



Gestion du changement



Ontario

Qualité des services
de santé Ontario

REMERCIEMENTS

Ce manuel est le résultat des efforts de Qualité des services de santé Ontario (QSSO). Pour connaître les autres ressources, contactez Qualité des services de santé Ontario <http://www.hqontario.ca/accueil>.

Il est possible de reproduire ces documents pour usage personnel à condition de mentionner la source appropriée. La mention recommandée pour ce guide de référence est Qualité des services de santé Ontario (avril 2013).

QSSO est un organisme financé par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario (MSSLD). Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas le point de vue officiel du ministère.

Table des matières

Gestion du changement et amélioration de la qualité	4
Lectures supplémentaires	4
Pourquoi réfléchir à la gestion du changement?	4
Intégrer les deux modes de pensée dans les initiatives de changement	6
Faites l'exercice	6
Le cadre Switch	7
1. Motiver	7
2. Orienter	8
3. Tracer le chemin	8
Appliquer ces concepts à l'amélioration de la qualité	9

GESTION DU CHANGEMENT ET AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Ce guide d'introduction examine les principes et les pratiques de la gestion du changement ainsi que leur application à l'amélioration de la qualité. Il a pour objectif d'orienter la conception et la mise en œuvre de mesures de changement efficaces et de permettre de mieux comprendre comment les personnes, les équipes et les organisations passent d'un état à un autre.

Pour ce faire, le guide s'appuie sur plusieurs théories du changement, surtout sur celles proposées par Chip et Dan Heath dans leur livre *Switch, osez le changement*. Cet ouvrage a été choisi parce que les principes qu'il expose s'appliquent à n'importe quelle initiative de changement, à petite comme à grande échelle, dans le domaine de la santé ou ailleurs. Nous recommandons la lecture intégrale de ce texte, puisqu'il fournit de nombreux exemples et cite d'intéressantes études qui permettent de simplifier la gestion des processus de changement.

Lectures supplémentaires

1. HAIDT, Jonathan. *L'hypothèse du bonheur : La redécouverte de la sagesse ancienne dans la science contemporaine*, Pierre Mardaga éditeur, 2010.
2. KAHNEMAN, D. *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.
3. KOTTER, John et Dan S. COHEN. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Boston, Harvard Business Press, 2002.

Même la simple modification de la routine du matin, pour que tous quittent la maison plus tôt que d'habitude, suit un processus de changement. Par exemple, préparer les lunchs la veille plutôt que le matin même nécessite des changements à la routine. En raison de ce changement, la préparation d'une soupe chaude n'est plus possible. Ce petit changement exige de modifier sa liste d'épicerie pour réduire le nombre de boîtes de soupe à acheter et augmenter la quantité de pain pour les sandwiches.

POURQUOI RÉFLÉCHIR À LA GESTION DU CHANGEMENT?

Qu'il touche des personnes, des équipes, des organisations ou des sociétés, le changement peut être difficile à vivre. Que vous le réalisiez ou non, lorsque vous participez à l'introduction d'une nouvelle façon de faire quelque chose, vous gérez un processus de changement. On estime que 70 % des initiatives de changement n'atteignent pas leur objectif¹ pour les raisons suivantes :

- les plans de changement ne tiennent pas compte des personnes touchées assez tôt;
- les plans de changement ne tiennent pas compte du facteur humain, notamment de la motivation ou des comportements humains;
- les résistances personnelles au changement ne sont pas directement prises en compte;
- l'initiative ne s'appuie pas dès le départ sur des principes de durabilité.

