Accompagner le changement : de l'intention aux actes

Jean-François Denef

Professeur émérite à la faculté
de médecine et dentisterie
Vice-recteur honoraire
Université Catholique de Louvain
Co-président du conseil pédagogique de la CIDMEF
Ancien président de la SIFEM

SIFEM
Société internationale francophone d'éducation médicale
Le journal Pédagogie Médicale est l'organe officiel de la SIFEM

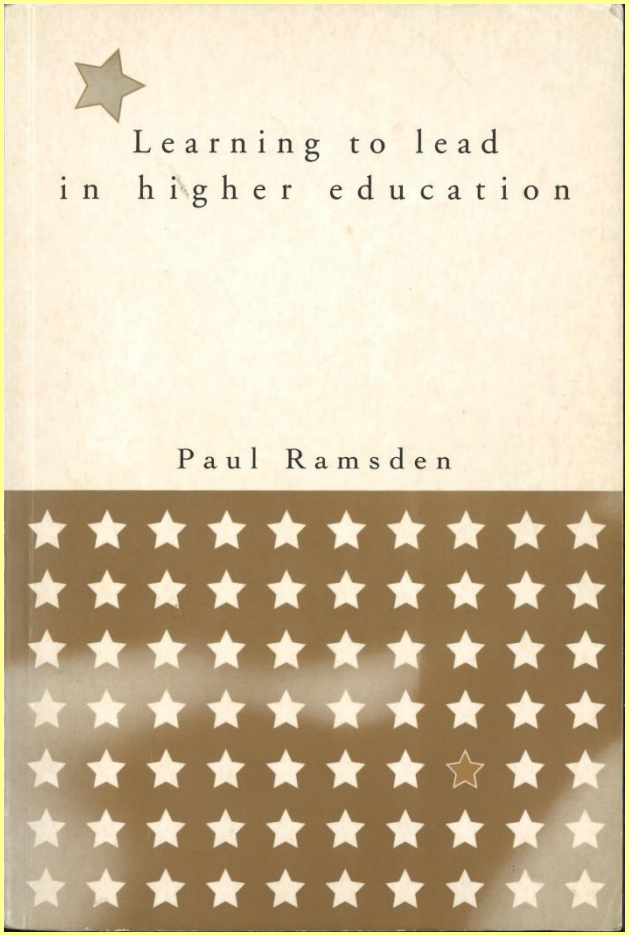
CIDMEF

UNIVERSITAS CATHOLICA LOVANIENSIS SEDES SAPIENTIAE 1425

Plan de l’exposé

- Pourquoi changer ?
- La gestion du changement
- Résistance au changement
- Quelques éléments fondamentaux
- En guise de conclusion….

Deux livres de référence



RAMSDEN, P. (1998).

Routledge / Falmer./ London & New York 288p.

Pourquoi entamer des changements ou réformes dans les formations en santé ?

- **Parce que l'environnement sociétal change**
- **Parce que les étudiants changent**
- **Parce que des nouveaux outils sont disponibles**
  - Exemple : la place du numérique
- **Parce que la profession médicale change** ….
  Pratiques, pathologies, vieillissement, apports scientifiques, …

TRIBUNE

Pédagogie Médicale 2011; 12 (1): 37–48
DOI: 10.1051/pmed/2011016

© 2011 EDP Sciences / Société Internationale Francophone d'Education Médicale

Consensus mondial sur la responsabilité sociale des facultés de médecine

Contribution collective de la conférence pour le consensus mondial sur la responsabilité sociale des facultés de medecine[1]

Global consensus for social accountability of medical schools

Formons-nous des médecins qui qualitativement et quantitativement correspondent aux besoins de notre société ?

Formons-nous des médecins de manière éthique et efficiente ?

THE NETWORK
TOWARDS UNITY FOR HEALTH

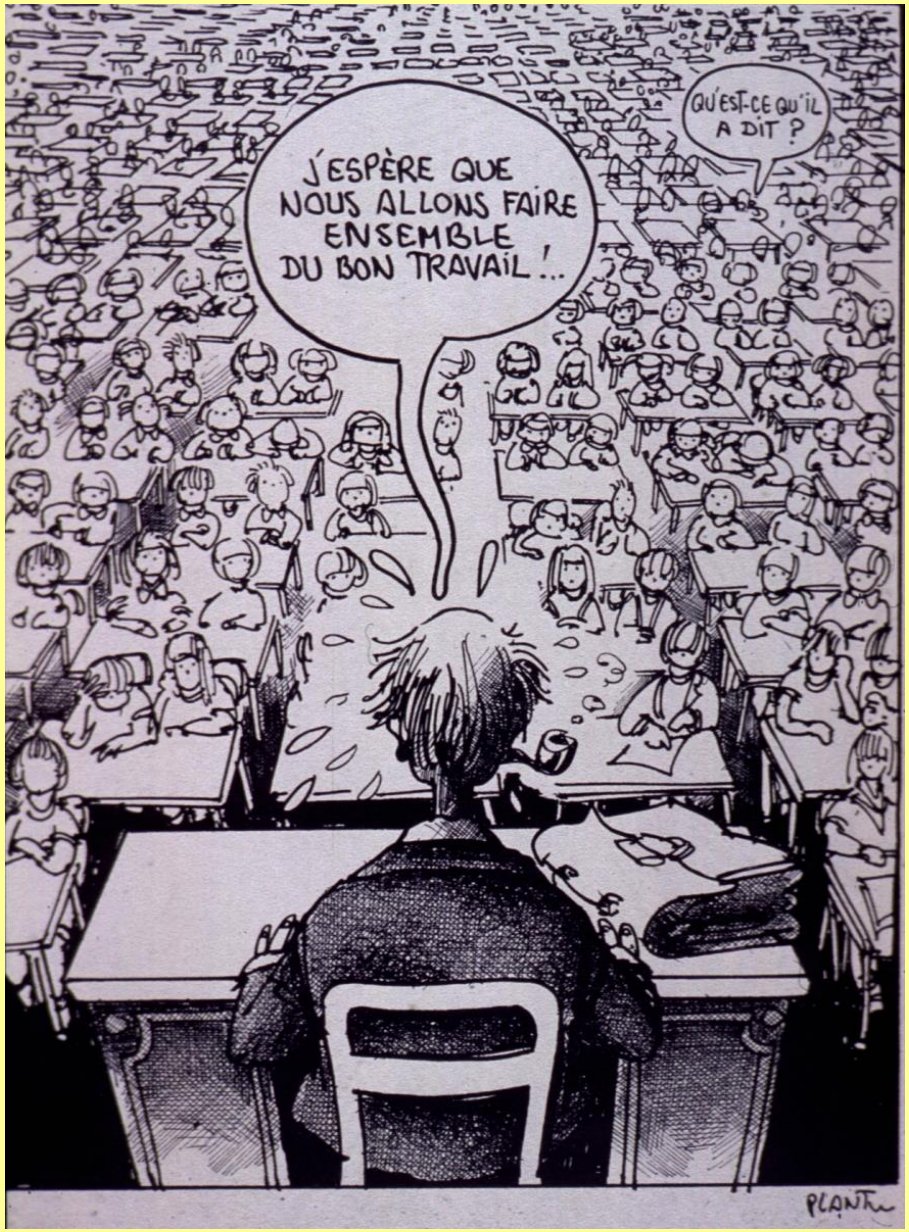
WORLD SUMMIT ON SOCIAL ACCOUNTABILITY

presented by The Network: Towards Unity for Health (TUFH)
APRIL 8-12, 2017
HAMMAMET, TUNISIA
http://www.thenetworktufh.org/2017conference

RIFRESS:

Réseau international francophone sur la responsabilité sociale en santé

4 thématiques prioritaires :
Compétences, Partenariat, Accréditation, Leadership



Evolution des étudiants

- **Massification de l'enseignement supérieur**
- **Génération Y**
- **Modification des relations enseignants – Etudiants**

Changement des relations entre enseignants et enseignés

Plantu

Irruption des TIC dans la pratique médicale

Tecfa, Genève

Plan de l’exposé

- Pourquoi changer ?
- **La gestion du changement**
- La résistance au changement
- Quelques éléments fondamentaux
- En guise de conclusion….

