



**céto**

centre d'études en  
transformation des organisations

## Planifier l'intégration en réseau

Kevin J. Johnson Ph.D.  
Professeur, HEC Montréal  
[kevin.johnson@hec.ca](mailto:kevin.johnson@hec.ca)

**HEC MONTRÉAL**

# Les enjeux critiques et les zones de vulnérabilité de l'intégration des processus de soins et services

Une table ronde avec :

Lise Durocher, Conseillère-cadre en gestion des programmes, Centre Jeunesse de Montréal- Institut universitaire

France Morin, Médecin, GMF-CLSC Bedford

Michel Proulx, Directeur clinique, CRD Le Virage

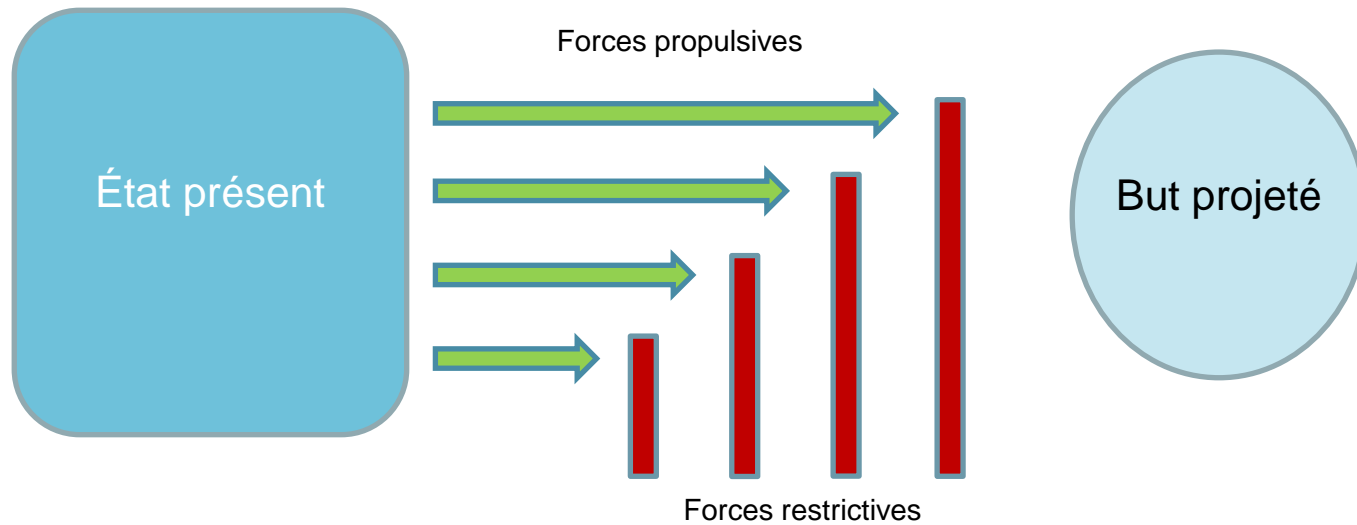
Martine Théberge, Coordinatrice du plan d'action local en santé publique et développement communautaire, CSSS de Sept-Îles

## Planifier l'intégration réseau

- Les zones de vulnérabilité: Les principes d'intervention
  - Les forces propulsives vs. restrictives
  - La co-construction de capacités à changer
- Un cadre d'analyse et d'intervention en mode réseau
  - Diagnostic
  - Déterminer une intervention
  - Identifier les acteurs clés
  - Cartographier la mobilisation
  - Optimiser les impacts positifs

# Les zones de vulnérabilité: Les principes d'intervention

## Les forces propulsives vs. restrictives



Kurt Lewin (1950; 1951)

# Les zones de vulnérabilité: Les principes d'intervention

## La co-construction de capacités à changer

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

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

Rondeau (2008); Johnson (2012; 2013)

