

Cette présentation a été effectuée le 26 novembre 2013, au cours de la journée « La responsabilité populationnelle : un pas de plus! » dans le cadre des 17es Journées annuelles de santé publique (JASP 2013). L'ensemble des présentations est disponible sur le site Web des JASP à la section Archives au : <http://jasp.inspq.qc.ca/>.



Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance
et la transformation des organisations et systèmes de santé

**Quatre chantiers (*travaux*)
pour l'implantation des
réformes: Une étude
empirique des CSSS.**

Jean-Louis Denis, FCAHS, FRSC
Professeur titulaire
25 novembre, 2013

www.getoss.enap.ca www.enap.ca



Jean-Louis Denis
Lise Lamothe
Ann Langley
Mylaine Breton
Julie Gervais
Louise-Hélène Trottier
Damien
Contandriopoulos
Carl-Ardy Dubois

**The reciprocal dynamics of
organizing and sense-making in
the implementation of major
public-sector reforms**

Canadian Public Administration 2009

Les organisations du réseau de la santé et des services sociaux sont à la fois les mandataires et les artisans des réformes.

L'implantation des réformes est un processus complexe qui commande des efforts importants. Quatre types de travail sont au cœur de ce processus de changement.

Santé publique et soins au Québec (page 119) Défis et enjeux

Tableau I
Les différentes tensions entre santé publique
et système de soins.

La santé publique	Prestation	Le système de soins
Population du territoire, qui utilise ou non les services	Cible	Individus qui utilisent les services
Améliorer la santé de la population du territoire, à moyen et long terme	Objectifs	Améliorer la santé des individus qui utilisent les soins, au moment où ils les requièrent
Accent mis sur la prévention, la promotion et la protection	Offre de services	Accent mis sur les services diagnostiques et curatifs
Professionnels de santé publique et différents acteurs intersectoriels	Acteurs interpellés	Professionnels et gestionnaires du système de soins
Vers le futur, anticipe les problèmes	Temporalité	Corrige le passé, réagit aux problèmes
Rapport numérateur sur dénominateur, efficacité populationnelle	Types efficacité	On s'intéresse au numérateur, efficacité clinique et d'utilisation

Pratiques et Organisation des Soins volume 39 n° 2 / avril-juin 2008

Source : Agence de santé et de services sociaux de Montréal, 2004 [adaptation des références 64-65].

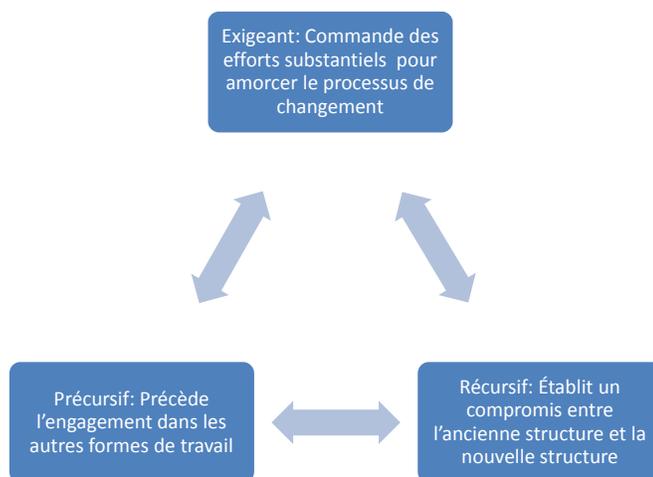
Quatre types de travail institutionnel

(Cloutier, Denis, Langley, Lamothe, *non-publié*)

- Travail structurel
- Travail conceptuel
- Travail opérationnel
- Travail relationnel

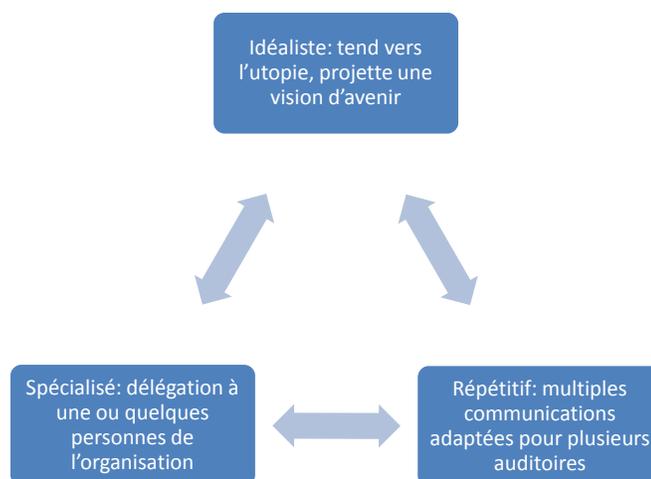
Le travail structurel consiste à redessiner l'organisation de manière à positionner les acteurs du changement dans les domaines stratégiques et opérationnels.

Travail structurel



Le travail conceptuel donne du sens à l'action et les raisons pour s'engager en faveur de la réforme.

Travail conceptuel



Le travail opérationnel permet d'expérimenter concrètement de nouvelles façons de faire en cohérence avec les objectifs de la réforme.

Travail opérationnel

Transactionnel: échange fondé sur les intérêts respectifs des acteurs ou organisations



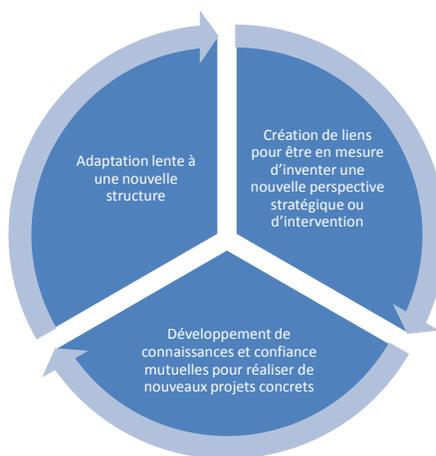
Fragmenté: innovation circonscrite dans des espaces restreints



Sous tension: révélateur de conflits et contradictions

Le travail relationnel facilite
l'accomplissement des trois autres
types de travail institutionnel
(structurel, conceptuel et
opérationnel) en créant des liens de
confiance et de collaboration entre les
acteurs et les organisations

Travail relationnel: Sous-tend l'ensemble des
autres types de travail institutionnel



Chacun des types de travail
véhicule des contradictions, des
blocages et un potentiel important
d'apprentissage

Un investissement dans les quatre
types de travail semble nécessaire
pour accroître la capacité à mettre
en œuvre les réformes

Conclusion

- Le processus d'implantation des réformes représente un travail exigeant
- Ce processus est marqué par de nombreux défis et contradictions:
 - Aspect récursif du travail structurel
 - Risque de fossilisation du travail conceptuel
 - Risque de fragmentation du travail opérationnel
 - Besoin d'investissements importants dans le travail relationnel pour atténuer les contradictions