



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

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

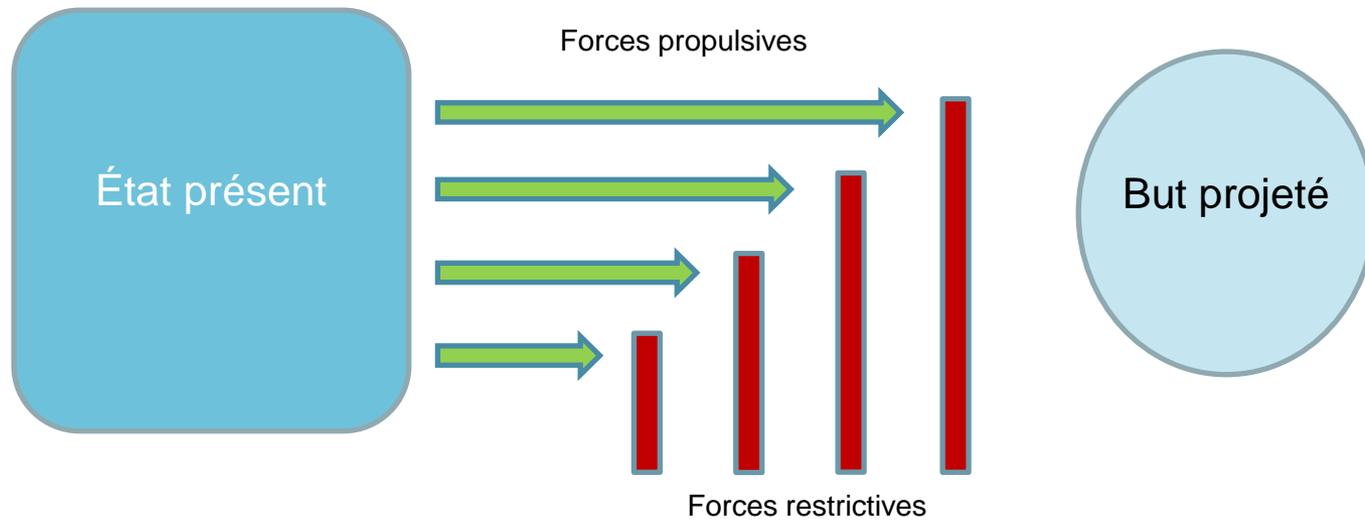
Martine Théberge, Coordinatrice du plan d'action local en santé publique et développement communautaire, CSSS de Sept-Îles

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>	VISION <i>Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués</i>	PILOTAGE <i>Structure de pilotage crédible</i>	INTÉRÊT <i>Conditions incitatives Retombées valables</i>
	Systemique (Nature des processus) <i>Perspective structurelle</i>	MODÈLE <i>Déficiences établies Orientation documentée</i>	CAPACITÉ <i>Ressources, démarche et compétences adéquates</i>	APPRENTISSAGE <i>Expérimentations et prises de conscience appropriées</i>
	Opérationnelle (Pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i>	COMMUNICATION <i>Information adéquate Adhésion soutenue</i>	EFFORT <i>Disponibilités et collaborations appropriées</i>	PROGRESSION <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