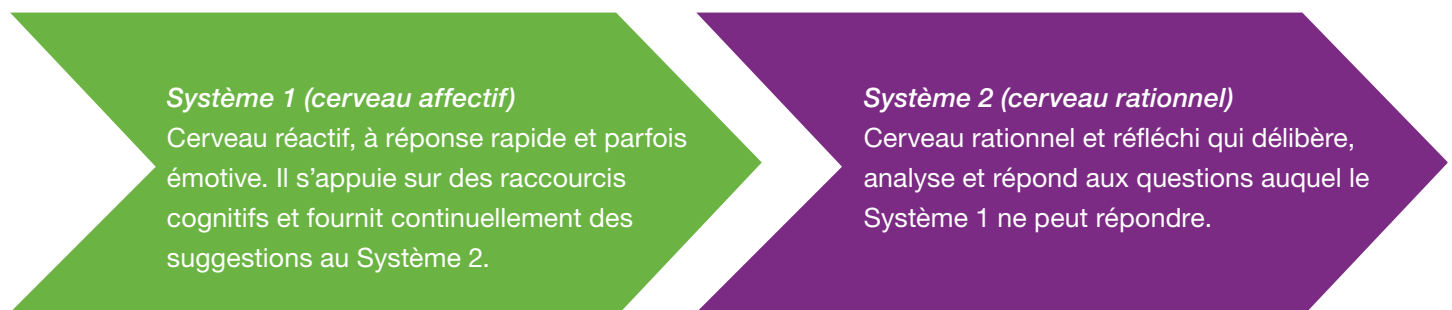
L'application des principes de gestion du changement permet d'atténuer ces problèmes et d'accroître la probabilité que le changement se réalise. La gestion du changement s'appuie sur la recherche en psychologie et en sociologie afin de faciliter le changement et de le rendre plus durable.

De nombreuses études ont été réalisées pour établir les étapes d'une mise en œuvre efficace du changement. Les auteurs Kotter et Cohen présentent un plan en huit étapes dans leur ouvrage *The Heart of Change*². Ces étapes sont résumées ci-dessous.

1. Présenter une raison urgente de changer, c'est-à-dire une situation d'extrême urgence pour illustrer la nécessité du changement dans les termes les plus vigoureux.
2. Former une équipe ou un comité directeur.
3. Amener l'équipe à proposer une vision de l'avenir et à établir des plans d'action.
4. Communiquer les changements à venir.
5. S'assurer que les étapes du changement sont simples et claires.
6. Veiller à ce que les mesures positives à effet rapide soient vues et ressenties par les personnes touchées.
7. S'appuyer sur ces mesures à effet rapide, tirer des leçons des obstacles rencontrés et continuer d'avancer.
8. Voir à la durabilité en planifiant.

En plus de suivre les étapes de gestion du changement ci-dessus, il est important de tenir compte de la psychologie des personnes qui participent au changement. Lorsque nous vaquons à nos occupations quotidiennes et que nous pensons aux petits et aux grands problèmes de notre vie, que nous prenons des décisions, que nous agissons et que nous réfléchissons en général, nous faisons appel à deux parties différentes de notre cerveau. La recherche en psychologie a démontré que ces deux parties correspondent à deux modes de pensée distincts, un mode affectif et un mode rationnel, ou logique.

Daniel Kahneman, dans son ouvrage intitulé *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*,³ décrit et caractérise ces deux modes de pensée de la façon suivante :



INTÉGRER LES DEUX MODES DE PENSÉE DANS LES INITIATIVES DE CHANGEMENT

Cette notion des deux modes de pensée est importante pour la réussite des initiatives de changement. Tenir compte des facteurs humains à chaque étape du chemin qui mène au changement permet d'assurer le succès de ces initiatives. L'exemple ci-dessous fait un lien entre la notion des deux modes de pensée de Kahneman et la théorie de la gestion du changement proposée par Heath.

Système 1

Il s'agit du cerveau alerte, réactif, parfois émotif. Il fonctionne automatiquement, son activation ne demande aucun effort, et il est difficilement contrôlable. Il régit, par exemple, les perceptions, les peurs, les habiletés innées et les automatismes acquis par la pratique. Il fonctionne grâce à des raccourcis cognitifs et génère continuellement des suggestions à l'usage du Système 2.

