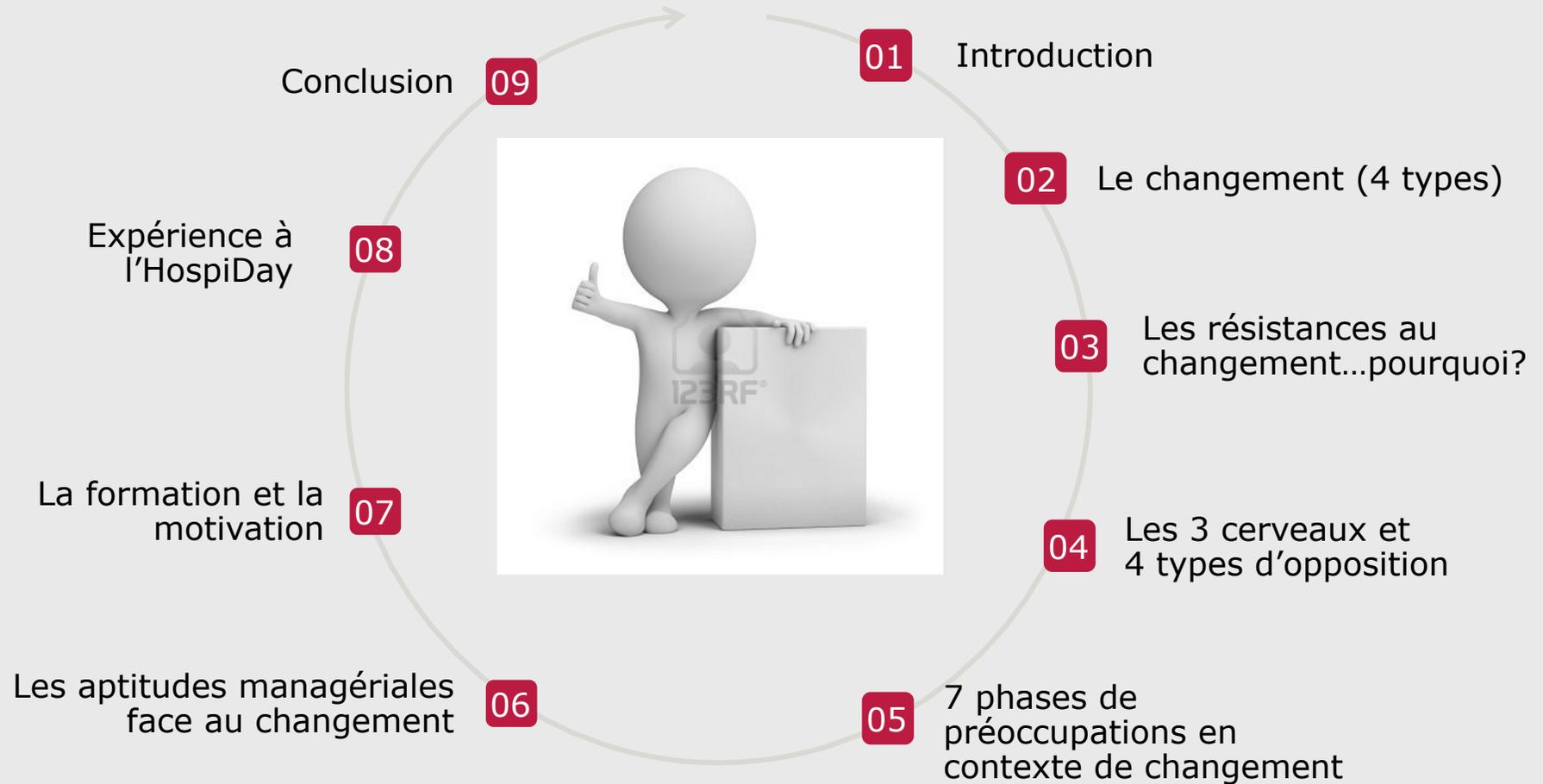


# Le changement

Expérience en chirurgie ambulatoire

29/09/2012

# Plan



# Le changement

## 2 citations:

- « *Il vaut mieux penser le changement que de changer le pansement* » de Francis Blanche
- « *En voulant décréter le changement, l'immobilisme s'est mis en marche et je ne sais plus comment l'arrêter* » de Edgar Faure

## Définitions:



- Action, fait de changer, de se modifier, en parlant de qqn ou de qqch
- Perdre un existant connu pour un avenir justifié par un progrès, une opportunité d'amélioration mais aussi une exigence d'apprentissage pour les individus et l'organisation dont le coût et les risques peuvent s'avérer être contre-productifs
- Nécessite l'implication de différentes couches d'acteurs qui y participeront

La conduite du changement vise l'adhésion de tous



# Les 4 grands types de changement

## Le changement continu

- Vient du terrain
- Non-organisé
- Intérêt venant de l'idée d'avoir envie de faire bouger les choses
- Pas d'idée précise sur la méthode, l'échéance et les ressources

## Le changement dirigé

- Vient de la direction
- Organisé et imposé
- Pas de place à la discussion ou la négociation
- Changement rapide et en force

## Le changement proposé

- Vient de la direction
- Non-organisé
- Résultat attendu et planning à respecter
- Le personnel est libre quant aux méthodes utilisées

