

Le changement: un concept omniprésent

- Toute ressemblance avec des personnes ou des situations existantes ou ayant existés ne saurait être que fortuite....

- Offre hospitalière
 - Belgique 5,5 lits/1000 habitants
 - USA 3 lits/1000 habitants
 - Canada 2,7 lits/1000 habitants
- Age des bâtiments hospitaliers
 - Reconstruction/rénovation
 - Défi: Repenser l'organisation, les soins, les processus
 - Hôpital
 - » Centré sur le patient
 - » Les nouveaux modes de prise en charge
 - » Numérique et écologique

- Démographie
 - Augmentation des personnes âgées
- Explosion des technologies
 - Repenser les plateaux médico-techniques
- Pénurie de personnels
 - Nouveaux métiers
 - Organisation des soins différente

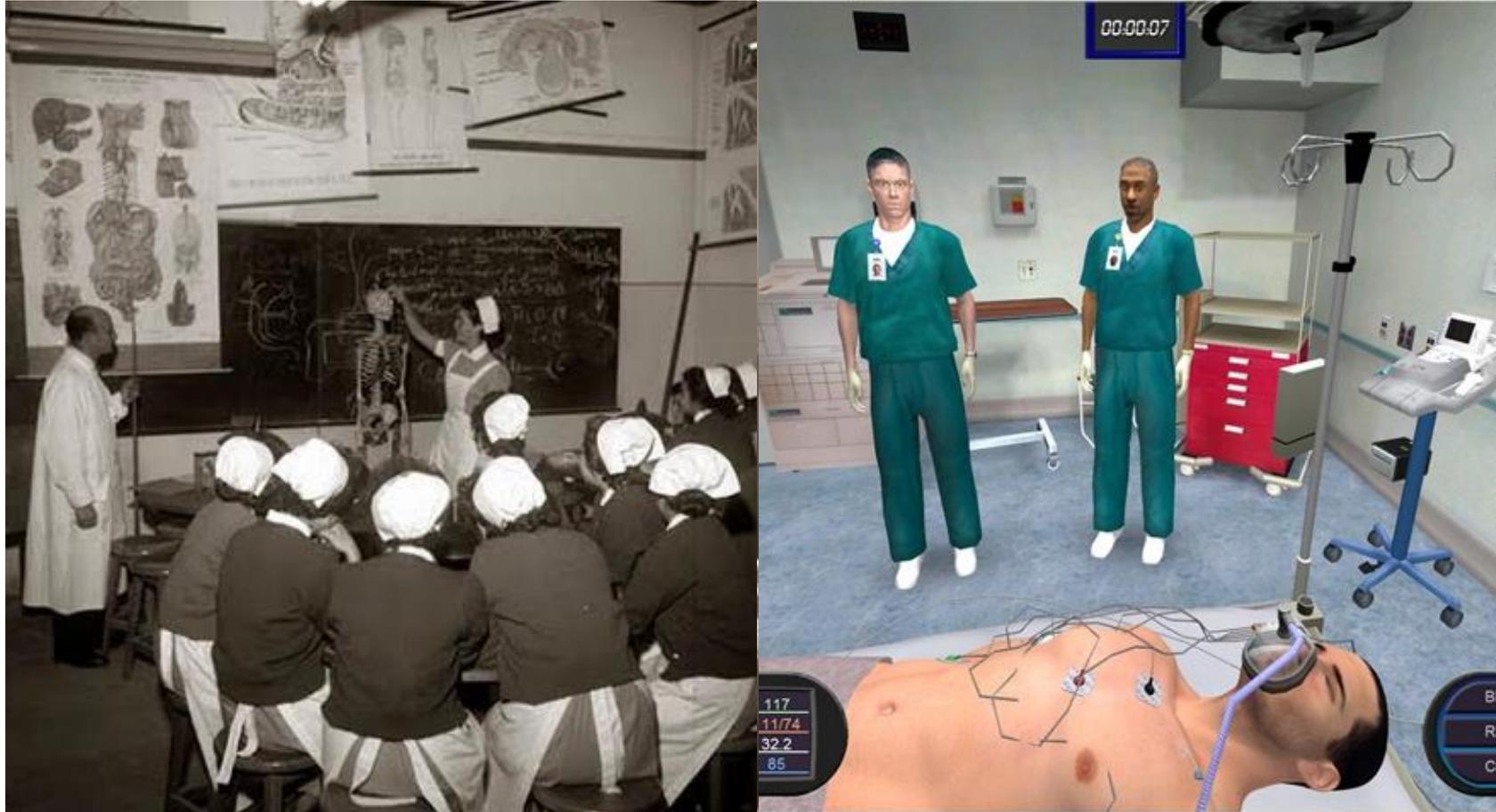


Changer...Pourquoi?

- Qualité et sécurité des soins
 - Démarches qualités
 - Certification et accréditation
- Le patient devient consommateur
- Evolution médicale majeure



Changer ou Innover ?



ça change tout le temps...



Braun T3 Pocket radio (1953)



Sawmill cyclone (1898)



Touch screen (1972)



3D movies (1952)



3D printing (1984)

- Innover c'est mettre en œuvre le nouveau, dans un contexte donné
- Innover c'est convaincre toutes les parties prenantes, y compris les perdants
- Innover c'est un moyen d'atteindre ses objectifs, pas une fin en soi
- Innover c'est sortir du cadre et exploiter toutes les opportunités

INNOVER EN CHANGEANT?
CHANGER EN INNOVANT?
INNOVER DANS LE CHANGEMENT?



- Début de projet



► Fin de projet

50 à 90 % de personnes bienveillantes et participatives

Changer...Peut-être ?

- « C'est impossible »
- « Nous n'avons pas les moyens »
- « On ne sait pas où l'on va »
- « On ne sait pas pourquoi on fait cela »
- « On nous demande du travail en plus »
- « On ne sait pas ce qui se passe »
- « On ne sait pas ce que l'on doit faire et ce que l'on attend de nous »