# Planifier l'intégration réseau

		Enjeux critiques		
		Légitimation	Réalisation	Appropriation
Logiques d'action	Stratégique	<i>Restrictives</i> Vision	<i>Propulsives</i> Pilotage	Intérêt
	Système	Modèle	Capacité	Apprentissage
	Opérationnelle	Communication	Effort	Progression

Johnson (2014); Adapté de Johnson et Rondeau (sous presse),  
Rondeau (2008); Johnson (2012; 2013)

## Planifier l'intégration réseau

### Enjeux critiques

Légitimation

Réalisation

Appropriation

Logiques d'action

Vision

Pilotage

Intérêt

Modèle

Capacité

Apprentissage

Communication

Effort

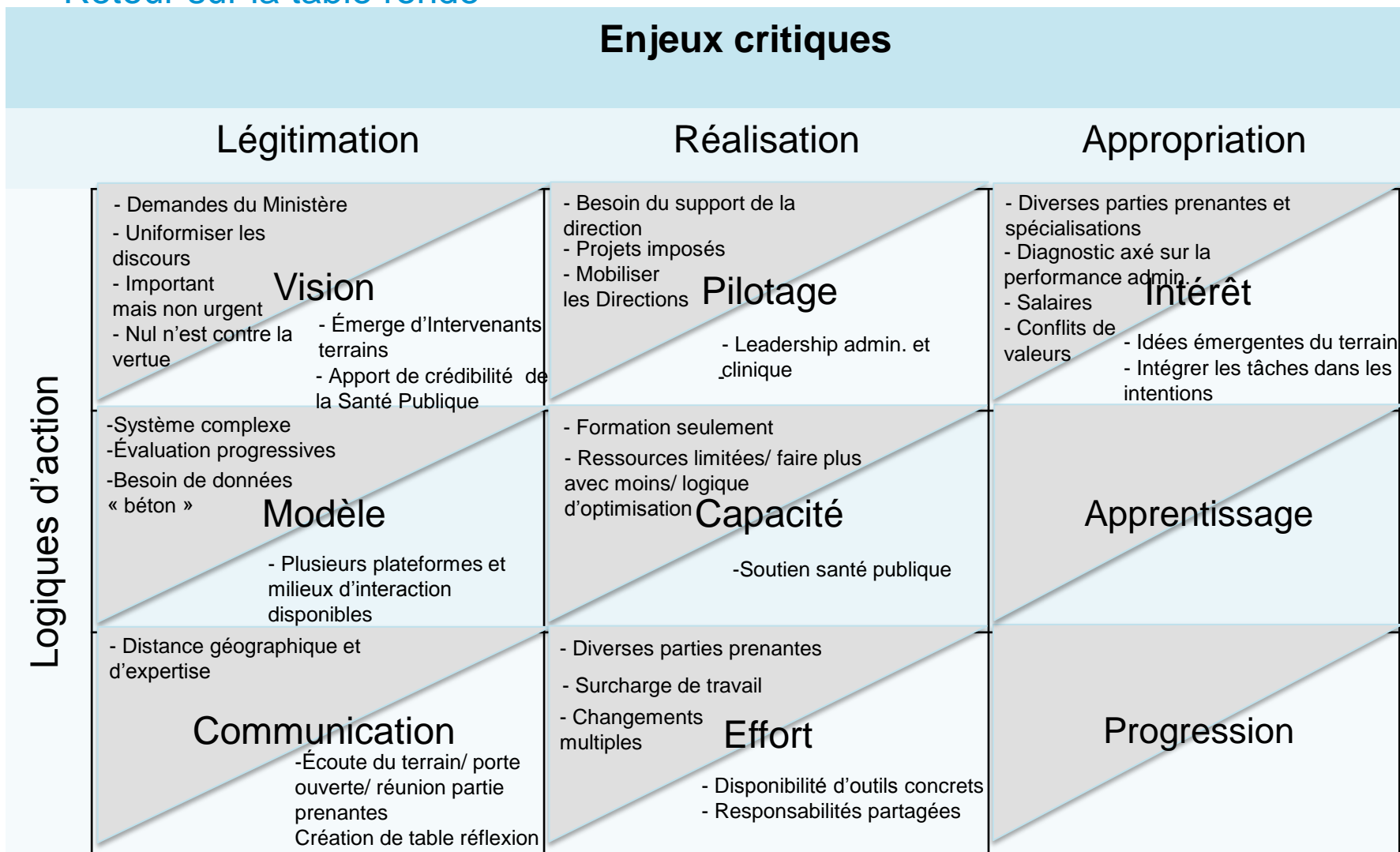
Progression

*Johnson (2014); Adapté de Johnson et Rondeau (sous presse),  
Rondeau (2008); Johnson (2012; 2013)*

# Planifier l'intégration réseau

## Retour sur la table ronde

### Enjeux critiques



Johnson (2014); Adapté de Johnson et Rondeau (sous presse), Rondeau (2008); Johnson (2012; 2013)



## Exemple: Projet de partenariat CRD et CSSS, troubles concomitants

### Enjeux critiques

	Légitimation	Réalisation	Appropriation
Logiques d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expériences passées</li> <li>- Urgence relative</li> </ul> <p><b>Vision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porteurs engagés</li> <li>- « Rien à perdre »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage dichotomique</li> <li>- Représentation</li> </ul> <p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence et accessibilité</li> <li>- Établissement et expertises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage certaines responsabilités</li> <li>- Tâches potentielles supp.</li> </ul> <p><b>Intérêt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dévelop. compétences</li> <li>- Amélioration perf. potentielle</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositifs et processus incompatibles</li> <li>- Processus abstraits et non-partagés</li> </ul> <p><b>Modèle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances « meilleures pratiques »</li> <li>- Indicateurs de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structures administratives</li> <li>- Pénurie/limites professionnels qualifiés</li> </ul> <p><b>Capacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances et compétences</li> <li>- Investissements de ressources</li> </ul>	<p><b>Apprentissage</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distance physique et fonctionnelle</li> <li>- Différences culturelles majeures</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible hiérar. et fonct. d'un partenaire</li> <li>- Dispositifs comm. top-down</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surcharge</li> <li>- Support passif</li> <li>- Remise en question rôles et resp.</li> </ul> <p><b>Effort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous-groupes très enthousiastes</li> </ul>	<p><b>Progression</b></p>