## Le changement organisé

### Objectifs difficiles à quantifier

- Les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation
- Ils trouvent des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement

# Les résistances au changement ... pourquoi? Changer ... le mot à éviter!

## Tendances:

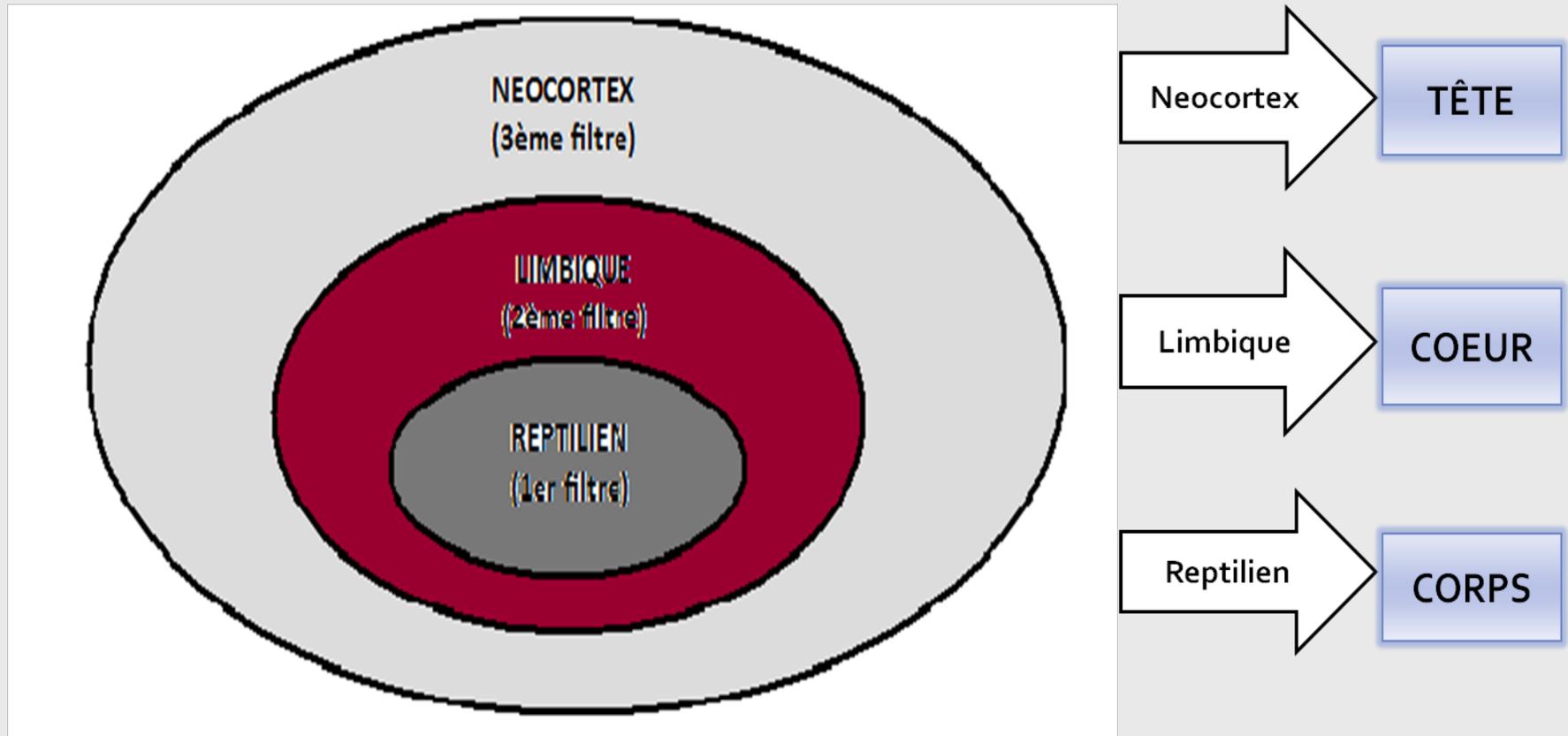
- Pourquoi devrais-je changer ce qui a toujours bien fonctionné?
- L'humain choisit plutôt la satisfaction à l'amélioration
- L'humain est en perpétuelle adaptation



## Questions:

- Pourquoi est-ce si difficile pour un cadre de santé de faire adhérer son équipe à un changement?
- Les résistances au changement sont-elles naturelles?