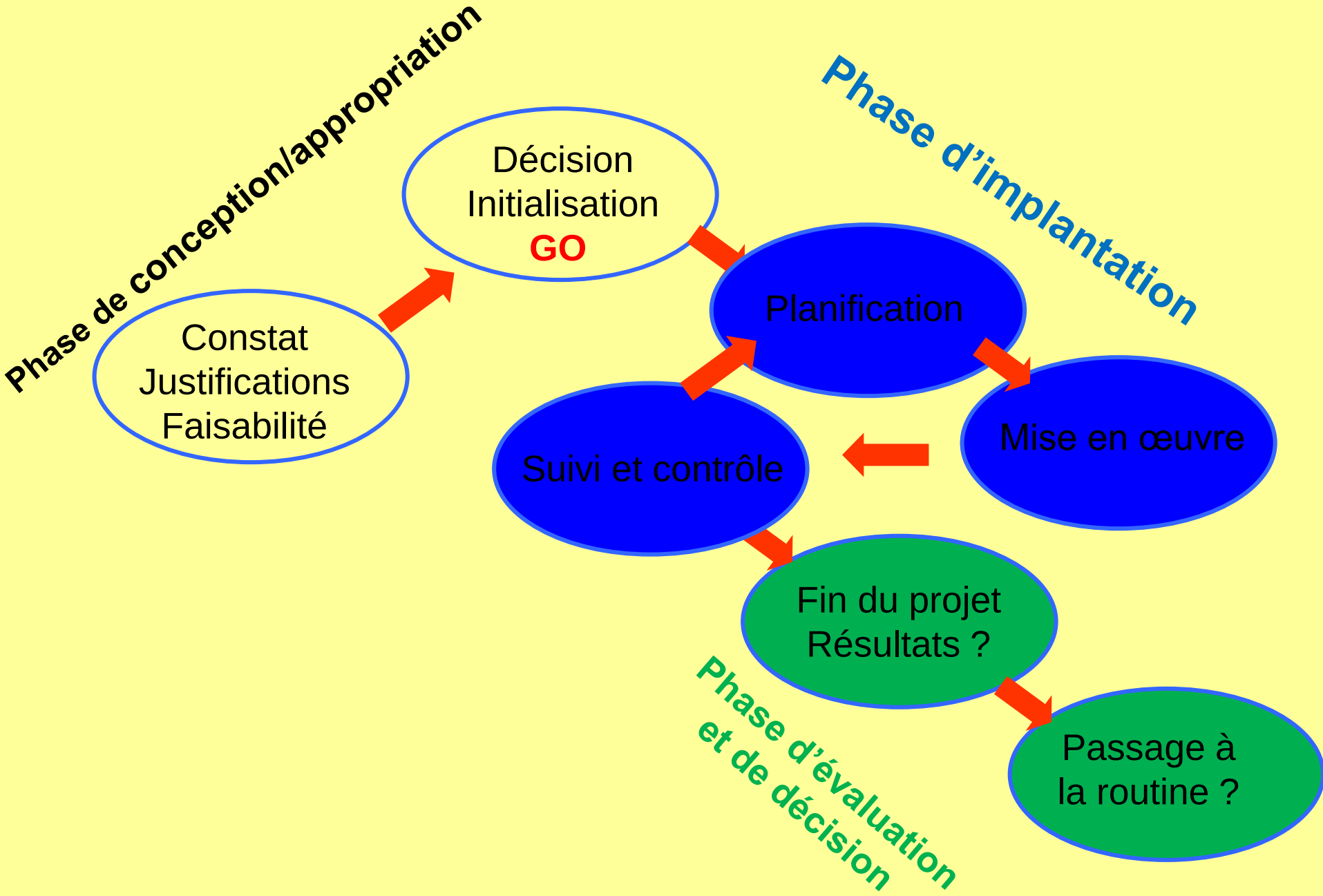
Définition d'un projet de changement

- **Un projet** est une **action temporaire** pour **créer, remplacer, modifier une situation, un produit, un service et obtenir un résultat.**

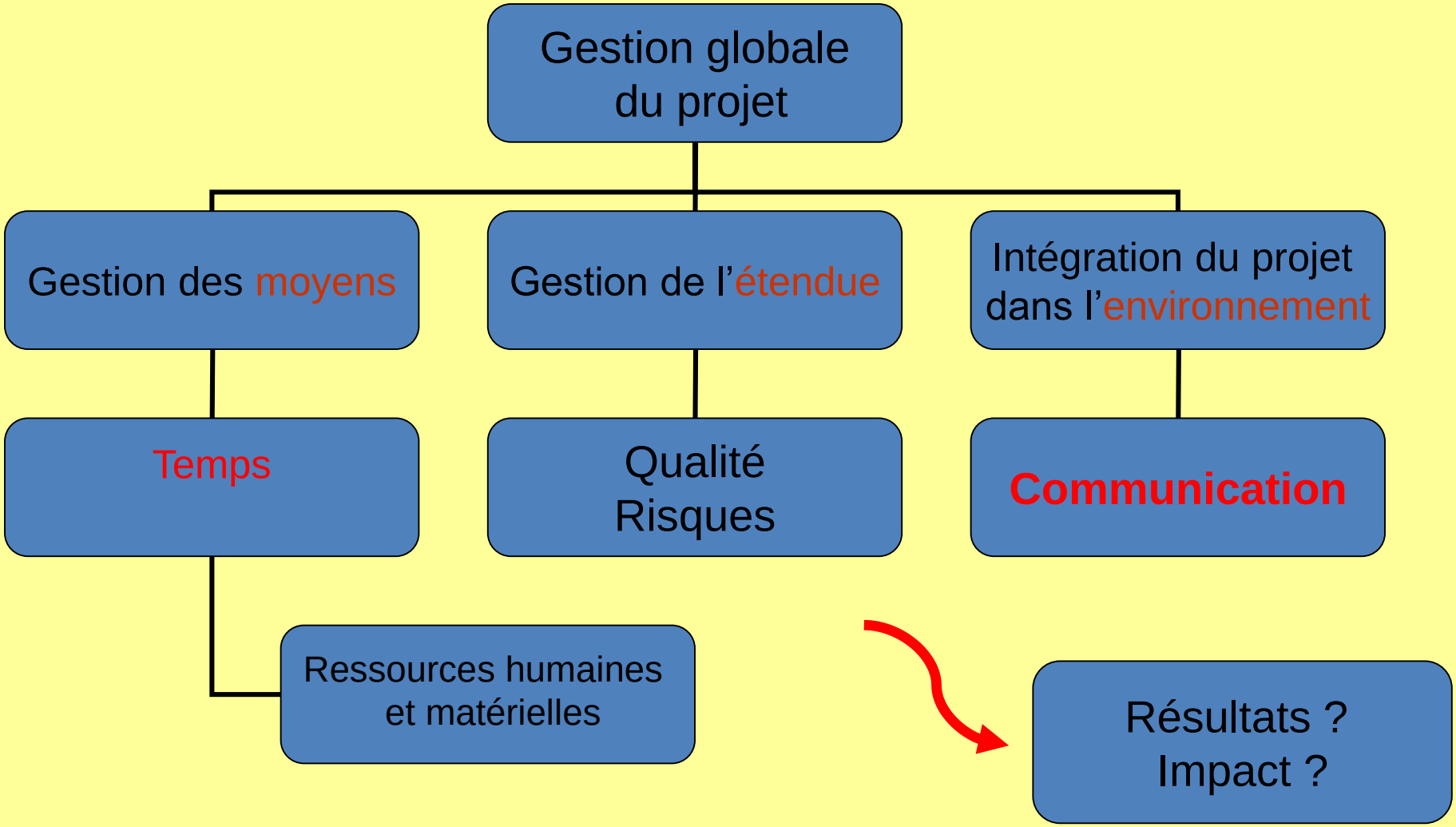
Un projet est caractérisé par :

- Des **objectifs** définis dans une **vision** partagée
- Un (des) **résultat**(s) attendu(s) spécifique(s)
- Un **cycle de vie** précis (début, étapes, fin)
- Une « orientation » sur les **tâches** à accomplir
- Un pilotage par un **responsable** (leader) qui en assure l'intégration

Cycle de vie d'un projet



Différents éléments d'un projet



« Partenaires »

Personnes ou groupes qui peuvent

- **Etre** positivement ou négativement **influencés** par le devenir du projet
- **Avoir une influence** sur le projet

Les responsables du projet doivent

- Les identifier
- Définir leurs besoins, attentes ou objections
- Prendre en compte ces éléments dans la gestion du projet et dans la communication