Changer...Peut-être ?

- « On ne nous écoute pas »
- « On ne voit pas concrètement ce qui va changer »
- « C'est toujours les mêmes qui en font plus »
- « On ne voit rien venir »



Changer...Peut-être ? Résister...Parlons en ?

- Refus d'accepter un changement de la part d'un ou plusieurs individus et se caractérise par des comportements qui visent ou à entraver ou à nuire au changement. (Bareil 2004)



Pourquoi résister ?

- Chacun donne des priorités à ses propres enjeux
- Le changement n'est pas compris (peu d'information, mauvaise compréhension)
- Il y a désaccord sur la nécessité de changer
- Le changement est mal toléré, insécurité

- Tout changement provoquerait un certain nombre de préoccupations qui sont normales et légitimes
- Préoccupation: souci, inquiétude, questionnement par rapport à un élément spécifique
- Ces préoccupations se regrouperaient en catégories
- Elles évolueraient selon les étapes du changement

- « Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement à l'égard du changement? »

- Cela ne me concerne pas !
 - Aucune préoccupation
- Qu'est ce qui va m'arriver?
 - Préoccupations centrées sur le destinataire (soi)
- Est-ce que cela va durer?
 - Préoccupations centrées sur l'organisation
- Pouvez-vous me dire de quoi il s'agit au juste?
 - Préoccupations centrées sur le changement

Comprendre les préoccupations - 7 phases

- Vais-je être capable de?
 - Préoccupations centrées sur l'expérimentation
- Ca vaudrait la peine qu'on se réunisse
 - Préoccupations centrées sur la collaboration
- Essayons ceci, faisons cela?
 - Préoccupations centrées sur l'amélioration continue



- Modification, transformation, innovation
- D'où vient-il ?:
 - Imposé
 - Proposé par l'encadrement
 - Demandé par les équipes elles-mêmes
- Origine de celui-ci ?
 - Sociétale
 - Financière
 - ...