# Les 3 cerveaux



# 4 types d'opposition avant ou pendant le changement



Les destinataires du changement se murent dans le silence et ne tiennent pas compte des transformations proposées →

Ils demandent d'ajourner le changement



↑  
Ils tentent de faire démontrer que le changement ne pourra avoir lieu

Ils entrent dans une opposition ouverte et agressive (grève, sabotage ...)  
←



# 4 types d'opposition après que le changement soit instauré



→  
Les destinataires du changement ralentissent le travail

Ils peuvent suivre les instructions à la lettre (zèle excessif)

↑  
Ils s'absentent du travail

←  
Ils refusent l'apprentissage



# Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement

## Phase 1

Aucune  
préoccupation

Le destinataire:

- Ne se sent pas concerné par le changement
- Poursuit ses activités habituelles
- Fait "comme si de rien n'était"



**Expression courante:** "*cela ne me concerne pas; y'a rien là*"

## Phase 2

Sécurité sur son  
poste

Le destinataire:

- Est inquiet des incidences du changement sur lui-même et sur son poste
- S'interroge sur le maintien de son poste et sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités, son statut et son pouvoir décisionnel
- A l'impression de ne plus maîtriser la situation ou de ne plus savoir ce qui l'attend

**Expression courante:** "*Qu'est-ce qui va m'arriver?*"



## Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement



### Phase 3

Volonté et sérieux du changement

Le destinataire:

- Se questionne sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation
- Désire s'assurer que son investissement en temps et en énergie en vaudra la peine
- Se demande jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et sur sa rentabilité

**Expression courante:** *"Est-ce que le changement est là pour durer?"*



### Phase 4

Nature du changement

Le destinataire:

- Quitte la zone de confort et commence à s'interroger sur la nature exacte du changement
- Cherche des réponses à sa méconnaissance du changement
- Devient attentif et proactif
- Souhaite obtenir davantage de précisions sur le changement

**Expression courante:** *"Pouvez-vous me dire de quoi il s'agit au juste?"*

## Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement

### Phase 5

Soutien  
disponible

Le destinataire:

- Est disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai
- Éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et aptitudes
- Se dit inquiet sur sa capacité à réussir
- S'interroge sur le temps, les conditions et le soutien qui lui sont offerts

**Expression courante:** "Est-ce que je vais être capable de ... ?"



### Phase 6

Collaboration  
avec autrui

Le destinataire:

- Se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres
- Désire partager son expérience avec ses collègues et s'enquérir de leur façon de faire
- Veut s'impliquer dans la mise en oeuvre du changement

**Expression courante:** "Cela vaudrait la peine qu'on se réunisse pour ..."



## Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement

### Phase 7:

Amélioration  
continue du  
changement

Le destinataire:

- Recherche des nouveaux défis
- Désire améliorer ce qui existe déjà en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, ou en proposant de nouvelles applications du changement
- Remet en question ses méthodes de travail
- Souhaite améliorer ou généraliser le changement

**Expression courante:** "Essayons ceci ..." ou "Et si on faisait cela ..."



**Les phases 1 à 5:** tous les destinataires

**Les phases 6 et 7:** un très peu pourcentage des destinataires (moteurs)

# Les actions managériales à adopter face aux 7 phases de préoccupations

## Phase 1:

Aucune  
préoccupation

Le cadre:

- Doit initier une pression à changer
- Fournit des données concrètes et objectives qui confirment la volonté de l'entreprise de changer
- Évite de submerger les membres de l'équipe d'information

## Phase 2:

Préoccupations  
centrées sur le  
destinataire

Le cadre:

- Doit rassurer individuellement les membres de l'équipe
- Doit pouvoir discuter de l'impact du changement sur le quotidien de chacun
- Fournit une information transparente, claire et précise

Le manque de communication entraîne l'acteur à rechercher lui-même ses réponses ce qui conduit à la propagation des rumeurs néfastes au processus de changement

## Les actions managériales à adopter face aux 7 phases de préoccupations

### Phase 3:

Préoccupations centrées sur l'organisation

Le cadre:

- Doit clarifier les enjeux et les raisons ayant motivé le changement
- Doit convaincre les membres de son équipe de la crédibilité du projet et de la volonté définitive de la direction à le mettre en oeuvre

La fixation d'objectifs clairs et de résultats concrets permet d'améliorer la pertinence du changement aux yeux des destinataires du projet

### Phase 4:

Préoccupations centrées sur le changement en lui-même

Le cadre:

- Doit donner toutes les informations qu'il détient sur le projet
- Informe de façon minutieuse sur sa mise en route, ses buts, l'échéance d'implémentation ...
- Adopte à nouveau une communication transparente

## Les actions managériales à adopter face aux 7 phases de préoccupations

### Phase 5:

Préoccupations centrées sur les compétences

Le cadre:

- Doit encourager et rassurer les membres de son équipe
- Doit les écouter
- Doit leur donner les moyens de se former face aux nouvelles tâches demandées

### Phase 6:

Préoccupations centrées sur la collaboration

Concerne les personnes moteur de changement

Le cadre:

- Doit les féliciter face à leur évolution personnelle
- Doit leur permettre d'échanger leur expérience avec les autres membres de l'équipe

Ces échanges peuvent diminuer des résistances au changement d'autres collègues

## Les actions managériales à adopter face aux 7 phases de préoccupations

### Phase 7:

Préoccupations liées au souci d'amélioration continue du projet de changement

Le cadre:

- Doit désigner dans son équipe des personnes ressources
- Permettre à ces personnes de tester des nouvelles techniques ou une nouvelle organisation afin de tenter d'améliorer le changement déjà effectué et d'augmenter par la même occasion la qualité des soins