La courbe du changement

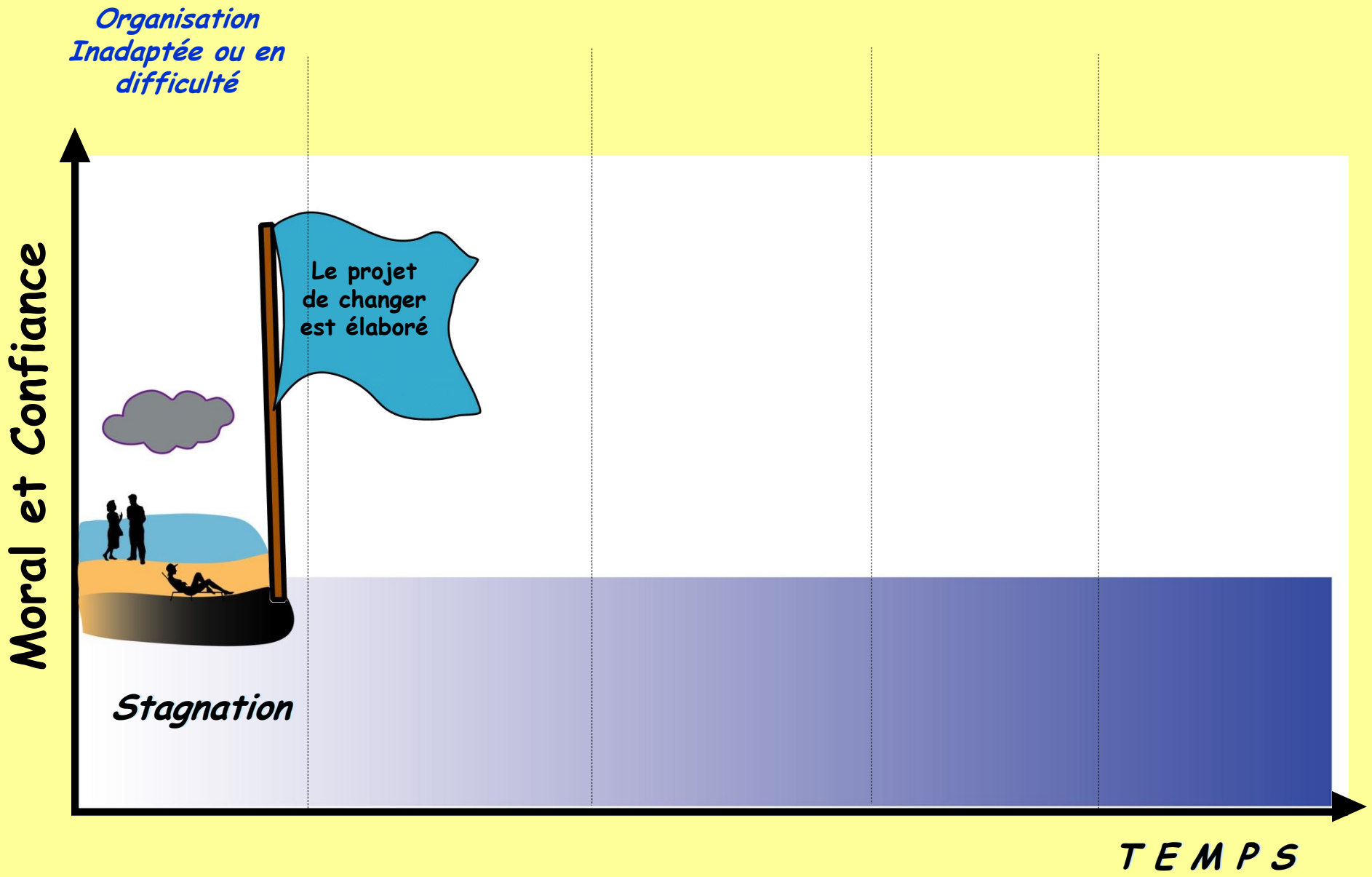
Organisation Inadaptée ou en difficulté

Moral et Confiance

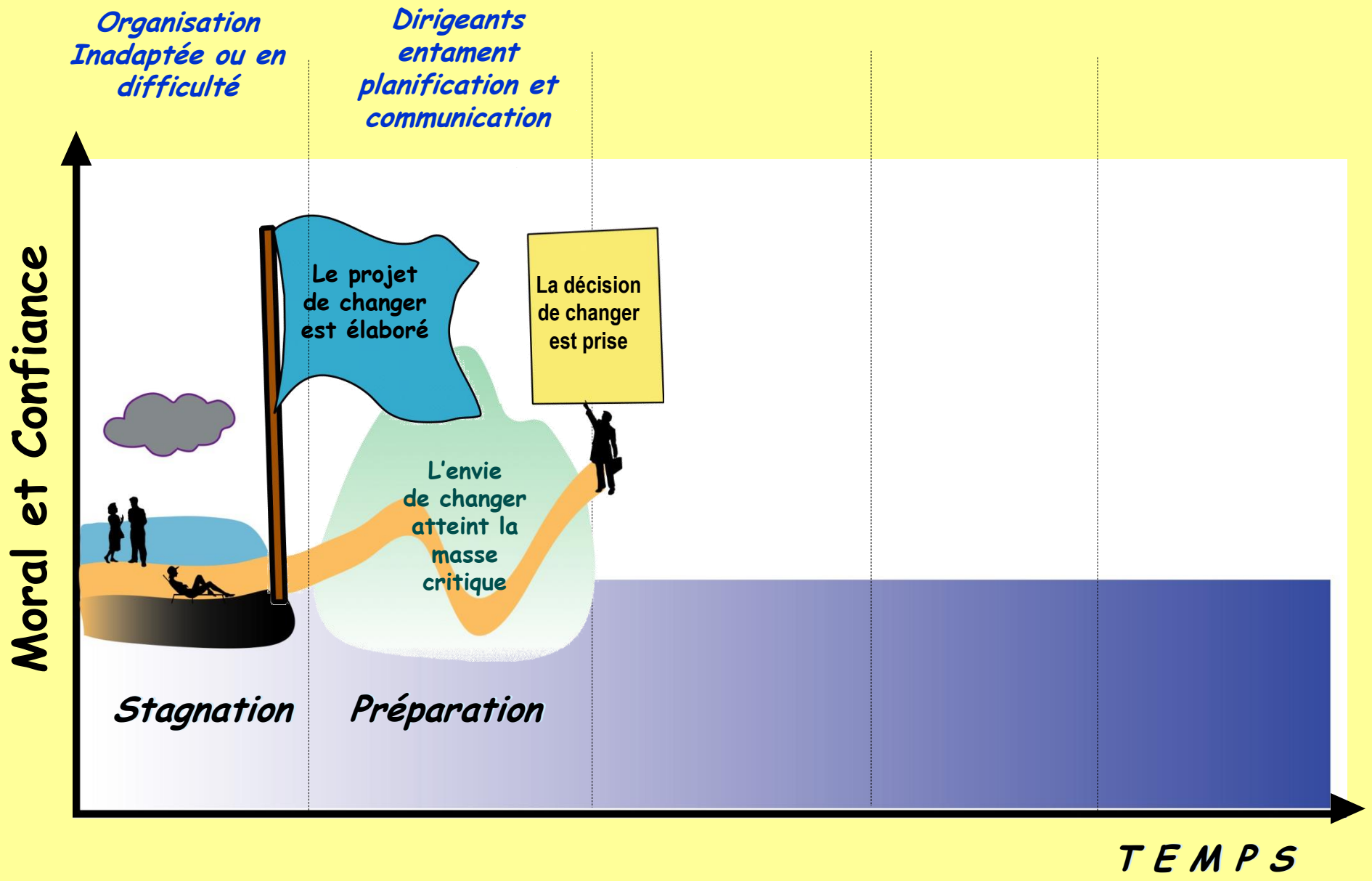
Prise de conscience

TEMPS

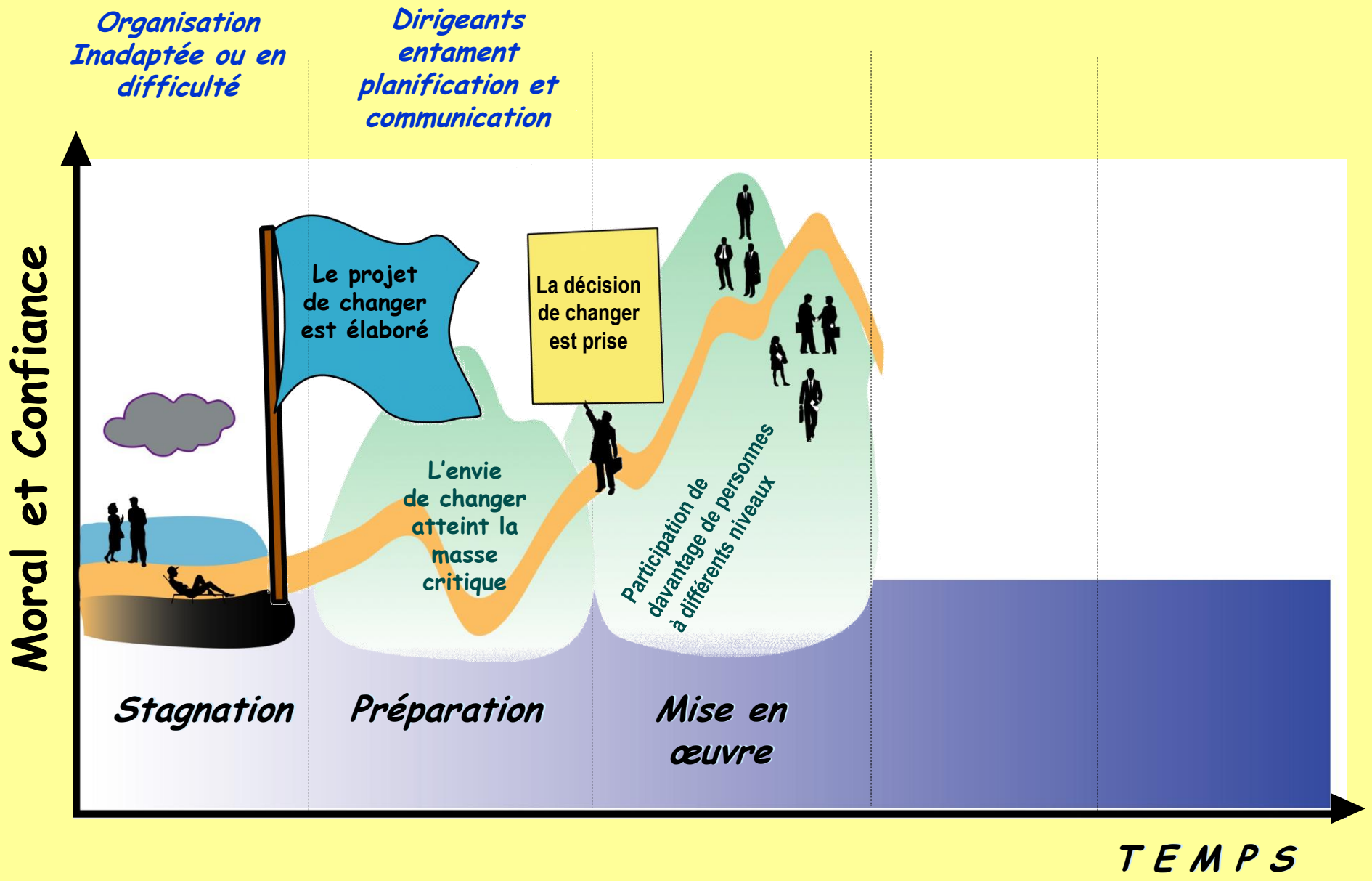
La courbe du changement



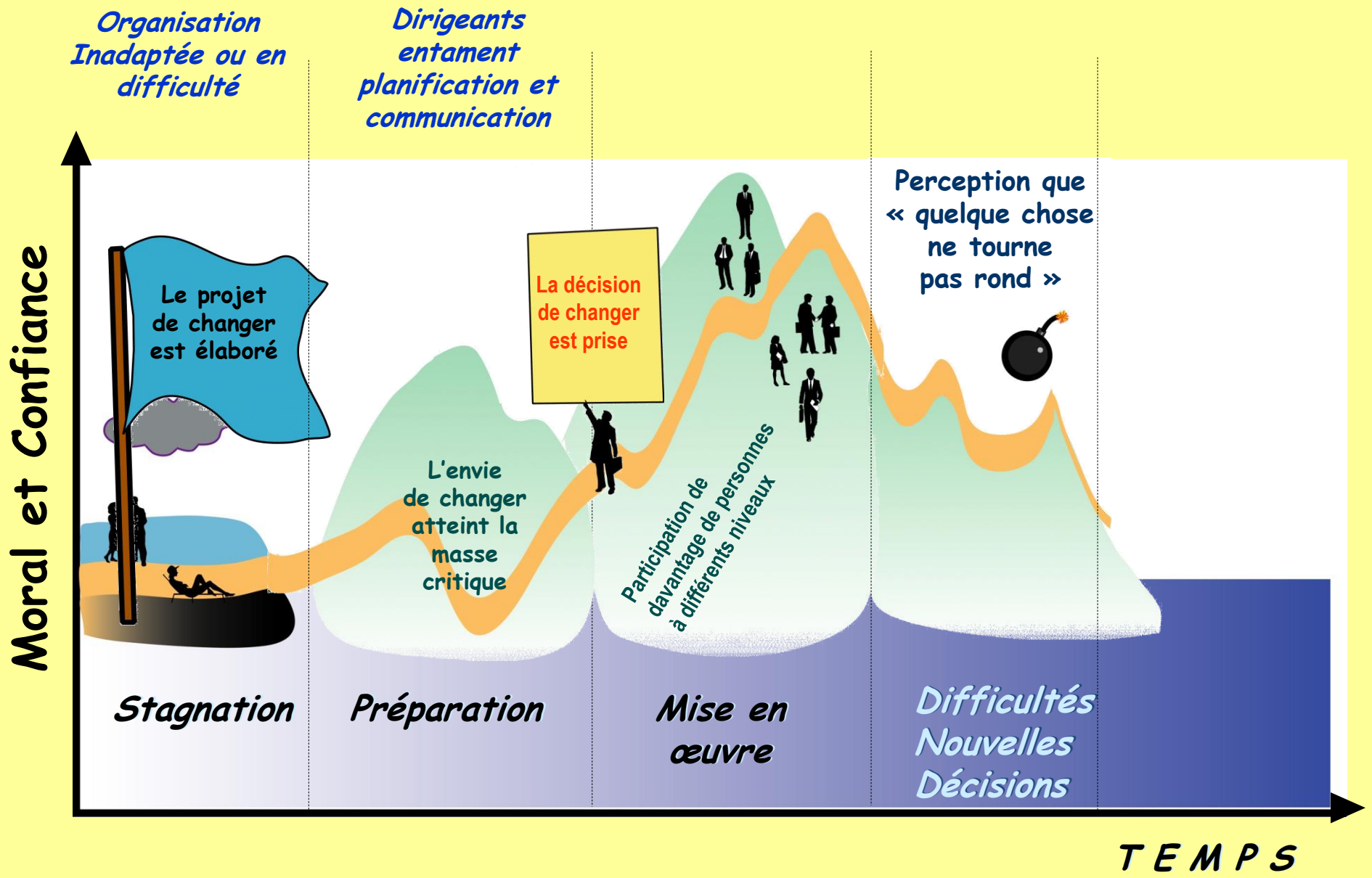