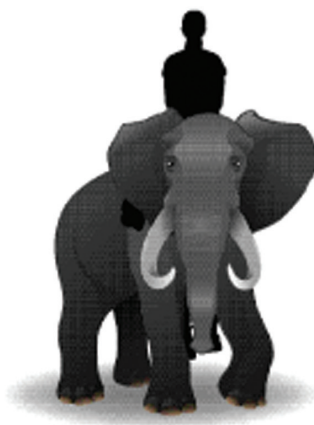
Système 2

Il s'agit du cerveau rationnel et réfléchi qui délibère, analyse et répond aux questions que le Système 1 ne peut résoudre. C'est lui qui, par exemple, remplit les formulaires d'impôt, évalue la validité des arguments logiques complexes ou régit les interactions sociales.

Pour comprendre les deux systèmes présentés par *Haidt* dans son Hypothèse du bonheur, on peut imaginer une personne (le conducteur) qui, assise sur le dos d'un éléphant, tente de diriger les mouvements de l'animal massif et puissant afin de le faire avancer dans une direction particulière. Le conducteur sait où il veut aller, mais il est petit et faible par rapport à l'éléphant. Il a donc besoin de sa coopération pour avancer et, en situation idéale, tous deux collaborent à cette fin.

L'éléphant (Système 1)

L'éléphant (Système 1) est le cerveau affectif, automatique. Il est très puissant et, si motivé, peut être un facteur important de changement. Si l'éléphant n'est pas motivé, ou pire, s'il est effrayé par un changement proposé, le changement est moins susceptible d'être mis en œuvre comme prévu.



Le conducteur (Système 2)

Le conducteur (Système 2) est le cerveau logique, réfléchi. Le conducteur est un planificateur efficace qui sait diriger l'action, mais il peut perdre ses moyens lorsqu'il est écrasé par la force d'un éléphant motivé ou non motivé.

Faites l'exercice

Pour les deux prochains jours, soyez attentifs à ces deux modes de pensée dans vos activités quotidiennes. Vous vous rendrez probablement compte jusqu'à quel point votre pensée dépend, du moins initialement, du Système 1 (le cerveau affectif, ou l'éléphant) avant d'être traitée et transformée plus avant par le Système 2 (le cerveau rationnel, le conducteur).

Le cadre Switch

Selon Chip et Dan Heath, auteurs de *Switch, osez le changement*, la gestion du changement compte trois composants principaux : motiver, orienter et tracer le chemin⁴. Ces trois composants sont décrits plus en détail ci-dessous.

1. Motiver

Le Système 1 (l'éléphant) est émotif, réactif et puissant. Il faut donc motiver l'éléphant afin de canaliser sa puissance et sa force en un mouvement de changement durable. Il est également important d'éviter de lui faire peur.

Pour motiver l'éléphant, tentez de respecter les deux premières des recommandations suivantes (et idéalement les trois) :

Aller chercher l'émotion. Appelez-en directement aux émotions de votre équipe (à l'éléphant, ou Système 1) : faites-leur ressentir quelque chose. Efforcez-vous de leur faire voir et ressentir la nécessité du changement, appuyez-vous sur l'émotion (positive ou négative) ou ayez recours à un témoignage révélateur. De cette façon, vous devriez être en mesure d'amener et de motiver les personnes concernées à agir. Cela n'a rien à voir avec la logique; c'est une question d'émotion.



Réduire la portée du changement. Divisez le changement en mesures de moindre envergure jusqu'à ce qu'il ne semble plus écrasant. Définissez un objectif immédiat et facile à réaliser qui donnera l'assurance et la force nécessaire au mouvement de changement. Il s'agit de rendre le changement modeste et réalisable dans l'immédiat, et d'éviter de braquer les gens contre celui-ci parce qu'ils se sentent dépassés.

Prendre soin de ses gens. Cultivez l'esprit de corps et fixez des buts communs qui encouragent tout le monde à participer à l'atteinte du même objectif.