Johnson (2014); Adapté de Johnson et Rondeau (sous presse),  
Rondeau (2008); Johnson (2012; 2013)

1. Déterminer une intervention efficace et efficiente
  - Repose sur des leviers présents (forces propulsives)
  - Adresse directement des obstacles (forces restrictives)
2. Identification des acteurs clés:
3. Cartographie de la mobilisation
4. Études d'impacts

# Exemple d'intervention ciblée dans le cadre du projet de partenariat: Formation interne sur l'entretien motivationnel

## Enjeux critiques

	Légitimation	Réalisation	Appropriation
Logiques d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expériences passées</li> <li>- Urgence relative</li> </ul> <p><b>Vision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porteurs engagés</li> <li>- « Rien à perdre »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage dichotomique</li> <li>- Représentation</li> </ul> <p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence et accessibilité</li> <li>- Établissement et expertises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage certaines responsabilités</li> <li>- Tâches potentielles supp.</li> </ul> <p><b>Intérêt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dévelop. compétences</li> <li>- Amélioration perf. potentielle</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositifs et processus incompatibles</li> <li>- Processus abstraits et non-partagés</li> </ul> <p><b>Modèle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances « meilleures pratiques »</li> <li>- Indicateurs de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structures administratives</li> <li>- Pénurie/limites professionnels qualifiés</li> </ul> <p><b>Capacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances et compétences</li> <li>- Investissements de ressources</li> </ul>	<p><b>Apprentissage</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distance physique et fonctionnelle</li> <li>- Différences culturelles majeures</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible hiérar. et fonct. d'un partenaire</li> <li>- Dispositifs comm. top-down</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surcharge</li> <li>- Support passif</li> <li>- Remise en question rôles et resp.</li> </ul> <p><b>Effort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous-groupes très enthousiastes</li> </ul>	<p><b>Progression</b></p>