Y a t-il des facteurs de succès face au changement ?

Décristallisation:
Remise en question des
attitudes et compétences

Stabilisation:
Consolidation des acquis de changement à
long terme

État
désiré

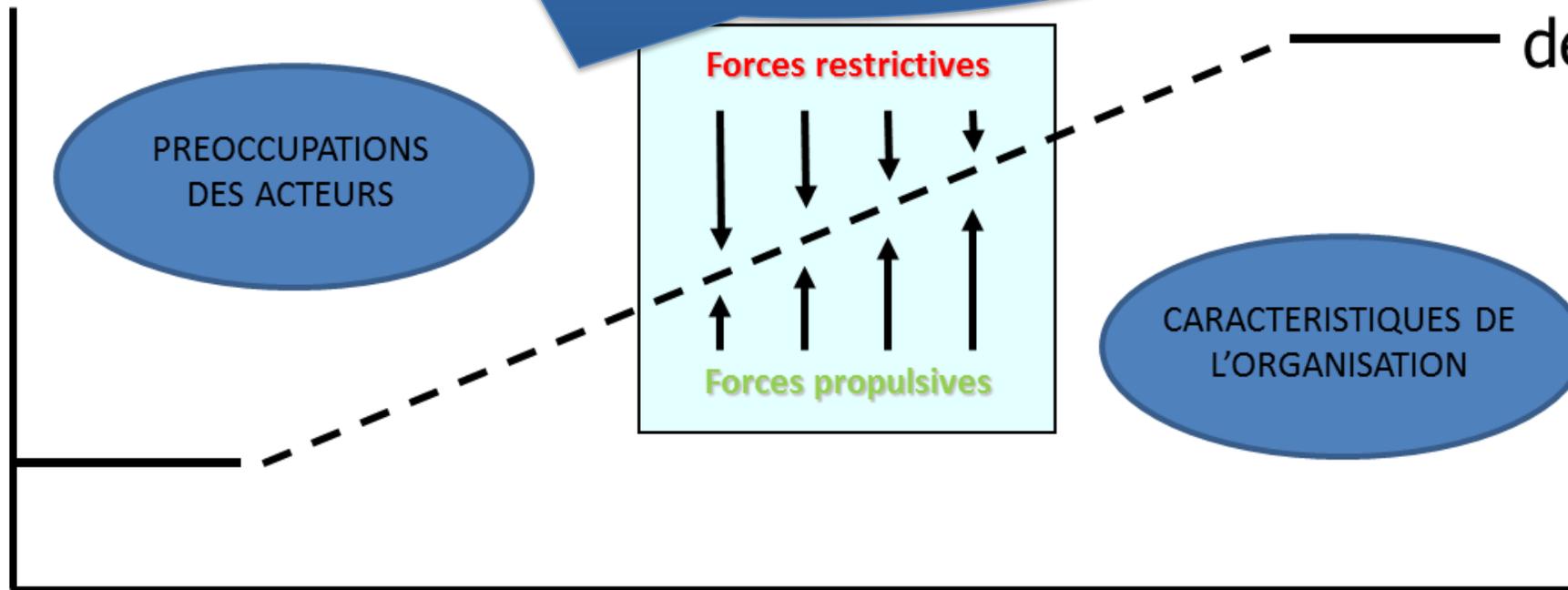
PREOCCUPATIONS
DES ACTEURS

Forces restrictives

Forces propulsives

CARACTERISTIQUES DE
L'ORGANISATION

État
actuel

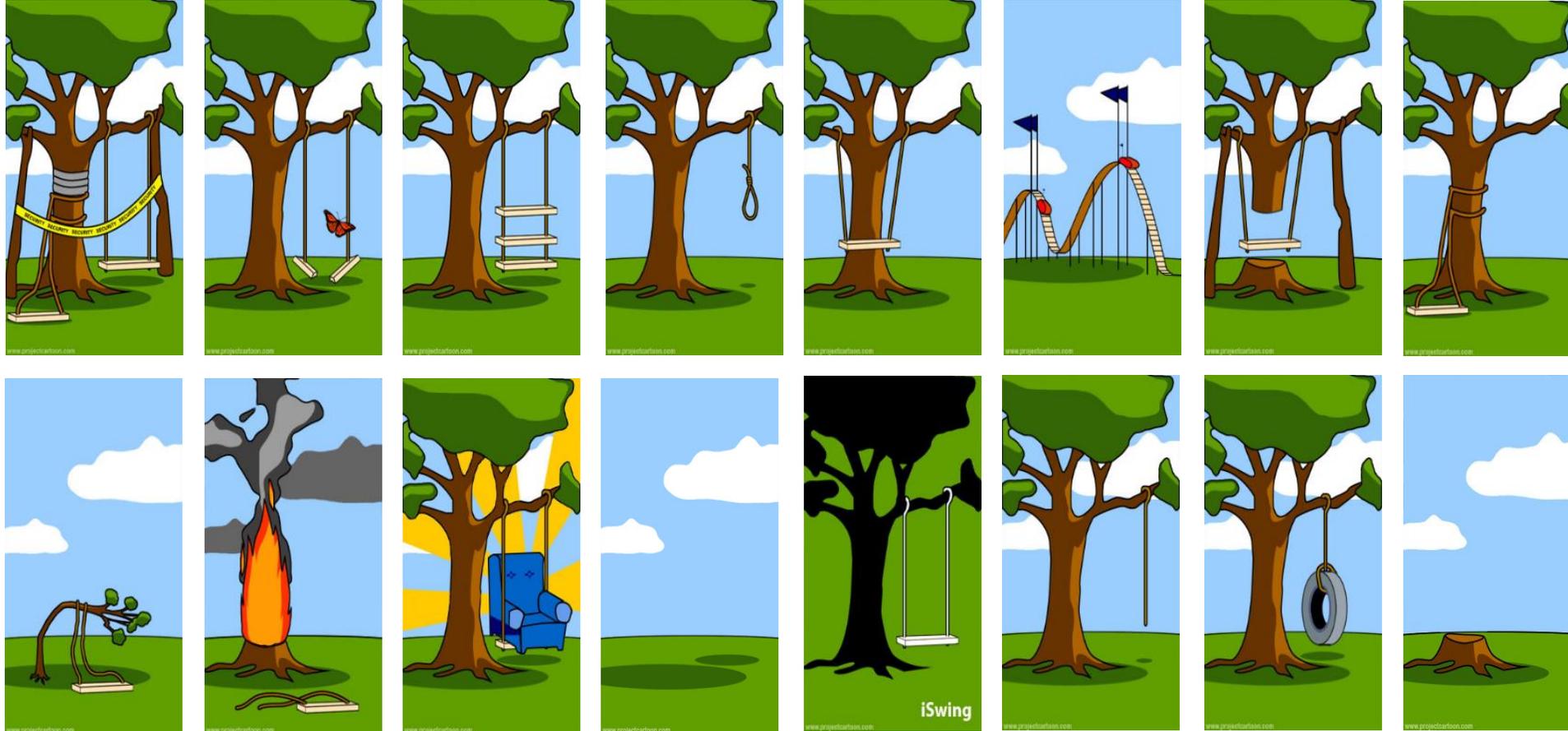


Les huit étapes d'un changement réussi

1. Éprouver le sentiment de l'urgence
2. Former une coalition de guides
3. Définir une vision
4. Insister sur la communication
5. Inciter à l'action
6. Créer des réussites à court terme
7. Poursuivre l'effort
8. Consolider le changement

- Influencé à la fois par:
 - des éléments
 - de contenu
 - de processus
 - de contexte
 - Et par les différences individuelles