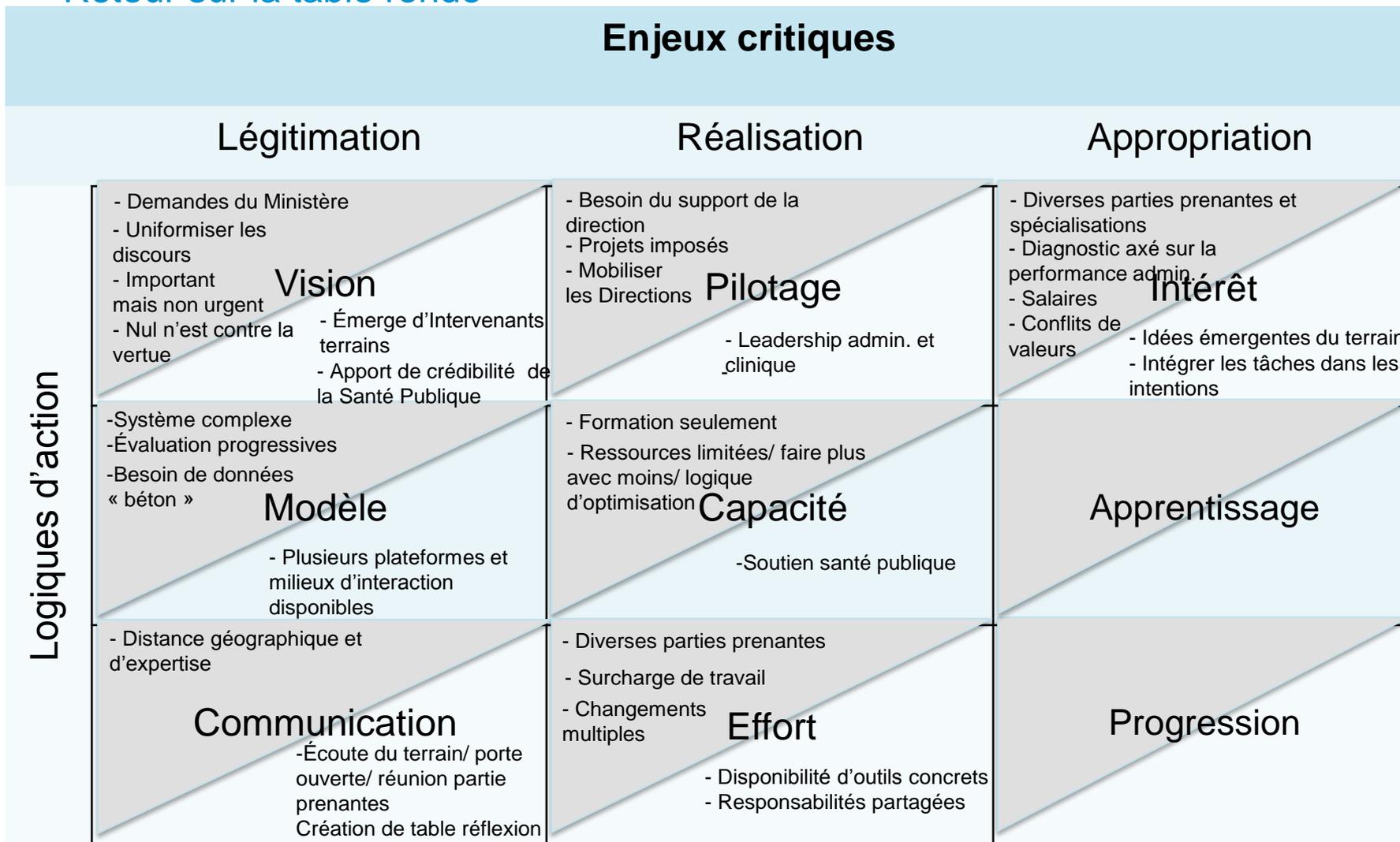
	Légitimation	Réalisation	Appropriation
Logiques d'action	Vision	Pilotage	Intérêt
	Modèle	Capacité	Apprentissage
	Communication	Effort	Progression

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

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

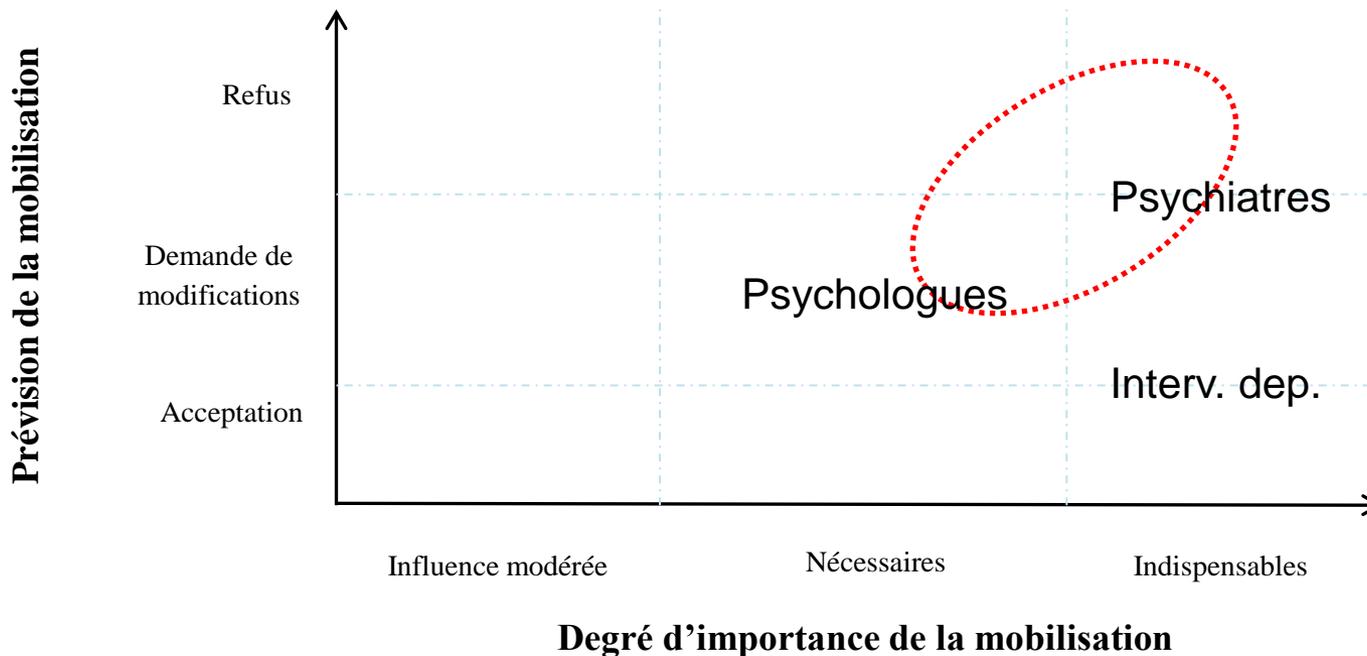
1. Déterminer une intervention efficace et efficiente
 - Repose sur des leviers présents (forces propulsives)
 - Adresse directement des obstacles (forces restrictives)
2. Identification des acteurs clés:
3. Cartographie de la mobilisation
4. Études d'impacts