Johnson (2014); Adapté de Johnson et Rondeau (sous presse),  
Rondeau (2008); Johnson (2012; 2013)

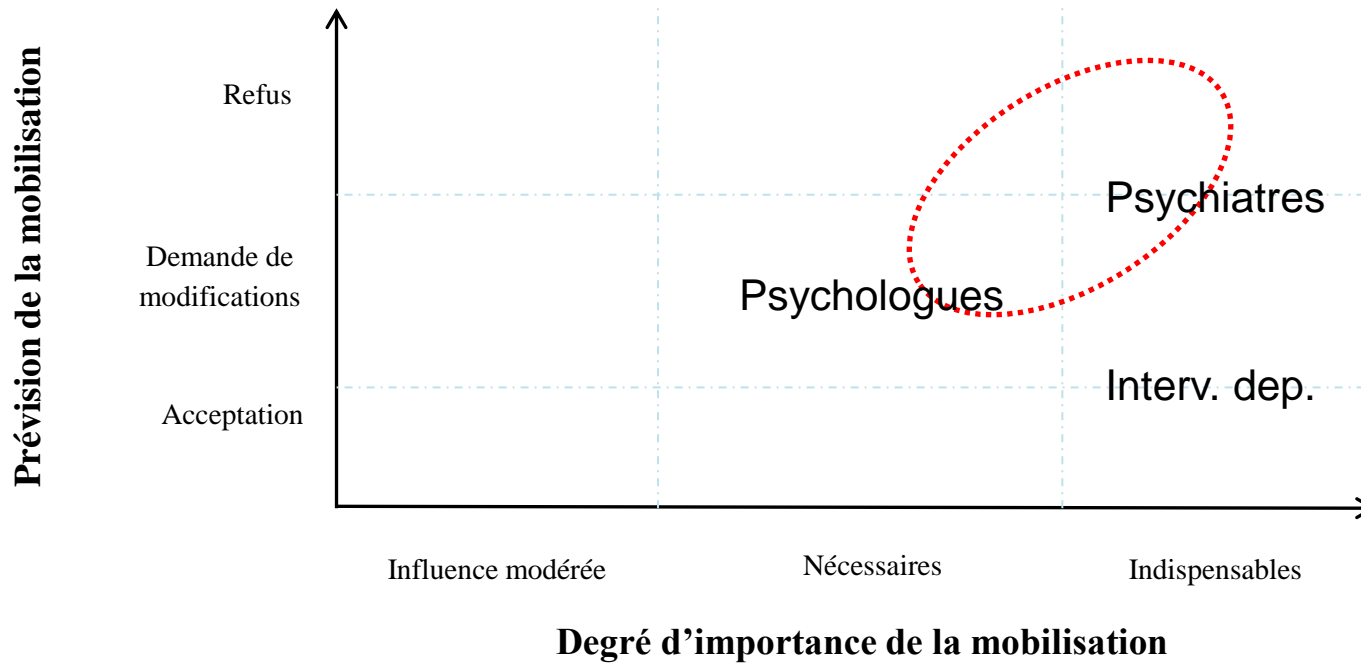
1. Déterminer une intervention efficace et efficiente
  - Repose sur des leviers présents (forces propulsives)
  - Adresse directement des obstacles (forces restrictives)
2. Identification des acteurs clés:
3. Cartographie de la mobilisation
4. Études d'impacts