# Pas de changement sans motivation

## Confusion entre motivation, satisfaction et implication

- **Motivation:** Force qui pousse l'individu à faire quelque chose  
Sources intrinsèques ou extrinsèques
- **Satisfaction:** Un état. « *l'expérience de travail de l'individu lui procure de la satisfaction ou de l'insatisfaction* ». En quête du plus haut niveau de satisfaction. Le changement amène des craintes sur la perte de cette satisfaction
- **Implication:** Relation qui se construit entre l'individu et son travail. Un attachement particulier venant de l'expérience

Le cadre de santé ne motive pas les membres de son équipe mais crée les conditions pour qu'ils se motivent eux-même

## Recommandations (HAS)

### La fixation d'objectifs clairement identifiés

- Évite un état de confusion
  - En lien avec les valeurs institutionnelles doivent être négociés avec chaque membre de l'équipe
- Permet une meilleure implication car participation à l'élaboration des objectifs

### Responsabilisation et délégation

- Renforcent l'initiative personnelle et créent des espaces de liberté pour exprimer leurs compétences et faire preuve de créativité
- Il s'agit de donner une marge de manoeuvre aux soignants, notamment dans la réflexion sur leur propre travail

### L'appréciation des performances individuelles et collectives

- Évaluation du soignant
- Mettre l'accent sur les points positifs tout en fixant de nouveaux objectifs face aux différents points à améliorer
- Communiquer de façon claire sur les performances de chacun

## Recommandations (HAS)

**Rétribution au  
niveau  
individuel et  
collectif**

- Levier essentiel à la motivation
- Doit être fait de façon transparente et équitable



La motivation se nourrit de la perception que l'individu a d'être reconnu dans son travail

Celui-ci accorde une importance particulière à l'opinion que peut avoir sa hiérarchie au niveau de son travail

# La formation ... apprendre c'est changer!

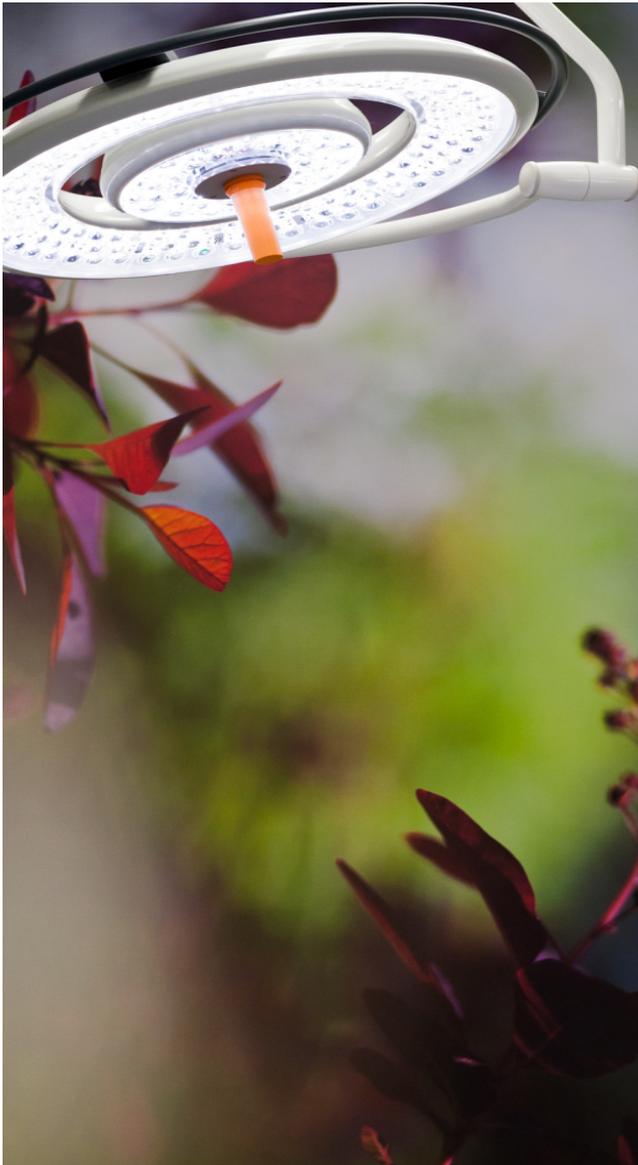
## Pas de changement sans formation

Le changement perturbe les habitudes de l'individu et donc, celui-ci devra s'adapter à la nouvelle situation. Automatiquement s'en suivra un processus d'apprentissage

## 4 méthodes de formation formelle utilisable

- L'entraînement à la tâche
- La rotation de postes (ou tâches)
- Le coaching
- Le mentorat





