. Doise

Niveaux d'analyse de Doise		Illustration au quotidien
I	Intra-individuel	Un individu isolé
II	Inter-individuel ou Intra-groupe	Un groupe d'individus en interaction, une équipe, un groupe, un service
III	Inter-groupe ou Intra-catégoriel	Des « groupes d'individus » en interaction groupe à groupe mais appartenant à une catégorie commune, les différents services d'une même institution, les membres d'une même profession
IV	Inter-catégoriel	Des individus appartenant à des catégories différentes, différents corps de métier en interaction, la société

Source : Voirol, C. (2000). Élaboration d'un outil pratique de représentation du monde facilitant l'analyse de situations en sciences humaines. *Vous avez dit... Pédagogie*, 55(32), 35p. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/258311525_Elaboration_d%27un_outil_pratique_de_representation_du_monde_facilitant_l%27analyse_de_situations_en_sciences_humaines?ev=prf_pub, p. 15

Le modèle de Bateson-Doise

Source : Voirol, C. (2000). Élaboration d'un outil pratique de représentation du monde facilitant l'analyse de situations en sciences humaines. *Vous avez dit... Pédagogie*, 55(32), 35p. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/258311525_Elaboration_d%27un_outil_pratique_de_representation_du_monde_facilitant_l%27analyse_de_situations_en_sciences_humaines?ev=prf_pub , pp.21-28

Le modèle de Bateson-Doise

	Individu	Groupe	Société
Identité			
Valeurs - croyances			
Règles - Procédures			
Comportements			

Le modèle de Bateson-Doise :

un exemple en hôpital

	Plus jeunes	Moins jeunes	Hôpital
Identité	Génération Y Infirmière syndiquée	X ou BB Infirmière « Nonne »	?
Valeurs - croyances	Infirmière, c'est un job... Il y a une vie après	Infirmière, c'est une mission, une passion	?
Règles - Procédures	Respect de la CCT	Respect du patient	?
Comportements	15h30 : j'arrête!	Je termine ce que je commence!	!

Synthèse sur le modèle de Bateson-Doise

- Comme professionnel-le-s de la santé, s'occupant de personnes en situation de vulnérabilité, nous sommes responsables d'essayer de comprendre le comportement de l'autre et d'y apporter une réponse adéquat-e.

Lectures

- Maestre, M. (2002). Entre résilience et résonance. *Cahiers Critiques de Thérapie Familiale et de Pratiques de Réseaux*, 29(2), 167. <https://doi.org/10.3917/ctf.029.0167>
- Voirol, C. (2000). Élaboration d'un outil pratique de représentation du monde facilitant l'analyse de situations en sciences humaines. *Vous avez dit... Pédagogie*, 55(32), 35p. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/258311525_Elaborati_on_d%27un_outil_pratique_de_representation_du_monde_facili_tant_l%27analyse_de_situations_en_sciences_humaines?ev=pr_f_pub , pp.21-28
- Voirol, C. (2004). A chacun ses petites cloches. *Travail et santé*, 18(4), 17-22.

Bibliographie

- Bergeret, J., Freud, S., Grunberger, B., Khan, M., Klein, M., Freud, A., ... Schafer, R. (1980). *La cure psychanalytique - Sur le divan*. (B. Grunberger & J. Chasseguet-Smirgel, Eds.). Paris, France: Tchou.
- Humbert, E.-G. (1983). *Jung*. Paris, France: Editions Universitaires.
- Jung, C. G. (1964). *Dialectique du Moi et de l'inconscient* (Folio-Po). Paris, France: Gallimard.
- Jung, C. G. (1993). *La guérison psychologique*. Genève, Suisse: Georg Editeur.
- Freud, S. (1979). *Cinq leçons sur la psychanalyse*. Paris, France: Payot.

Une stratégie de traitement des résistances au changement¹

Trois prérequis

1. Considérer les résistances au changement comme étant toujours légitimes ou normales
2. Avoir rendu explicite le changement pour les personnes concernées. Le « de... à ... »
3. Avoir fait traiter ses propres résistances au même changement

¹Inspiré d'un document de Réseau DOF Inc., Montréal

Une stratégie de traitement des résistances au changement¹

Six pistes d'intervention :

1. Des informations supplémentaires
2. Des croyances
3. Des sentiments
4. Des gains
5. Des pertes
6. Du soutien

¹Inspiré d'un document de Réseau DOF Inc., Montréal

Exercice

- Identifiez une situation de changement à laquelle vous résistez (5 min.)
- Formez des trios et présentez votre situation. (5 min.)
- Choisissez une situation et définissez vos rôles : un résistant, un explorateur et un observateur. (5 min.)
- Le résistant précise sa situation. (5 min.)
- Le résistant se prépare à exposer le changement à venir et ce que ça lui fait + L'explorateur et l'observateur se préparent ensemble à explorer la résistance de leur collègue. (10 min)
- L'explorateur explore le résistant sous le regard de l'observateur (10-12 min.)
- Retour du résistant puis de l'observateur (5 min.)

Comment tenter d'ébranler une croyance

(Inspiré d'un document de Réseau DOF Inc., Montréal)

1. Créer un climat propice à la discussion.
2. Vérifier si la personne nourrit effectivement la croyance
3. Vérifier si elle accepte d'en parler
4. Préciser la signification des mots
5. Explorer d'où vient la croyance (expérience, héritage, généralisation, etc.)
6. Faire prendre conscience qu'une croyance n'équivaut pas une vérité
7. Faire réaliser les impacts négatifs de garder la croyance
8. Faire voir les impacts positifs de la changer
9. Amener une lecture différente de la situation par des faits, des statistiques, des exemples, des modèles théoriques, etc.
10. Faire vivre une nouvelle expérience globalement positive

Questions? Commentaires?

Merci de votre travail!