## Formation interne sur l'entretien motivationnel

1. Déterminer une intervention efficace et efficiente
  - Repose sur des leviers présents (forces propulsives)
  - Adresse directement des obstacles (forces restrictives)
2. Identification des acteurs clés:
  - Intervenants en dépendance
  - Psychiatres
  - Psychologues
3. Cartographie de la mobilisation
4. Études d'impacts

# Formation interne sur l'entretien motivationnel

## Cartographie des acteurs



*Adapté de Autissier et Moutot (2013)*

## Formation interne sur l'entretien motivationnel

1. Déterminer une intervention efficace et efficiente
  - Repose sur des leviers présents (forces propulsives)
  - Adresse directement des obstacles (forces restrictives)
2. Identification des acteurs clés:
  - Intervenants en dépendance
  - Psychiatres
  - Psychologues
3. Cartographie de la mobilisation
4. Études d'impacts

# Formation interne sur l'entretien motivationnel

## Études d'impacts

*Ex: Psychiatres*

Leviers	Dimensions						
	Organisation	Fonctionnement	Management	Outils	Critères de performance	Comportements et compétences	Culture
Formation				+		+	+
Communication	+	+					+
Accompagnement							
Responsabilisation/Participation					+		

Adapté de Autissier et Moutot (2013)



# Recrutement d'un coordonnateur-projet au profil spécifique dans le cadre du projet de partenariat CRD-CSSS Troubles concomitants