La courbe du changement



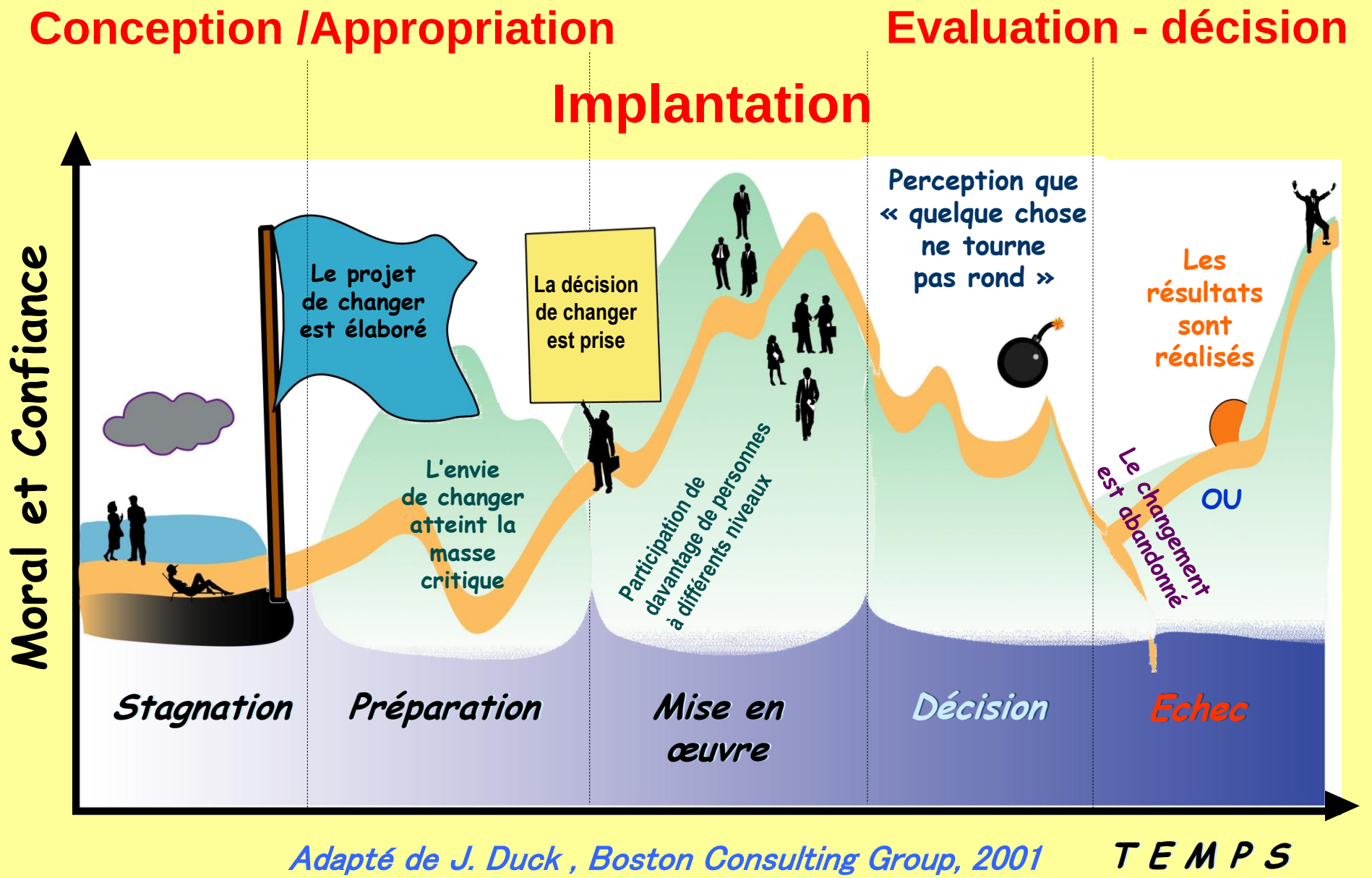
La courbe du changement



La courbe du changement



La courbe du changement



Plan de l’exposé

- Pourquoi changer ?
- La gestion du changement
- **La résistance au changement**
- Quelques éléments fondamentaux
- En guise de conclusion….