Différences Individuelles - Perceptions



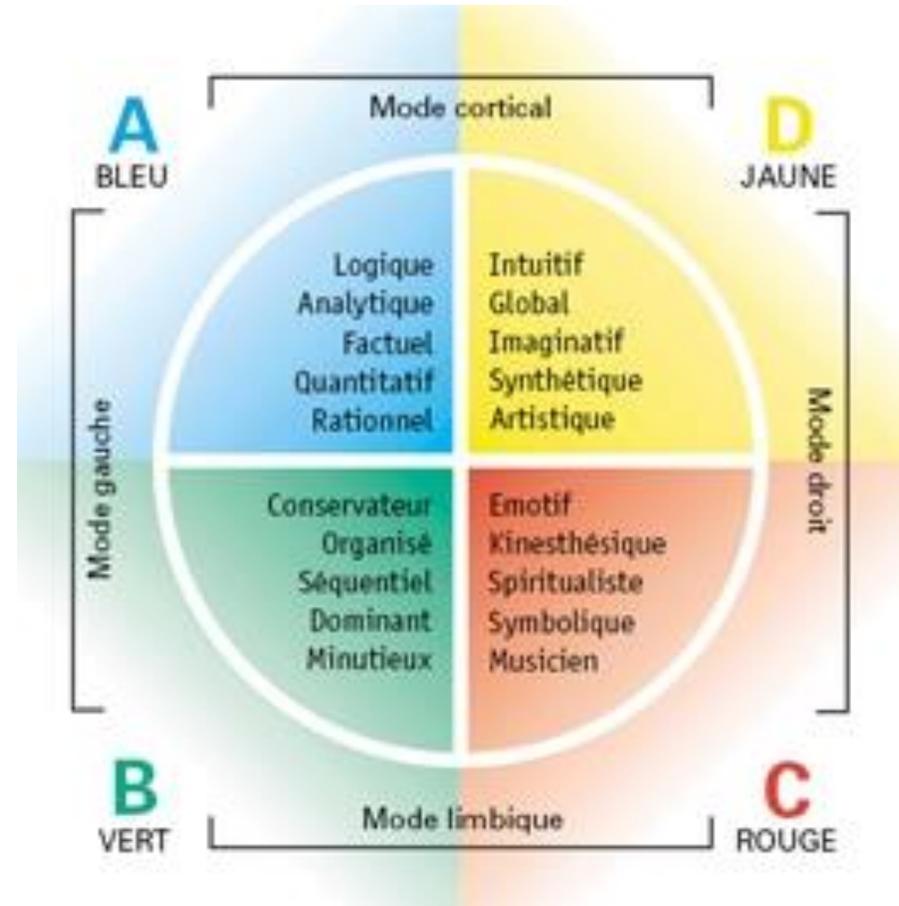
- Les concepteurs-décisionnaires du changement:
 - Ont le temps de réfléchir au changement
 - Ont une vision intellectuelle du changement
 - N'affrontent pas directement la réaction des destinataires
 - Voient les choses à grande échelle
 - Voient les choses à long terme
 - Ont un sentiment de contrôle sur la situation
 - Sont impatients de voir le changement s'implanter et donner des résultats
 - Sont surtout sensibles aux gains dans le changement

Les managers du changement sont pris en sandwich entre les décideurs et les exécutants

- Les destinataires du changement
 - n'ont pas eu le temps de réfléchir au changement
 - Ont une vision émotionnelle du changement
 - N'ont pas ou peu de contacts avec les décideurs
 - Voient les choses à l'échelle individuelle
 - Sont d'abord sensibles aux aspects à court terme
 - N'ont pas le sentiment de contrôler la situation
 - Ont le sentiment de payer cash le changement
 - Sont surtout sensibles aux pertes dans le changement