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

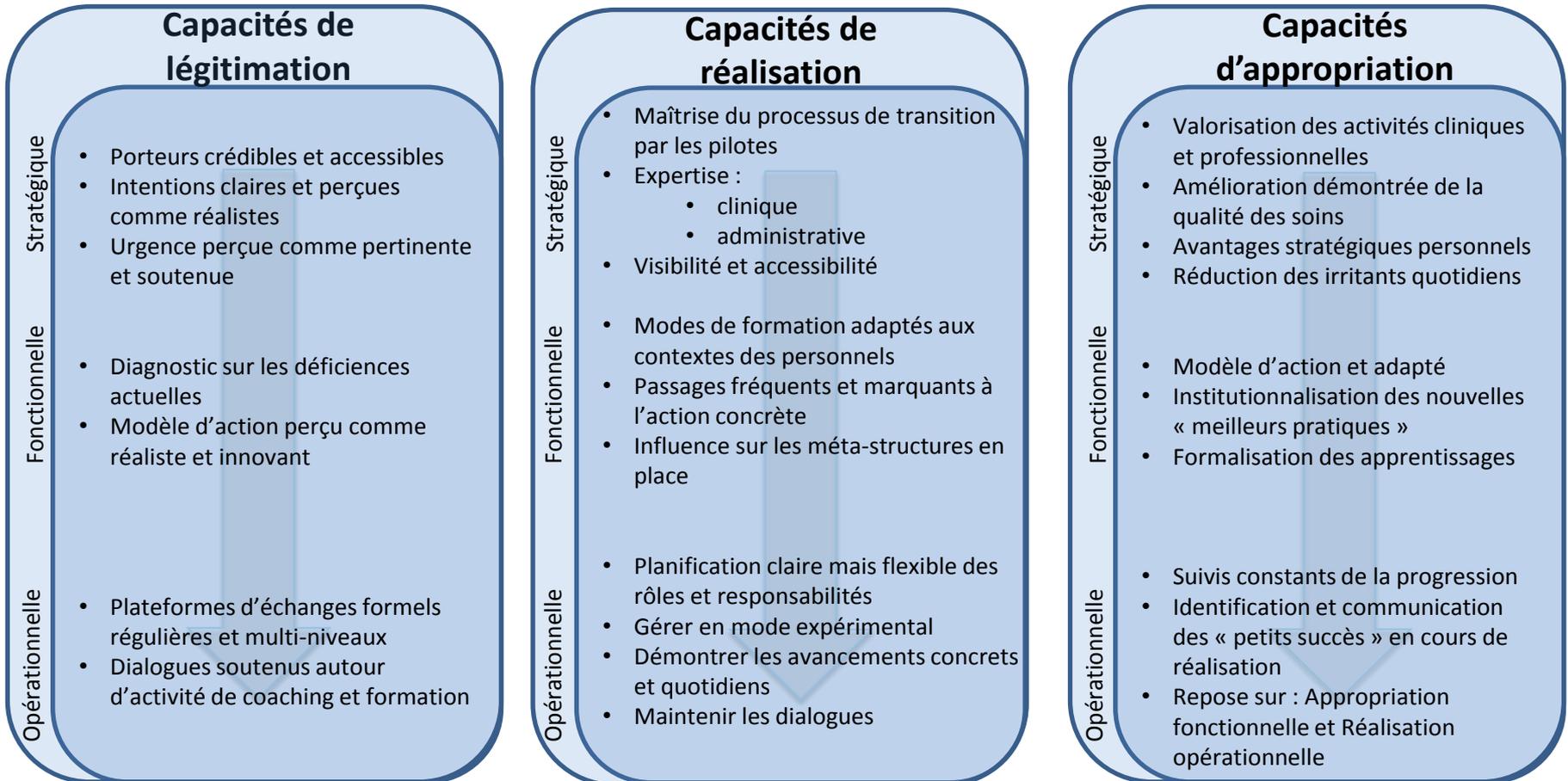
	Légitimation	Réalisation	Appropriation
Logiques d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Expériences passées - Urgence relative <p>Vision</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porteurs engagés - « Rien à perdre » 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage dichotomique - Représentation <p>Pilotage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