Gestion du projet, de l'adhésion et des résistances

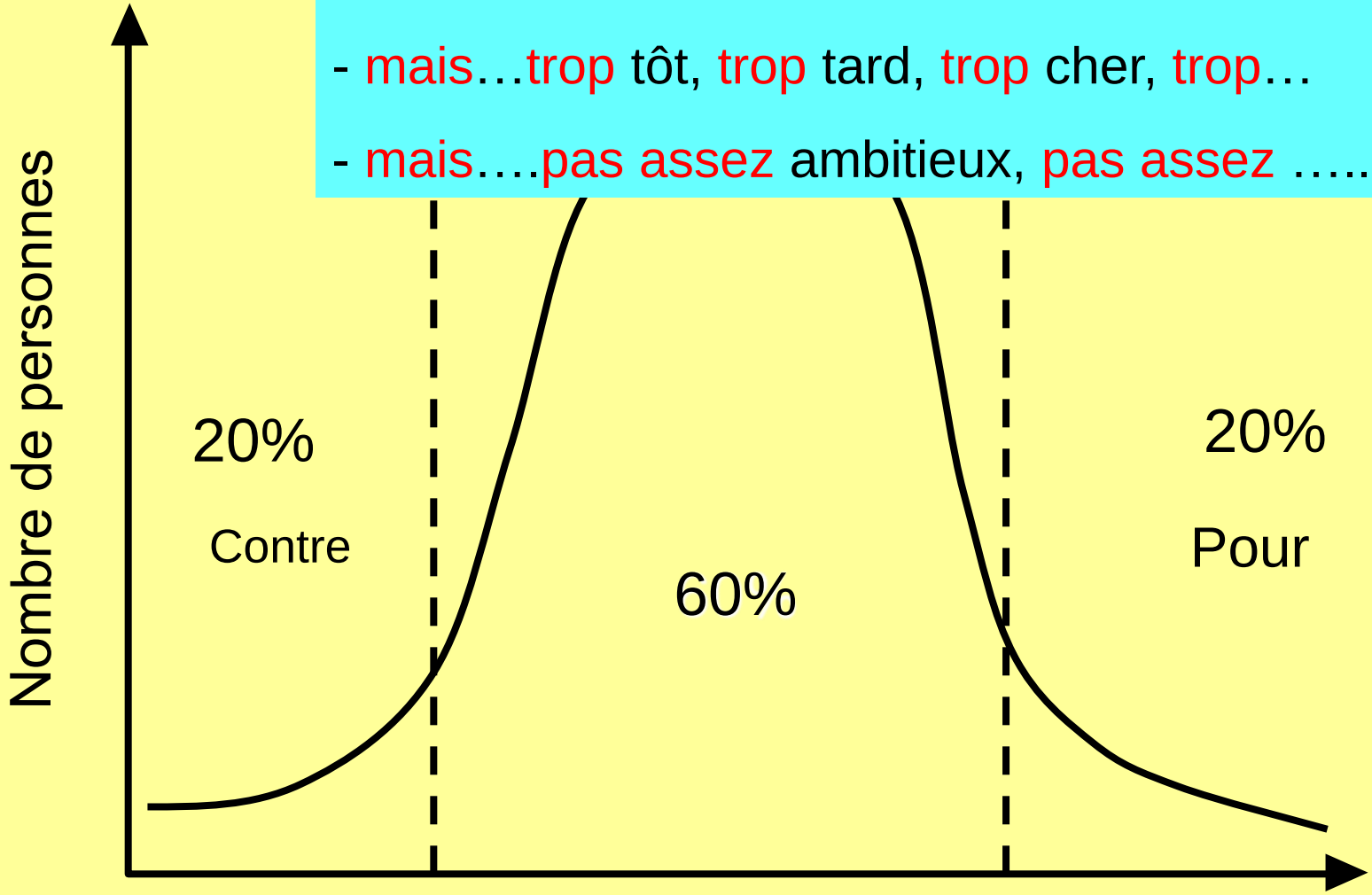
La règle des 20 – 60 – 20

Indifférents

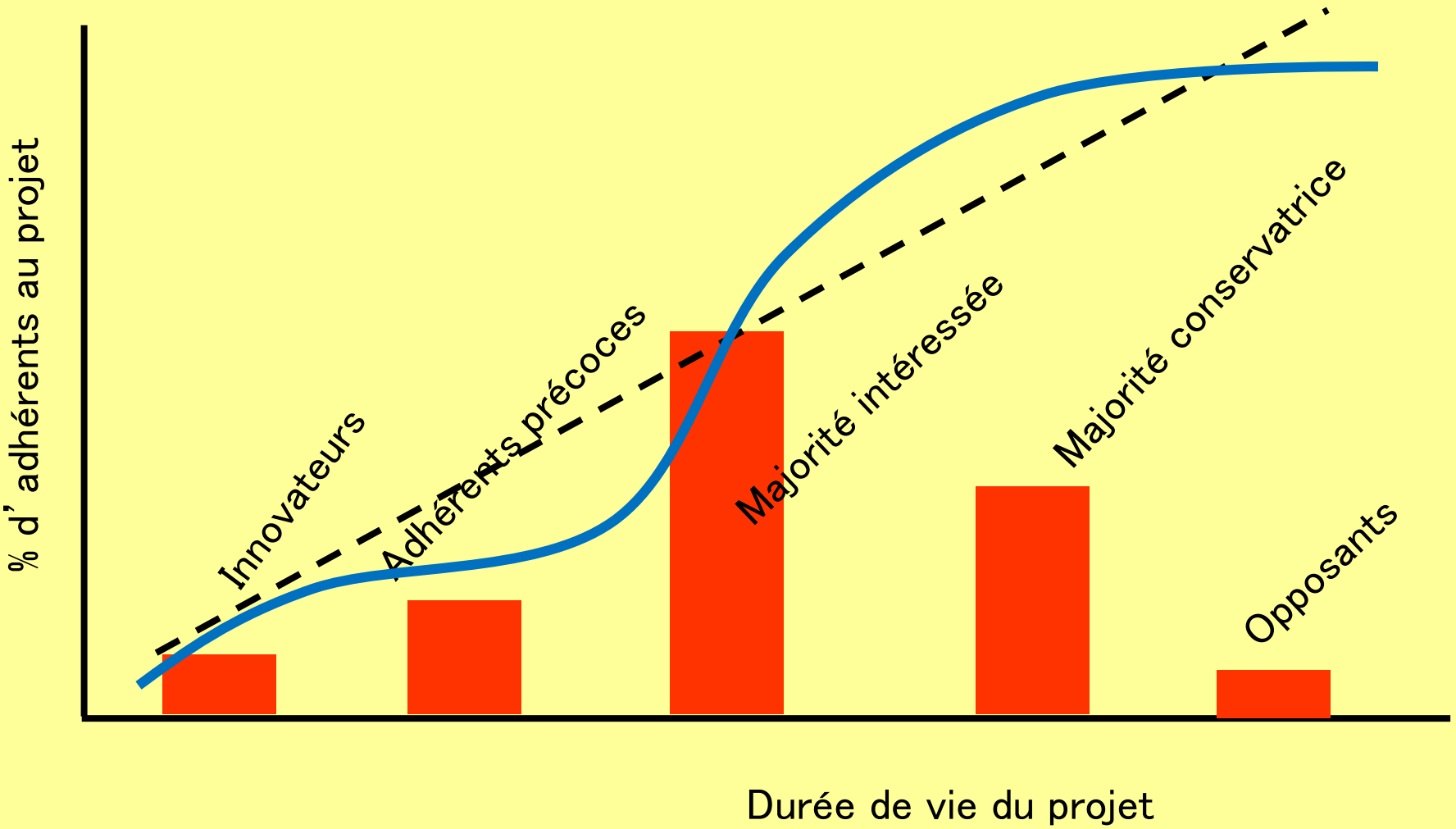
-« Pour »

- mais…trop tôt, trop tard, trop cher, trop…

- mais….pas assez ambitieux, pas assez …..