# Le changement d'organisation de l'unité de chirurgie de jour appelée « Hospi-Day »

Mise en projet d'une démarche qualité

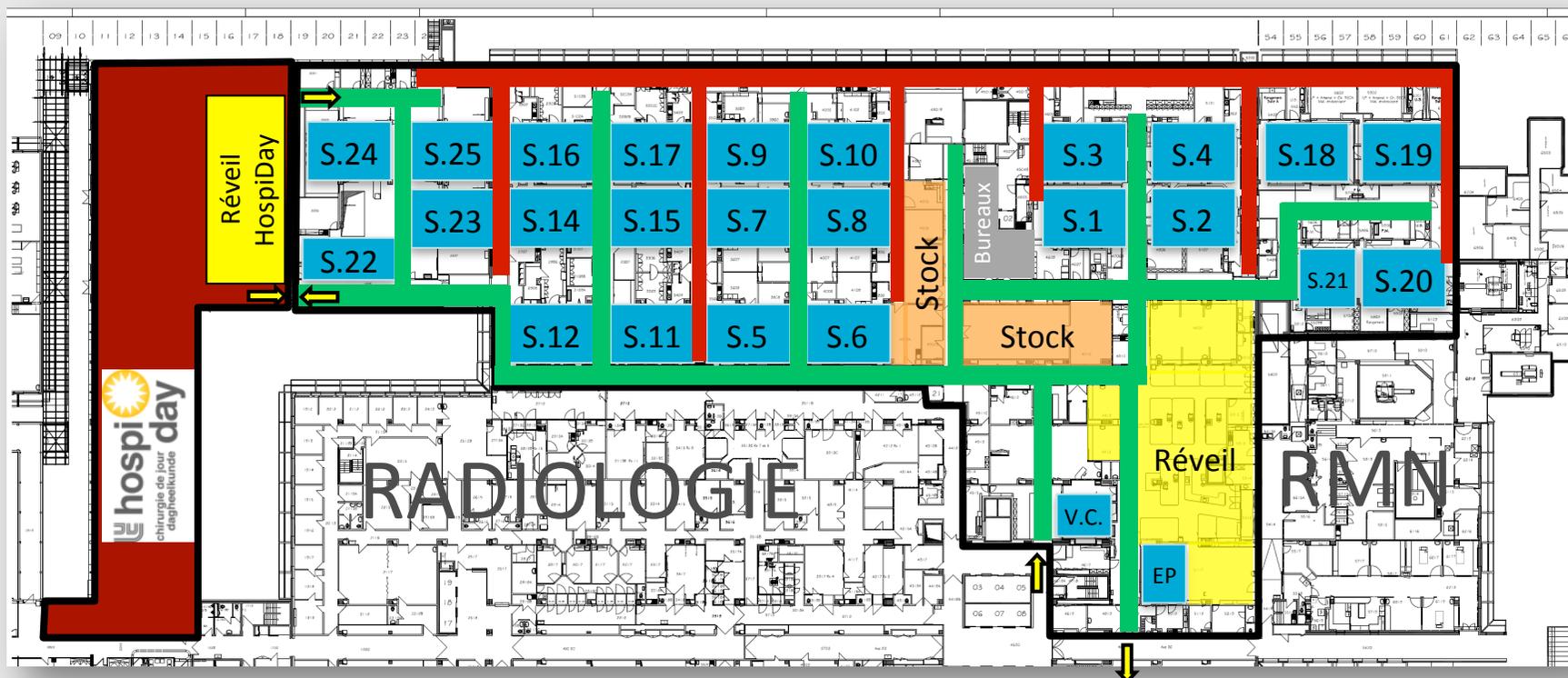
# Le changement

01

La vision institutionnelle

02

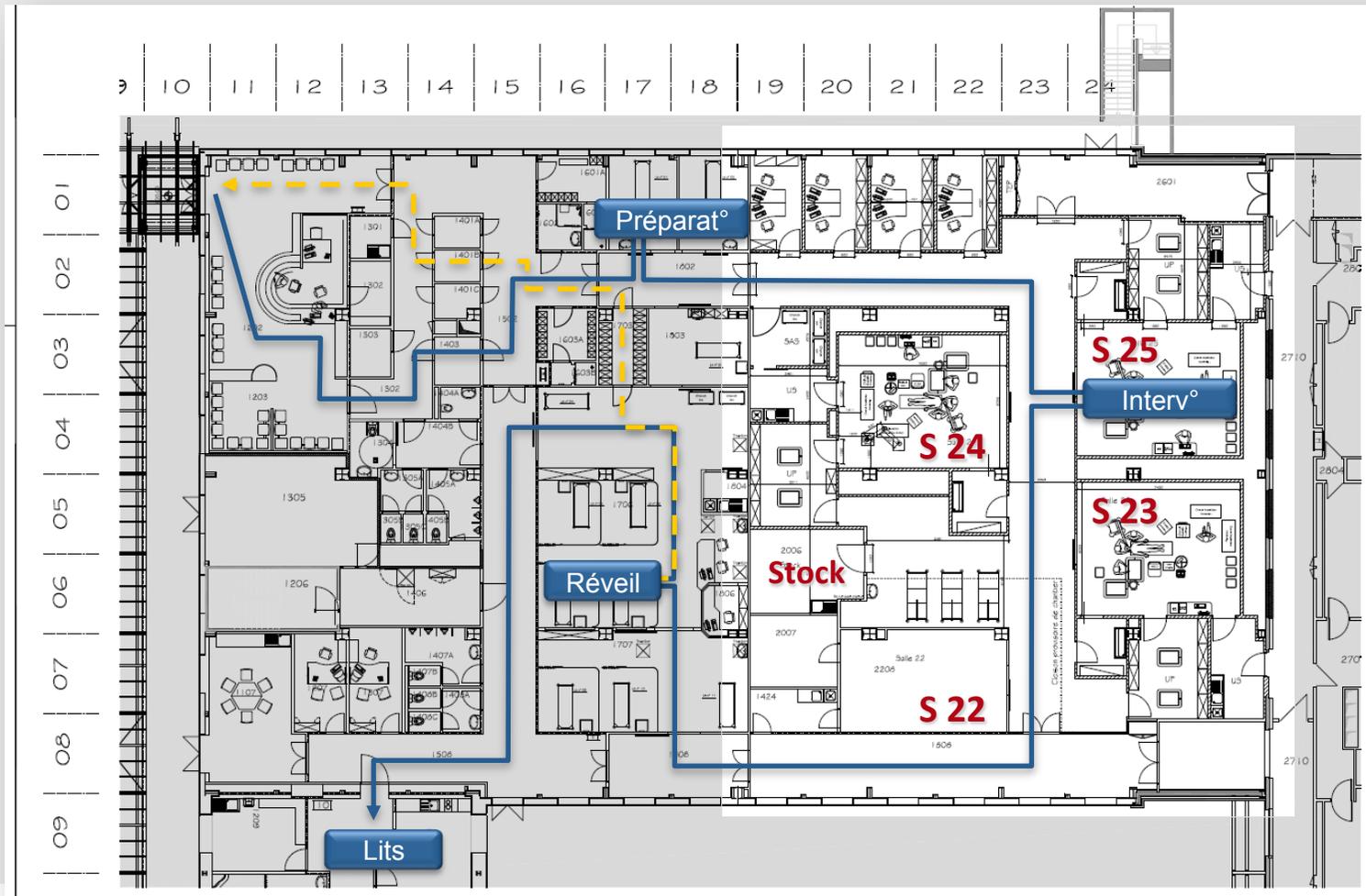
Le bloc opératoire avant et après le 26 avril 2011