## Enjeux critiques

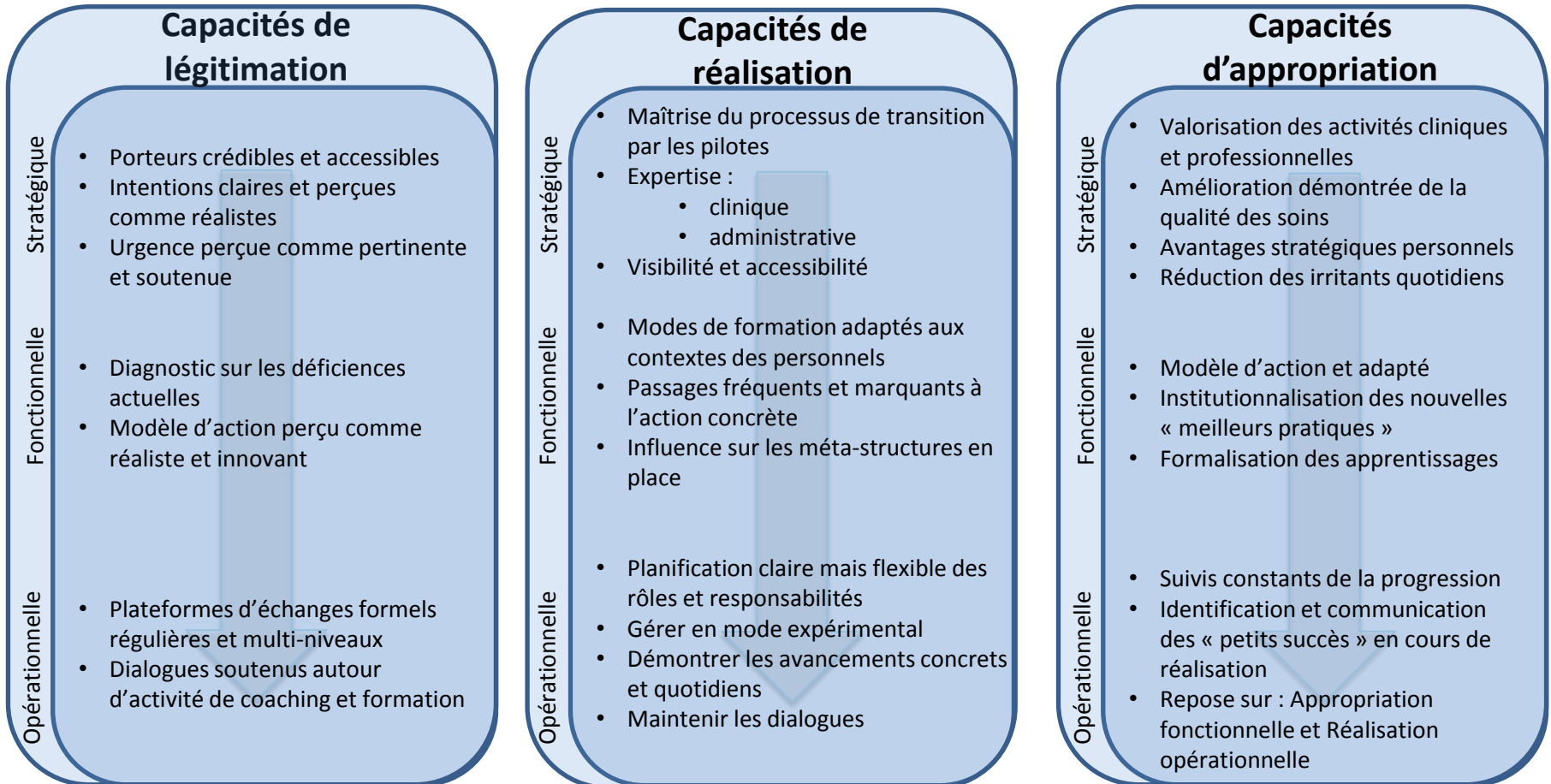
	Légitimation	Réalisation	Appropriation
Logiques d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expériences passées</li> <li>- Urgence relative</li> </ul> <p><b>Vision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porteurs engagés</li> <li>- « Rien à perdre »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage dichotomique</li> <li>- Représentation</li> </ul> <p><b>Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence et accessibilité</li> <li>- Établissement et expertises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage certaines responsabilités</li> <li>- Tâches supp. potentielles</li> </ul> <p><b>Intérêt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dévelop. compétences</li> <li>- Amélioration perf. potentielle</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositifs et processus incompatibles</li> <li>- Processus abstraits et non-partagés</li> </ul> <p><b>Modèle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances « meilleures pratiques »</li> <li>- Indicateurs de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structures administratives</li> <li>- Pénurie/limites professionnels qualifiés</li> </ul> <p><b>Capacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances et compétences</li> <li>- Investissements de ressources</li> </ul>	<p><b>Apprentissage</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distance physique et fonctionnelle</li> <li>- Différences culturelles majeures</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible hiérar. et fonct. d'un partenaire</li> <li>- Dispositifs comm. top-down</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surcharge</li> <li>- Support passif</li> <li>- Remise en question rôles et resp.</li> </ul> <p><b>Effort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous-groupes très enthousiastes</li> </ul>	<p><b>Progression</b></p>

Johnson (2014); Adapté de Johnson et Rondeau (sous presse), Rondeau (2008); Johnson (2012; 2013)

- Au final:
  - Le projet est-il formulé comme un idéal?
  - Le projet est-il décomposable en sous-projets concrets et complémentaires?
  - Des projets-pilotes sont-ils possibles?

# Planifier l'intégration réseau

## Un résumé des meilleures pratiques



Adapté de Johnson et Rondeau (sous presse) et Litvak et al. (2013)  
Rondeau (2008); Johnson (2012; 2013)

## Références majeures

- Litvak, E., Rondeau, A., Roy, D., Denis, J-L., Lemire, M., Lemire, N., Johnson, K., Parent, C. et Préval, J. (2013). *Des connaissances en action: Le laboratoire d'innovation en gestion et en gouvernance des services de santé et des services sociaux*. Rapport de recherche FCRSS – Concours IDPD 2009 – Projet LEA-2037.
- Rondeau, Alain. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 1-13.
- Johnson, Kevin J. (2013). Les enjeux épistémologiques et méthodologiques de la validation de modèle en gestion du changement : Une approche axiomatico-inductive pragmatique. Thèse de doctorat, HEC Montréal, Février.