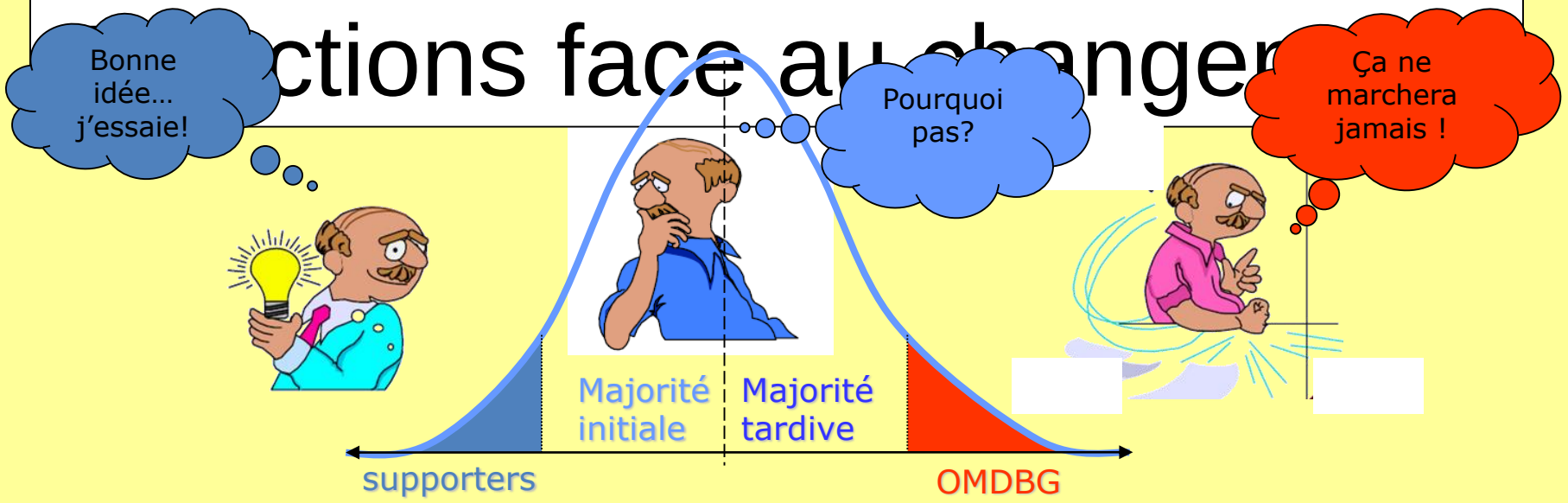


Relations académiques : Motivation, Communication



European center for strategic management of universities (ESMU), 2008

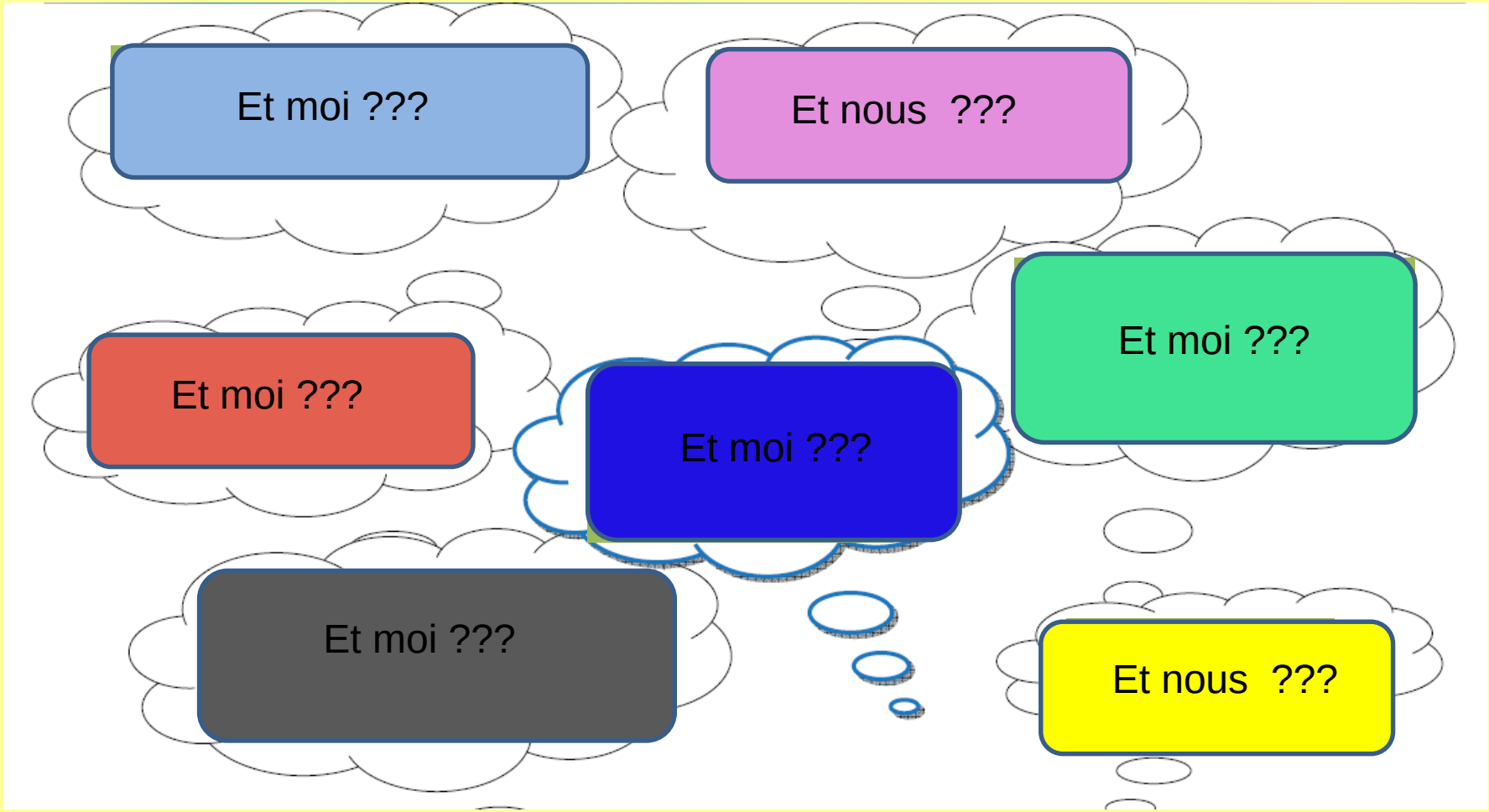
ctions face au changer



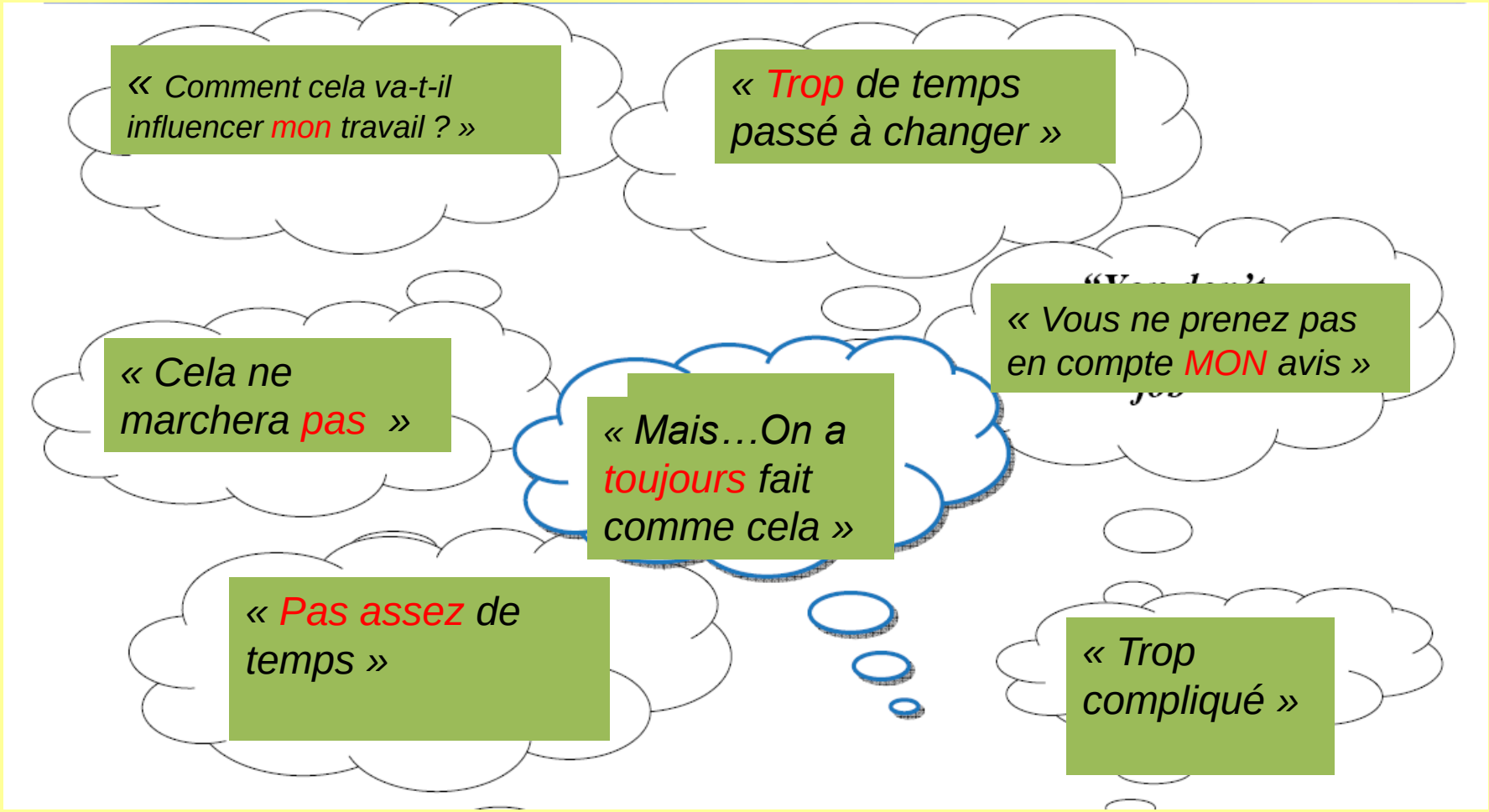
- Les Supporters: preneurs de risque, impatients, mettent la pression, risque du changement pour du changement
- Majorité initiale : soutiennent le changement dès qu'ils sont convaincus par des arguments objectifs
- Majorité tardive : demandent des preuves et envisagent en premier lieu les répercussions négatives possibles

- Réticents : Over My Dead Body Group, les prophètes du pessimisme qui jettent l'ancre dans la tempête