Différences Individuelles – Ce que nous sommes

Les sentiments
Les solutions alternatives

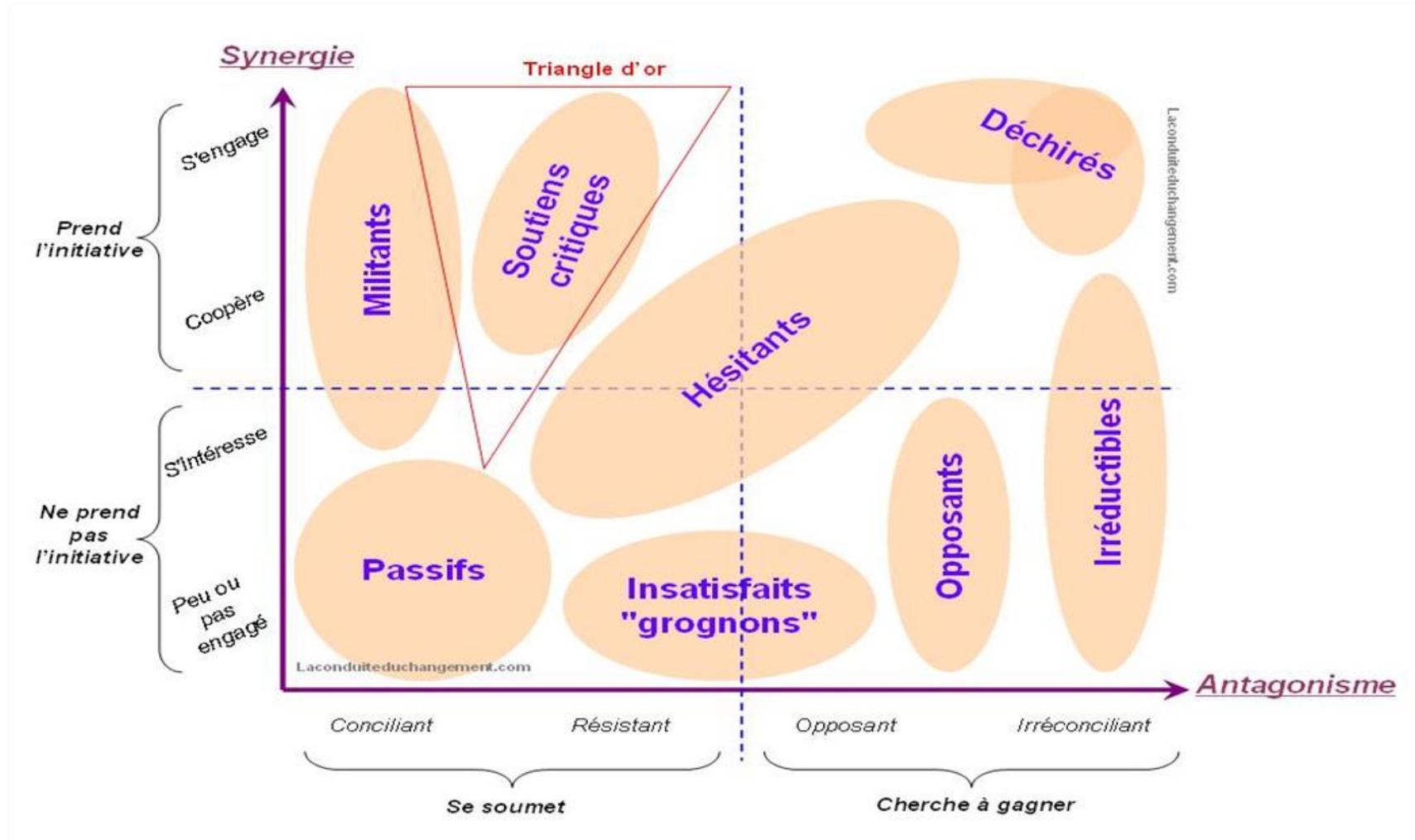


La pratique
Les détails

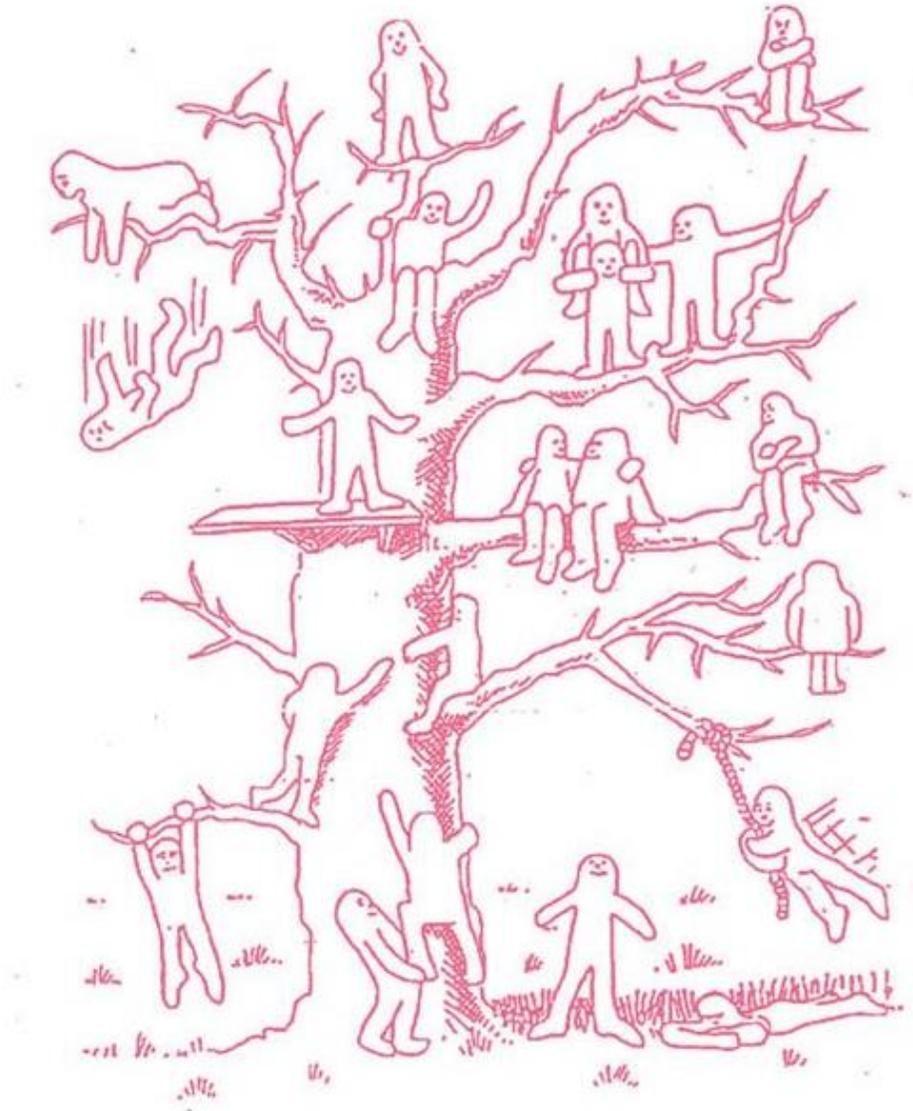
Les idées nouvelles
Le cadre général

Les faits
La logique

Différences Individuelles – Ce que nous sommes



Différences Individuelles – Ce que nous ressentons et voudrions être.



- Confiance réciproque
- Bon suivi
- Rencontres fréquentes
- Gestion participative
- Pouvoir exprimer ses propres préoccupations

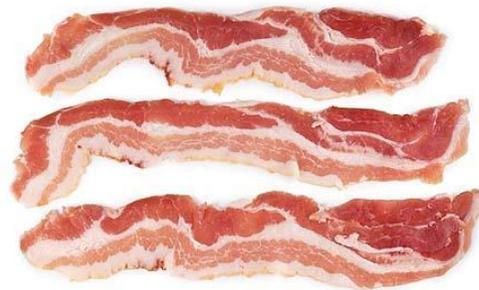


À quoi sert la communication?