# Le changement (2)

03

Le processus patient à l'Hospi-Day



## LE BLOC OPÉRATOIRE DE L'HOSPI-DAY

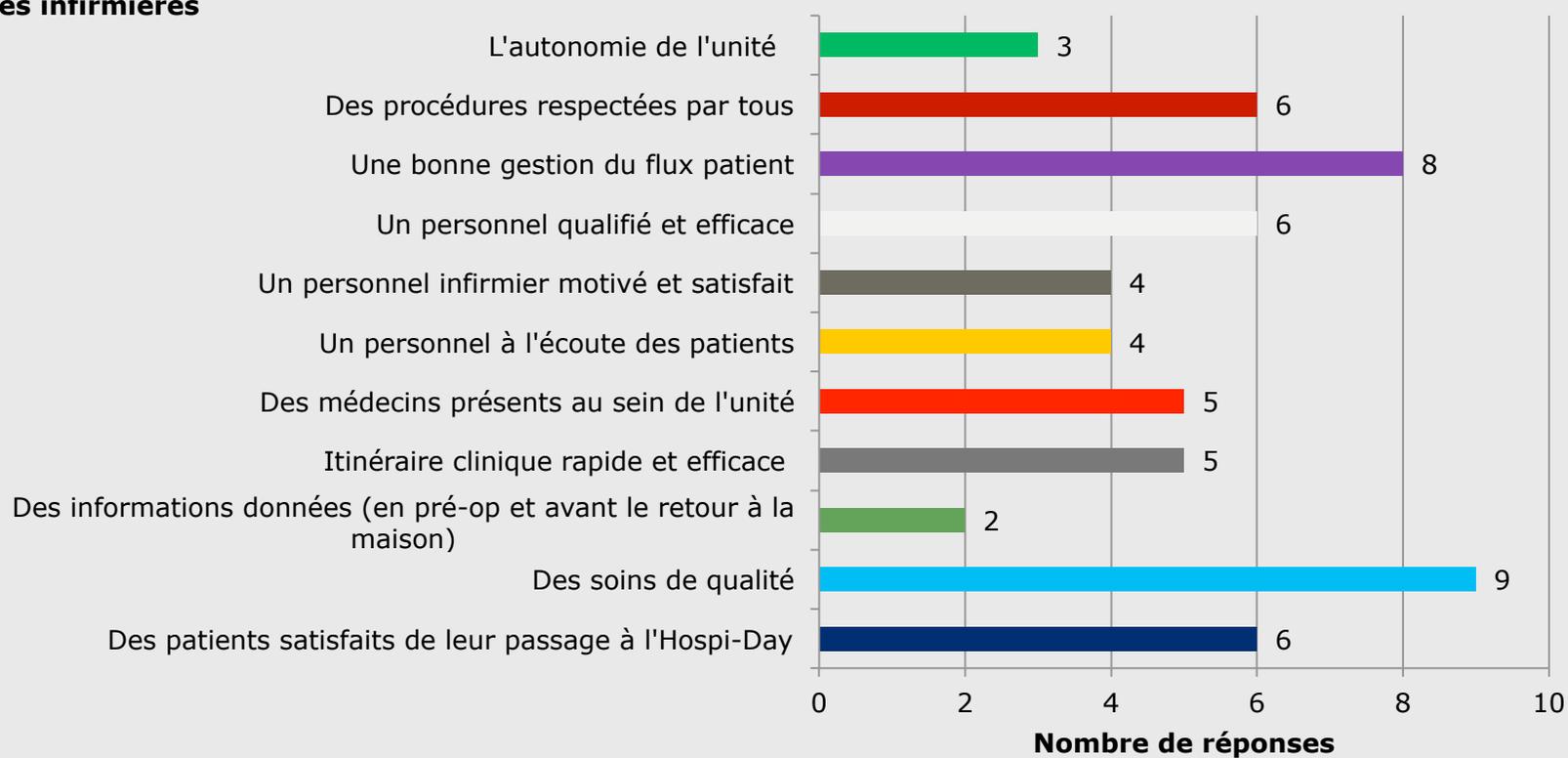


## LES SALLES D'OPÉRATION HOSPI-DAY



## Un Hospi-Day efficace vu par les 12 infirmières interrogées

### Réponses infirmières



# Les représentations mentales, les perceptions



01

Autonomie de l'Hospi-Day

02

Indépendance et cloisonnement de l'unité

03

Amélioration du processus patient

04