Les personnes ou groupes obstacles au changement et au progrès



Les personnes ou groupes obstacles au changement et au progrès

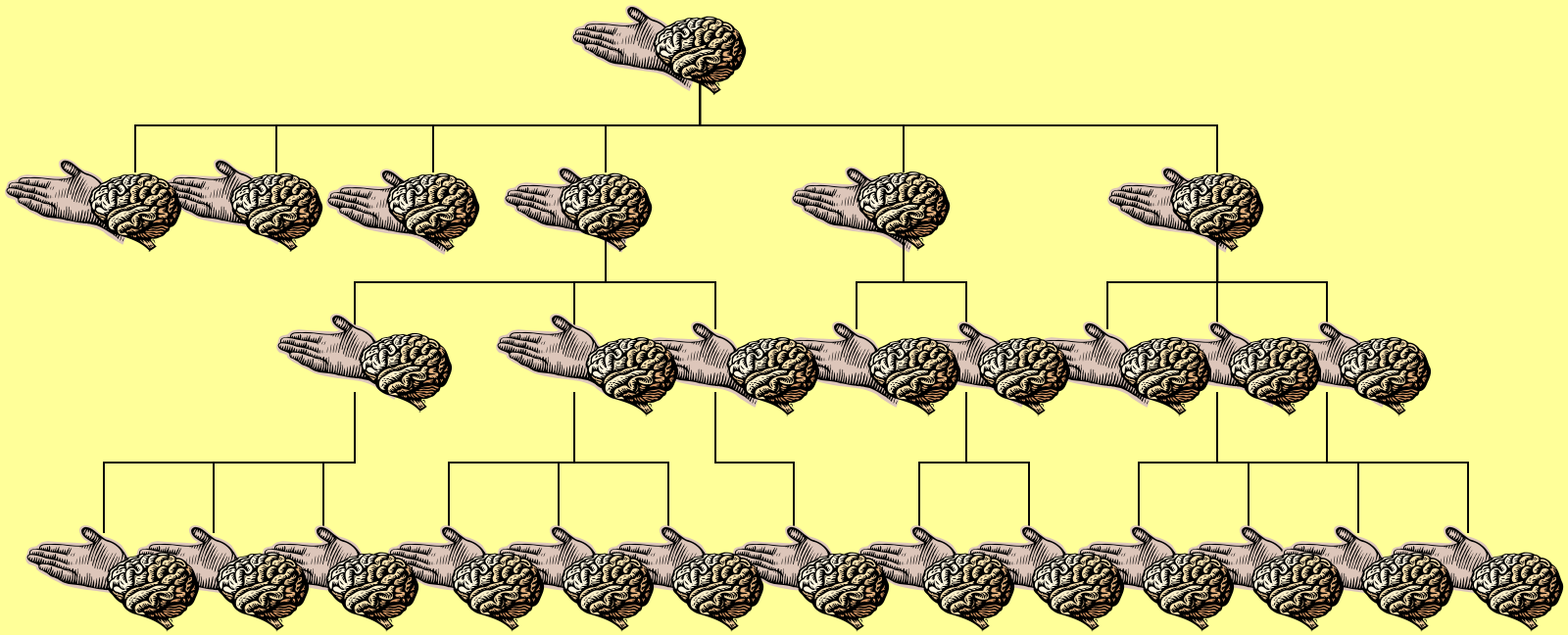


Pour convaincre : des résultats positifs et rapides

Plan de l'exposé

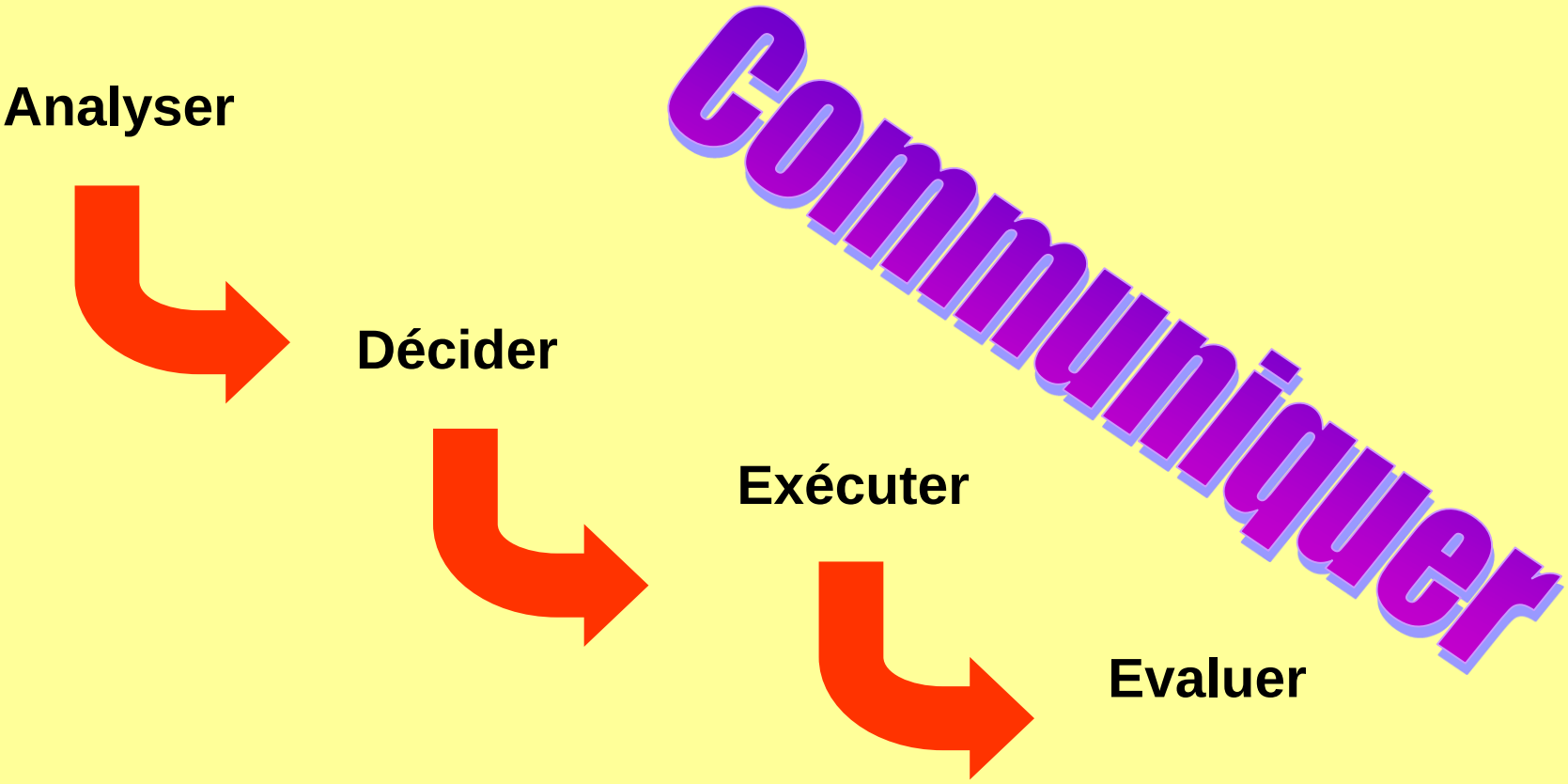
- Pourquoi changer ?
- La gestion du changement
- La résistance au changement
- **Quelques éléments fondamentaux**
- En guise de conclusion….

Impliquer tous les partenaires concernés par le changement



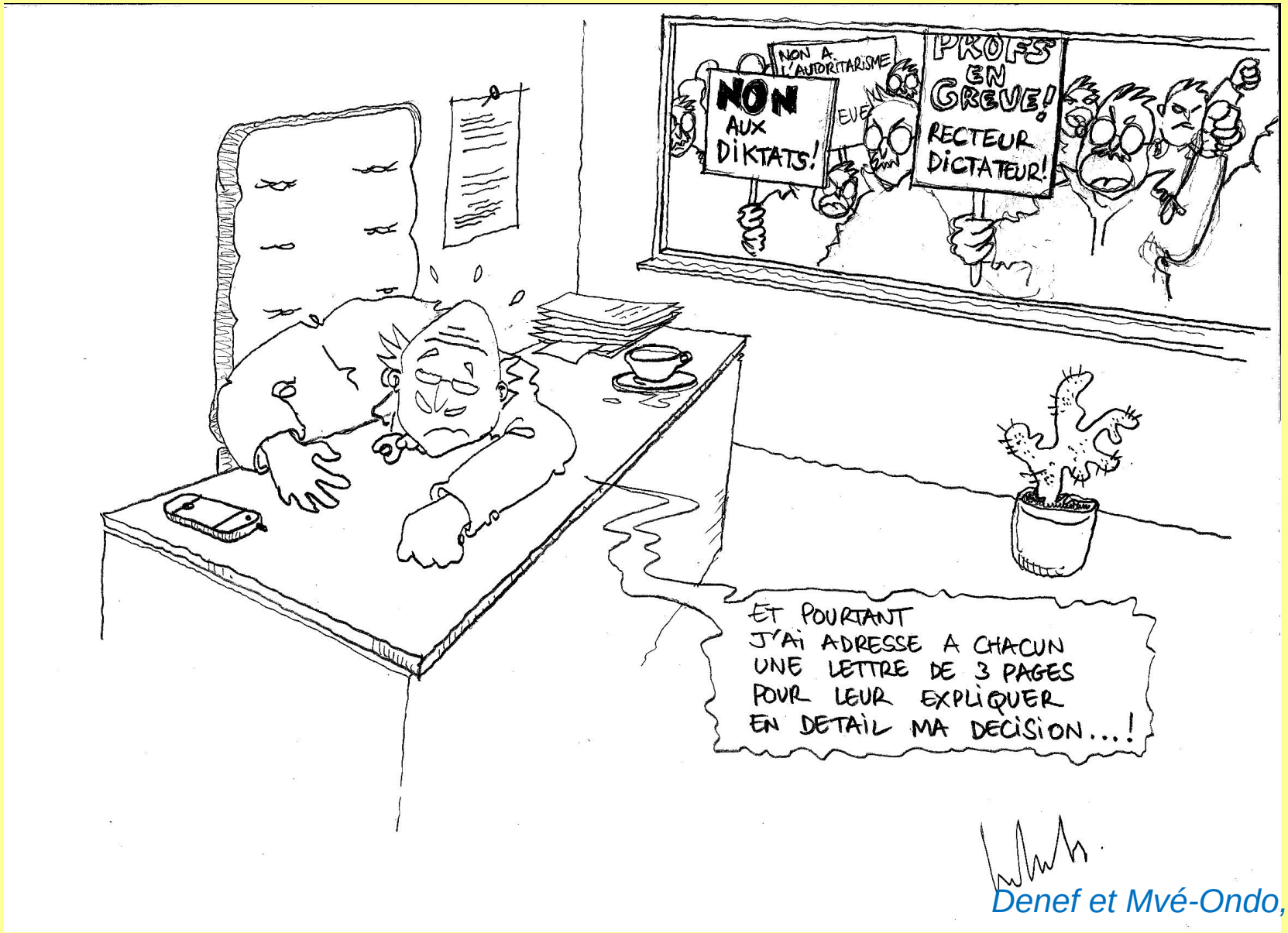
Tous contribuent tant par leur action
que par leur réflexion

Découper les phases du changement « gestion par projet »



Impliquer des leaders pédagogiques

La communication ne se limite pas à l'information



Denef et Mvé-Ondo, 2015

Quelle compréhension des informations ?

Engendrer l'adhésion au travers des résistances

- Ecouter activement
- Dialoguer d'abord, résoudre les problèmes ensuite, persuader enfin
- Connecter la vision avec le terrain
- Identifier et valoriser les adopteurs précoces
- Favoriser les expériences concrètes
- Donner l'exemple

- Ignorer les sentiments
- Se contenter d'arguments logiques et objectifs
- Changer constamment les priorités et la vision
- Accuser les personnes plutôt que détecter les causes
- Attendre des autres avant d'attendre de soi-même

Définition du leadership

« La capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres »

Le leadership désigne les comportements que l'on peut reconnaître à celui qui assure la « fonction du leader ».