Par chance, il existe une myriade de façons « d'aller chercher l'émotion » dans le domaine de la santé. Il n'y a qu'à penser à la passion qui a amené les fournisseurs de soins de santé à se lancer dans ce domaine. La plupart d'entre eux sont mus par un fort désir d'aider les gens à obtenir les meilleurs résultats sur la santé et une belle qualité de vie. Puisez dans ces motivations et ces passions, et faites entrevoir les énormes avantages des soins de santé de qualité pour les personnes traitées et leur famille. Imaginez que vous, ou votre famille êtes les bénéficiaires des soins de santé. Invitez des bénéficiaires à collaborer avec votre équipe à la conception des nouveaux processus.

Au lieu de dire « nous allons réduire l'incidence des comportements agressifs chez toutes les personnes atteintes de démence », donnez une portée moins grande au changement! Essayez de diriger les mesures sur une personne en particulier qui se comporte de manière agressive pendant les repas. Essayez de réduire le bruit autour de cette personne pendant le repas, par exemple en utilisant des assiettes en plastique au lieu de celles en porcelaine, et voyez si cela réduit la fréquence des comportements agressifs. Si c'est le cas, portez votre attention sur une autre personne. Continuez ainsi jusqu'à ce que toutes les personnes concernées soient moins agressives.

Pour orienter le conducteur, présentez-lui comme destination un résultat tangible de soins de santé de qualité ou de sécurité des patients. Une destination claire peut être, par exemple, une réduction de 25 % des chutes ou des erreurs dans la distribution des médicaments.

L'ouvrage *Switch* donne un exemple de message clair créé dans le contexte d'une campagne axée sur la perte de poids. Au lieu de dire aux gens de « manger santé » ou de « faire plus d'exercice », on leur demande de consommer du lait à plus faible teneur en gras que leur lait habituel. Ce changement simple s'est traduit par une perte de poids au sein de la population et a servi de tremplin à d'autres mesures de perte de poids.

Un exemple d'ajustement de l'environnement est le processus mis en place par les banques pour que les utilisateurs de guichet automatique ne reçoivent pas leur argent avant d'avoir repris leur carte bancaire. Cette contrainte a été créée parce que les gens oubliaient leur carte dans la machine après avoir retiré leur argent.

2. Orienter

Le Système 2, (le conducteur) est le planificateur, le penseur. Il peut orienter les comportements du puissant (et volontaire) éléphant (le Système 1). Il est cependant porté à « trop réfléchir ». Pour optimiser l'efficacité du conducteur, suivez les recommandations suivantes :

Indiquer la destination. Il s'agit de trouver et de présenter une image vivante et saisissante de ce que vous souhaitez accomplir ou de la destination. Une bonne façon de vérifier si votre destination (le résultat souhaité) est claire est de demander : saurez-vous quand il sera temps de dire « mission accomplie »? En clarifiant la destination, on répond au besoin naturel de savoir et on évite de trop réfléchir.

Présenter clairement les comportements clés. Soyez clair et précis quant aux comportements que vous souhaitez voir émerger avec le changement. Gardez les choses simples, évitez les complications. Concentrez-vous sur les comportements clés et n'essayez pas de tout faire en même temps, vous risquez de vous enliser. Commencez plutôt par une mesure fondamentale sur laquelle vous pourrez appuyer le reste. Une fois que cette mesure est bien en place, utilisez les résultats du changement pour démontrer les avantages et les gains qu'apporte l'objectif souhaité. Une fois que les avantages sont perçus, les personnes touchées par le changement s'intéressent ou sont stimulées par la poursuite de sa mise en œuvre.

Suivre l'exemple. Il s'agit ici d'être en mesure de dire « Regardez, eux le font. Ils y sont arrivés de la même façon. » Cette étape est utile au cours des phases initiales de planification des mesures de changement. Lorsque vous planifiez un changement, il peut être utile de chercher des exemples de changements similaires réussis, d'étudier ce qui a été fait et de comprendre pourquoi les mesures employées ont fonctionné, afin de les reproduire dans votre propre contexte. Ces solutions et ces processus plus efficaces peuvent servir d'exemple convaincant dans votre initiative de changement.