Polyvalence de l'équipe, formations adaptées

05

Procédures réactualisées et respectées

06

Contrôle sur le type et le nombre de patients

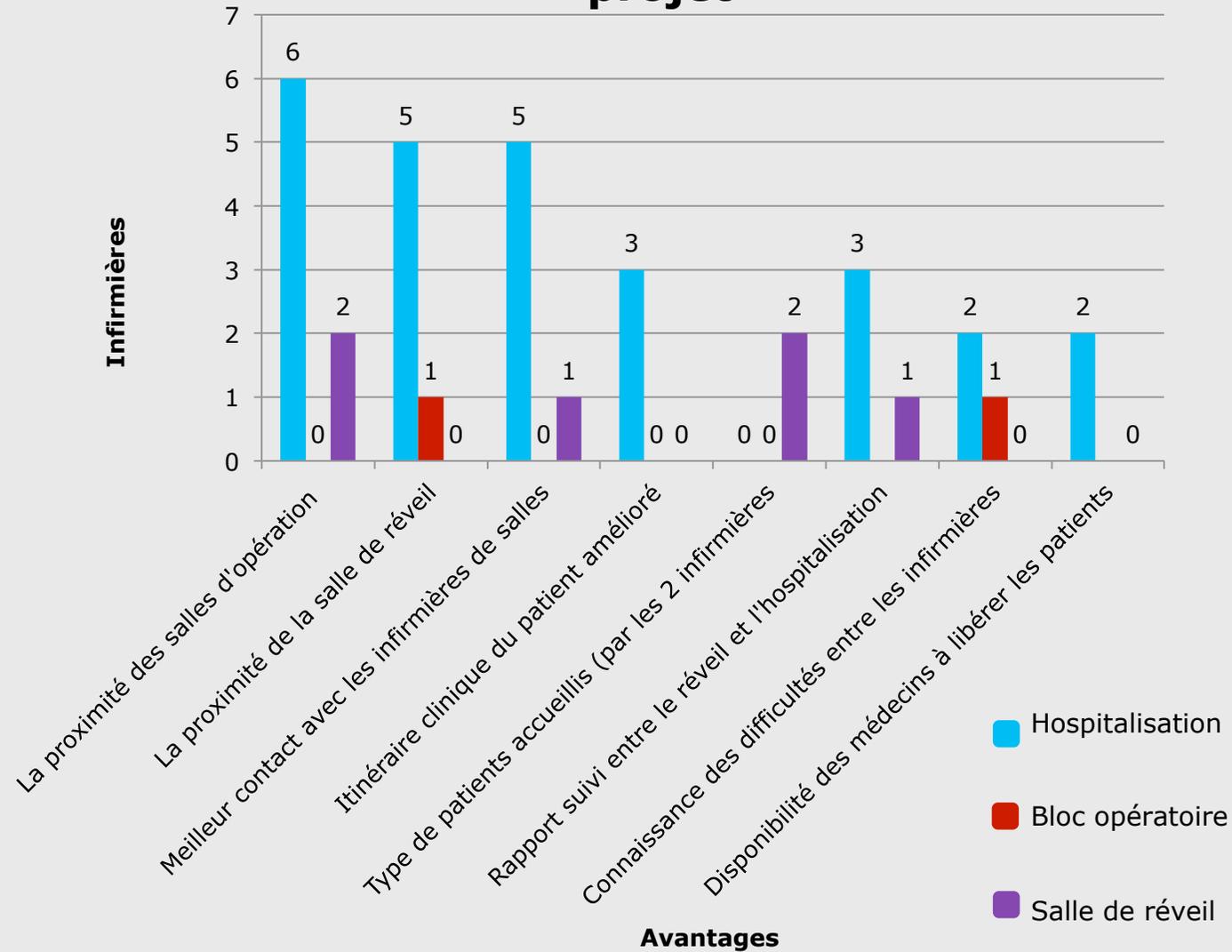
07

Lissage adéquat de l'activité

08

Présence médicale constante

## Avantages liés à la mise en place du projet



# La période de flottement

## Constat:

Pas de changement dans l'organisation quotidienne de l'Hospi-Day 1 an après l'ouverture des 4 salles d'opération et de la salle de réveil