Les leaders ont une autorité formelle ou informelle

Wikipedia, 2011

La différence entre « Etre » autorité
et « Faire » autorité

Définir une vision

- *Les bons leaders sont des personnes ayant la capacité **de prendre des décisions** lorsque les autres hésitent. Ils sont confiants, mais pas arrogants, parfois même ils sont humbles et vulnérables…*
- *Il sont capables de **montrer** des choses, de **faire voir** l'image du futur…*
- *Les gens changent quand ils **voient** dans le changement quelque chose qui les touche, qui influence leur manière de penser, qui les pousse à l'action…*

JP Kotter, leadership excellence

Les différentes formes de leadership

- Leadership stratégique : quelle vision ?
- Leadership relationnel : donner une « âme »
- Leadership managérial : entre leader et manager

Etre un leader =
être un agent de changement

Commencez par changer en vous-mêmes ce que vous voulez changer autour de vous

Gandhi

Motivation : jouer le rôle d'《 Animateur 》
donner une《 âme 》, une vie…

Lancer des idées, gérer le débat…

Equilibre entre

l'écoute des initiatives du terrain
(bottom-up)

et l'impulsion d'idées neuves ou externes
(top-down)

Donner du « sens » à une réforme

Réussite d'une réforme dépend de …

La volonté des responsables

X

Le degré d'acceptabilité locale

Motiver, animer, guider, convaincre ….oui mais …

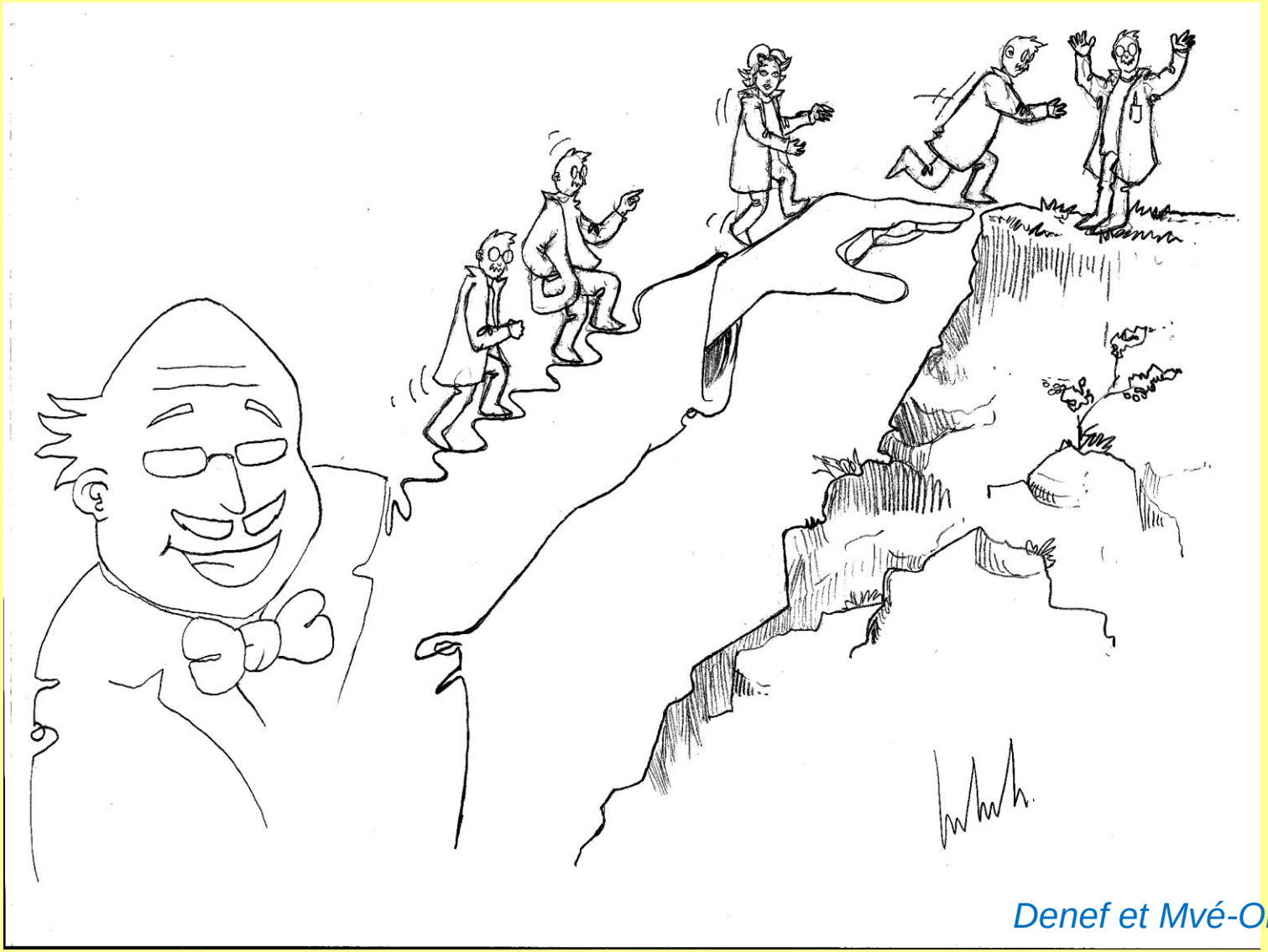
- Quelles sont les limites pour un responsable institutionnel entre…

la motivation et

la manipulation ???

Joule RV et Beauvois JL
Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens
PUG 1992

Etre un leader « au service » : aider chacun à atteindre son but



Denef et Mvé-Ondo, 2015

Tenir un discours cohérent

VISION

La qualité des stages cliniques, la recherche et l'enseignement sont la raison d'être de notre faculté. Vous savez ce que nous attendons de vous!

GESTION

Les seuls chiffres qui veulent dire quelque chose sont ceux qui sont suivis par un « € »!

Eviter de prendre
des décisions contradictoires

Attention aux solutions
« définitivement » provisoires

8 raisons pour lesquelles des projets de changement échouent

- Il n'y a pas de vision ou elle change en cours de projet
- Le sentiment d'urgence ou de besoin est insuffisant
- La communication est insuffisante
- Le groupe de « supporters » pour la réforme est insuffisant
- Les obstacles à la vision ne sont pas pris en compte
- Le changement n'a pas été planifié et des résultats précoces manquent
- La réussite est annoncée prématurément
- Le changement n'est pas ancré dans la culture de l'institution.

Kotter, JP. HBR, janvier 2007, 96-103.

En guise de conclusion ….

« Le succès futur de nos universités dépendra de la capacité de nos académiques à répondre avec énergie aux impératifs de changement… »

Ramsden, 1998

A retenir : pour réussir un changement
(« Take home message »)

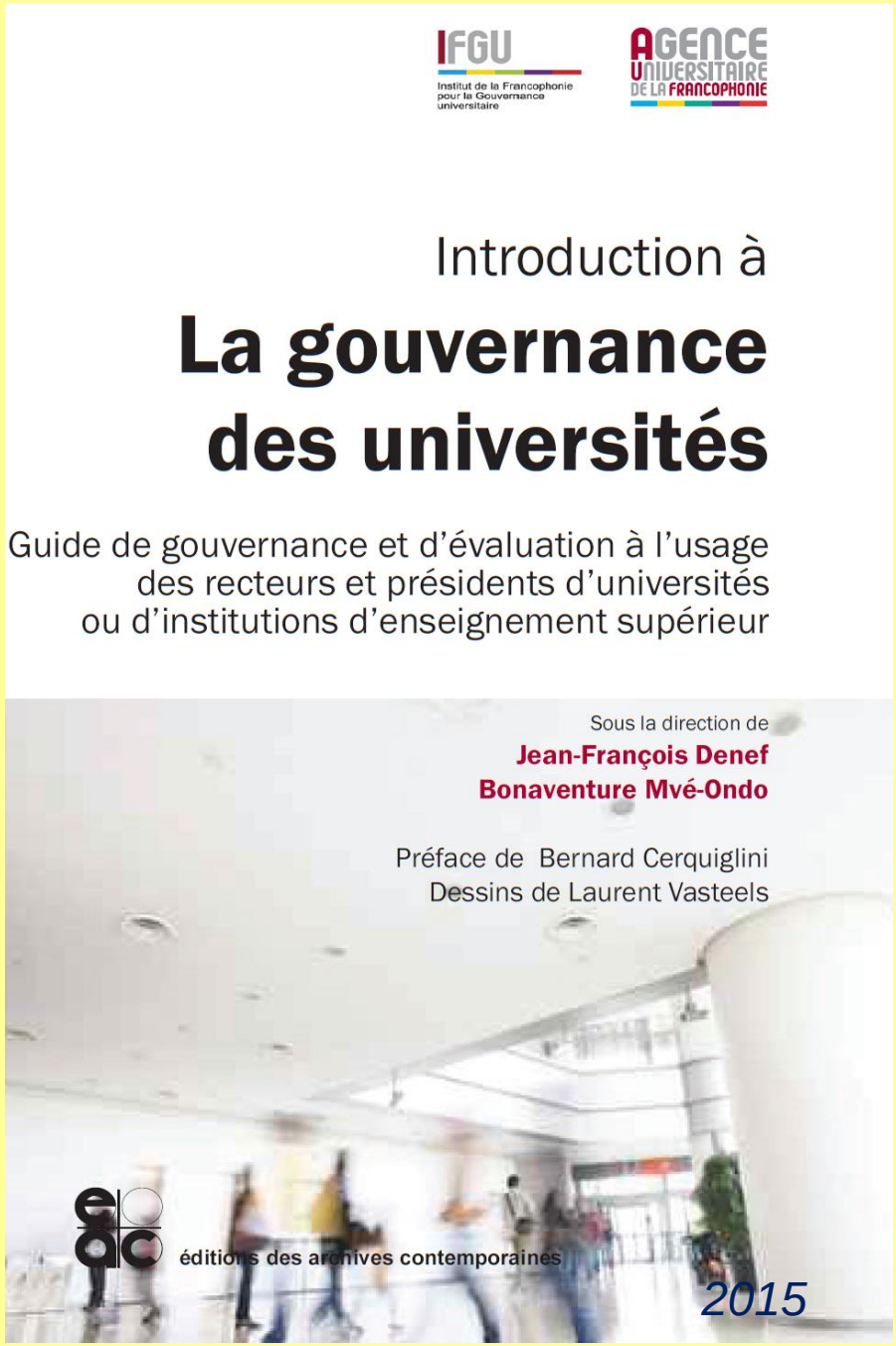
- **Trois étapes fondamentales incontournables**
  Conception/appropriation, Implantation, Evaluation - décision

- **Une approche systémique et pas fragmentaire**
  (besoins, objectifs, méthode didactique, modalités d'évaluation, **plan de communication**)

- **Impliquant tous les partenaires dès la phase de conception**
  (enseignants, étudiants, administratifs, …)

- **Une stratégie type « gestion de projet » basée sur le rôle central de « leaders»**

- **Réformer prend beaucoup de temps (et d'énergie) ….**



Merci de votre attention

Si le leadership et la gouvernance vous intéresse ….