3. Tracer le chemin

Cet élément englobe certaines stratégies de base de renforcement externe axé sur les deux cerveaux (affectif et logique) ainsi que des concepts d'amélioration de la qualité. Tracer le chemin, c'est lever les obstacles et établir un environnement propice au changement.

Ajuster l'environnement. Ce composant concerne la modification de l'environnement physique dans le but de résoudre un problème ou de changer un comportement automatiquement. Dans le domaine de l'amélioration de la qualité, on appelle cela une mesure de prévention des erreurs, ou simplement une contrainte.

Créer des habitudes. On crée des habitudes au moyen d'éléments déclencheurs, comme des listes de vérification, des affiches ou d'autres méthodes d'encouragement ou rappels concernant les comportements à adopter afin de favoriser l'obtention de résultats et de consolider les acquis.

Rallier. Il s'agit de rendre le comportement contagieux et de diffuser le changement. Le principe psychologique auquel ce composant fait appel est le besoin d'appartenance et de moduler son comportement sur celui des autres. Dans la phase de mise en œuvre, la communication de la nouvelle norme permet de créer un renforcement utile et d'entériner le changement. Un exemple de culture de changement des normes sociales nous vient de l'organisme Les mères contre l'alcool au volant (MADD), qui a aidé à rendre moins acceptable l'alcool au volant et plus acceptable l'utilisation de la ceinture de sécurité dans une optique de réduction des blessures⁵.

APPLIQUER CES CONCEPTS À L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Ces recommandations, soit la motivation, l'orientation et le chemin à tracer, s'appliquent à tout niveau et à tout moment du processus de changement. Vous pourriez, par exemple, poser les questions suivantes dans le cadre d'un processus de changement :

En tant que personne : Où en est *mon propre* processus de pensée affective? De quoi mon cerveau rationnel a-t-il besoin pour être en mesure de participer à l'initiative de changement? Que puis-je faire pour tracer le chemin afin que les comportements souhaités deviennent des automatismes?

En tant que chef d'équipe ou gestionnaire de changement : Comment aller chercher l'émotion de mon équipe ou de mon organisation? De quelle information ontelles besoin? Quel message clair nous garantirait que nous visons tous le même but? Comment puis-je tracer le chemin qui permettra de renforcer le changement et de le rendre automatique?

➤ *L'utilisation d'une liste de vérification préopératoire pour confirmer les renseignements sur le patient et vérifier les exigences particulières liées à la salle d'opération avant chaque intervention dans un hôpital crée l'habitude de s'assurer que chaque patient subit l'intervention appropriée dans une salle préparée de façon adéquate.*

Exemple :	Quel élément du modèle de gestion du changement doit être pris en compte? L'éléphant, le conducteur ou le chemin?	Mesures suggérées
On vous demande une satisfaction des patients de 100 %.	Le changement est trop important et pourrait être décourageant.	Commencez par cibler une unité, un groupe de patients, une clinique ou un fournisseur en particulier.

- 1 KOTTER, John. *The 8-Step Process for Leading Change*, <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps> (site Web en anglais).
- 2 KOTTER, John et Dan S. COHEN. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Boston, Harvard Business Press, 2002, p. 3 à 7.
- 3 KAHNEMAN, D. *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012, p. 2021.
- 4 Chip HEATH et HEATH, Dan. *Switch, osez le changement*, Leduc. S, 2012, p. 8.
- 5 MOTHERS AGAINST DRUNK DRIVING. Goals and Strategies, <http://www.madd.org/about-us/madd-goals.html>. 2012 (site Web en anglais).

Qualité des services de santé Ontario
130, rue Bloor Ouest, 10^e étage
Toronto (Ontario) M5S 1N5
Téléphone : 416 323 6868
Sans frais : 1 866 623 6868
Courriel : info@hqontario.ca

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2013

ISBN 978-1-4606-1850-9 (PDF)

<http://www.hqontario.ca/accueil>