Divergence dans les discours de la hiérarchie

Incompréhension pour les acteurs du terrain

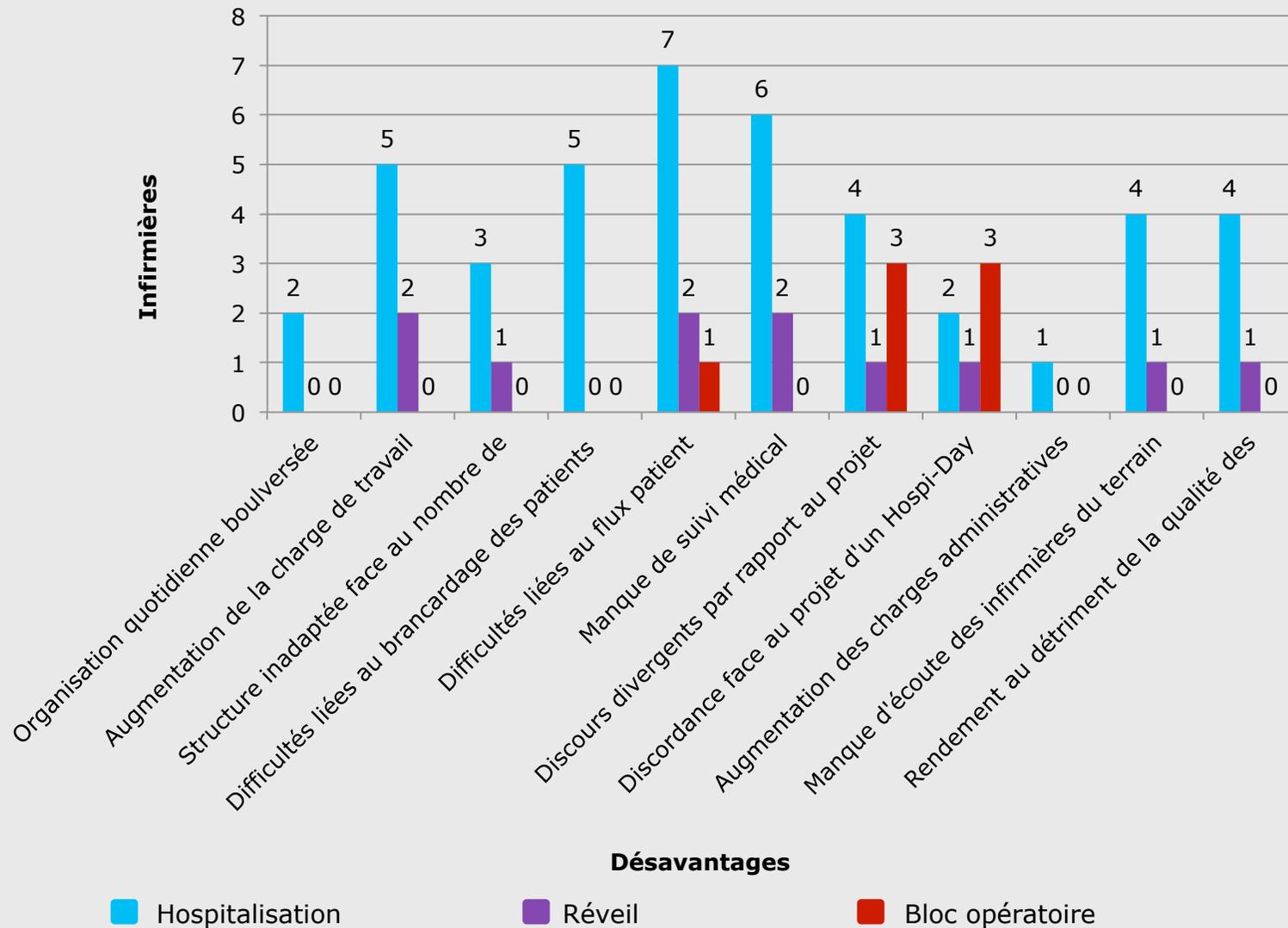
Apparition des résistances au changement

Démotivation face au projet initial

Immobilisme

Actions: ?

## Désavantages liés à la mise en place du projet



# État des lieux à ce jour



## Maintien des points forts

- Proximité facilitant les rapports entre les secteurs
- Meilleure communication entre les intervenants
- Bon esprit d'équipe maintenu

## Problématiques du terrain solutionnées ou atténuées

- Précision sur le statut officiel de l'Hospi-Day
- Prise en considération des problèmes liés au flux patient
- Aménagement d'un endroit pour les patients en attente de la salle d'opération

## Formations

- Formation dans le but d'augmenter les compétences et non dans un but de polyvalence
- Demande venant des infirmières du terrain
- Opportunité de "*casser la routine*"

## Conclusion

- Le changement pensé et réfléchi longuement
- Le changement ayant du sens autant pour le cadre que pour l'équipe
- Le changement implanté rapidement et sous flux tendu
- Une cohérence dans les discours
- Une écoute active, une communication transparente
- Un accompagnement collectif et individuel



Diminution voire même suppression des résistances au changement

**On ne résiste pas au changement mais plutôt à la façon dont le changement est conduit**



Merci pour votre attention  
**JE RESTE ENTIÈREMENT DISPONIBLE POUR  
RÉPONDRE À VOS QUESTIONS**

