



# Trois secrets paradoxaux pour diriger le changement organisationnel

Anthony L. Suchman, M.D., M.A.

Soins de santé axés sur les relations

11 octobre 2018

 **CISM 2018** | CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR LA SANTÉ DES MÉDECINS

AMA  
AMC  
BMA



# Déclaration des présentateurs et des conférenciers

**Conférencier** : Anthony L. Suchman, M.D., M.A.

**Affiliations avec des intérêts commerciaux** : Aucune

« Vous le saviez? »



# Que voulons-nous changer dans les organisations afin de les rendre plus saines?

- Des valeurs harmonisées entre les cliniciens et les dirigeants
- Des processus de travail rationalisés, organisés et dotés de ressources suffisantes
- La participation des cliniciens à la prise de décisions au sujet des processus de travail
- Un milieu de travail relationnel caractérisé par la cohésion, la confiance et le soutien
- Un travail utile et gratifiant

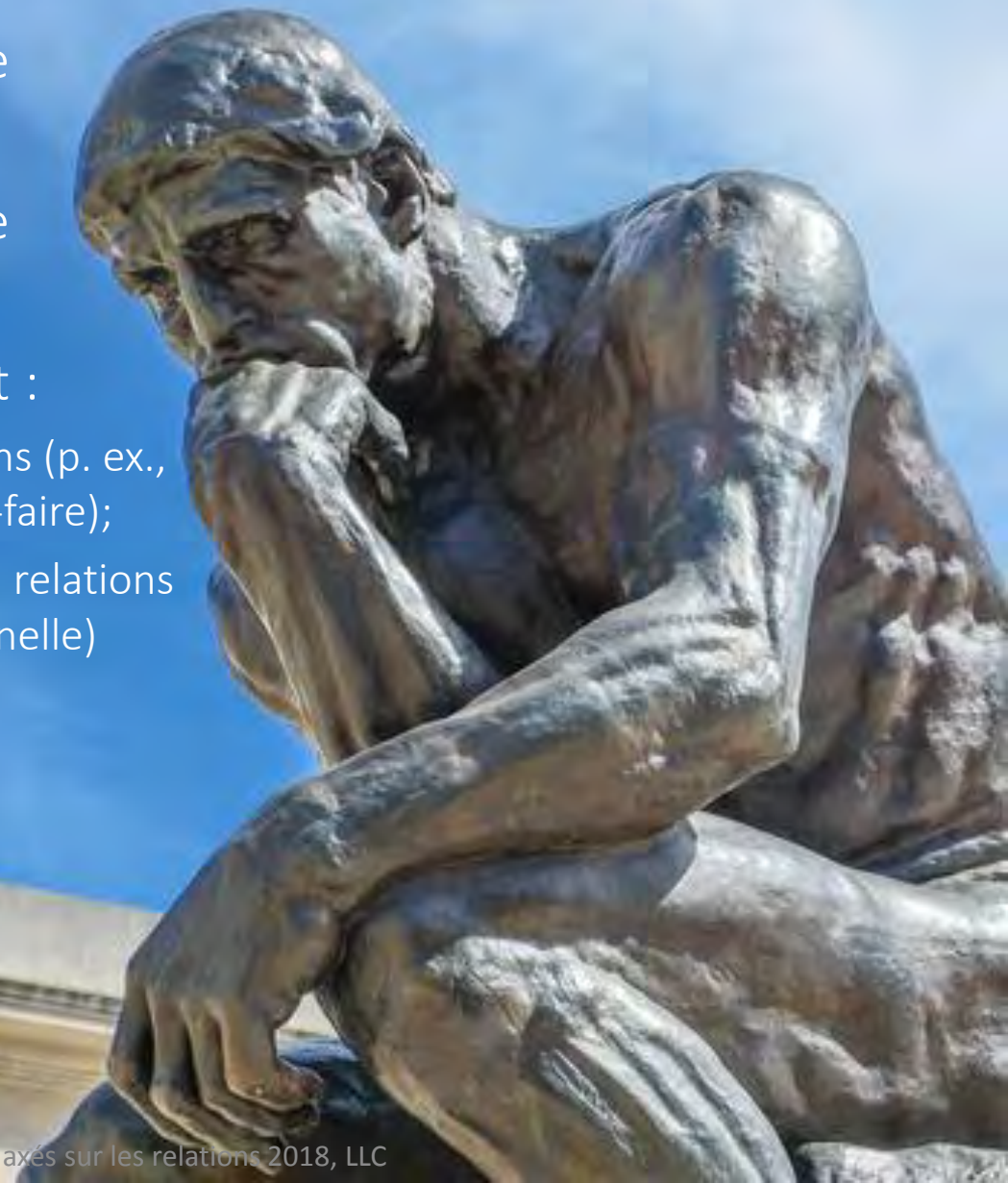
(Friedberg 2014, Linzer 2017, Shanafelt 2017)