- Principal véhicule d'intervention
- Permet d'influencer l'entourage et aux parties de s'influencer mutuellement
- Définit sa position par rapport à celle des autres
- Vient en réponse aux besoins d'ordre relationnel

- Sur:
 - Les raisons de changer
 - Le support de la direction
 - Le changement envisagé
 - Les effets prévus sur le travail des personnes concernées
- Le plus possible
- En oubliant personne
- En s'engageant à répondre à toutes les questions

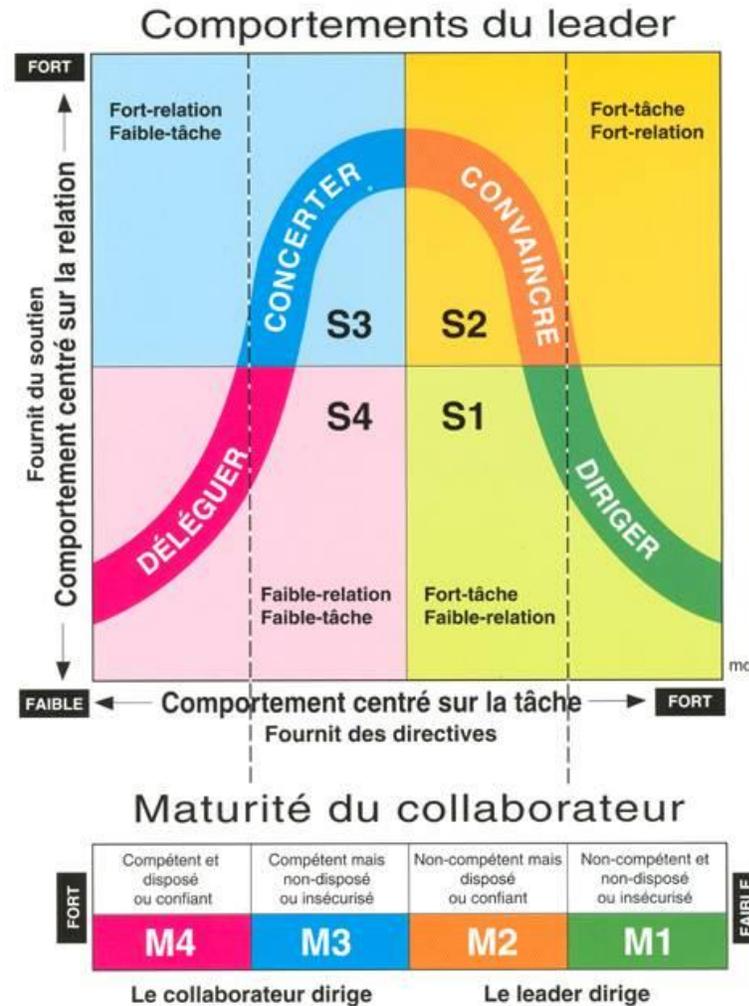
Participation ou engagement



S'impliquer/s'engager

- Permettre aux destinataires de réagir
- Permettre les objections
- Solliciter les avis
- Demander des propositions
- Envisager des alternatives
- Modifier l'idée initiale en fonction des propositions et alternatives retenues
- Proposer la mise à l'essai

LEADERSHIP SITUATIONNEL^{md}



- Nul n'est prophète en son pays
- Le changement est omniprésent
- Acteurs fondamentaux du changement
- Résister ... réellement nécessaire ?
- Avoir des préoccupations est normal
- Devenir partenaire dans la démarche
- Risques majeurs de la non expression
- ...



Merci pour votre attention

La seule chose qui ne changera jamais,
c'est que tout est toujours
en train de changer.



Merci pour
votre investissement au quotidien