# Comment pouvons-nous changer les organisations?

- Les organisations vues comme des machines
- Les organisations vues comme des conversations
- Des conversations comportant :
  - des modèles impartissant du sens (p. ex., mission, vision, stratégie, savoir-faire);
  - des modèles de relations (p. ex., relations de pouvoir, culture organisationnelle)

(Stacey 2003, Suchman 2011)



# Théorie de la complexité appliquée à la création de modèles

- Des modèles sont créés à chaque moment
- Ils s'organisent d'eux-mêmes
  - stabilité et changement
  - effet du papillon (amplification de petites différences)
  - effet du tas de sable (loi de la puissance inverse)
- Ils ne peuvent être prédits ou contrôlés, mais ils peuvent être influencés.

(Suchman 2011)

# Pour faire de grands changements, il faut commencer par de petites interventions

- Remarquez comment les tendances se dessinent à chaque instant, et surtout comment vous y contribuez.
- Favorisez une épidémie de pleine conscience (une discipline de réflexion collective, d'intentionnalité et de responsabilité comportementale).
- Essayez de nouveaux comportements dans l'espoir de créer de nouvelles tendances. « Incarnez le changement. »



# Pour trouver une réponse, il faut accepter de ne pas savoir

Il faut faire preuve

- d'humilité
- d'ouverture au changement
- d'engagement envers la création collaborative
- d'acceptation de la conception émergente
- de confiance en soi



# Vous devez vous sentir mal avant de vous sentir bien



Trois étapes de la transition :

- Fin (perte)
- Zone neutre
- Nouveau départ

(Bridges 2003)

# Ressources

- Bridges W. *Managing Transitions*. Cambridge (MA) : DeCapo Press, 2003.
- Heifetz, R.A., Grashow, A., Linsky, M. *The Practice of Adaptive Leadership*. New York : Cambridge Leadership Associates, 2009.
- Linzer, M., Sinsky, Ca, Poplau, S. et coll. Joy in medical practice: Clinician satisfaction in the healthy workplace trial. *Health Affairs*. 2017; vol. 36 : p. 1808-1814.
- Friedberg, M.W., Chen, P.G., Van Busum, K.R. et coll. Factors Affecting Physician Professional Satisfaction and Their Implications for Patient Care, Health Systems, and Health Policy. *RAND Health Quarterly*. 2014; vol. 3 : p. 1.
- Shanafelt, T.D., Noseworthy, J.H. Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. *Mayo Clin Proc*. 2017; vol. 92 : p. 129-146.
- Stacey, R.D. *Complexity and Group Processes*. New York : Brunner-Routledge, 2003.
- Suchman, A.L., Sluyter, D., Williamson, P.R. *Leading Change in Healthcare*. London : Radcliffe Publishing, 2011.





# Trois secrets paradoxaux pour diriger le changement organisationnel

Anthony L. Suchman, M.D., M.A.

Soins de santé axés sur les relations

11 octobre 2018

 **CISM 2018** | CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR LA SANTÉ DES MÉDECINS

AMA  
AMC  
BMA