



## Concepts et idées de 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 [www.hqontario.ca](http://www.hqontario.ca).

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 (novembre 2012).

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.

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2013

# Table des matières

Concepts de changement .....	4
Idées de changement.....	4
Cycle PEEA typique Exemple .....	6
Diagramme pour tester et modifier les idées de changements .....	6
Comment générer des idées de changement pour tester les cycles PEEA .....	6
Relier le tout .....	7
<b>Annexe A .....</b>	<b>8</b>
<b>Annexe B .....</b>	<b>9</b>
Éliminer le gaspillage.....	9
Améliorer le flux de travail .....	9
Optimiser les stocks.....	9
Modifier le cadre de travail .....	9
Améliorer la relation soignant/client .....	10
Gérer le temps.....	10
Cibler les écarts.....	10
Concevoir les systèmes de façon à éviter les erreurs.....	10
Cibler les produits et services.....	11

« Si chaque changement ne donne pas lieu à une amélioration, chaque amélioration nécessite un changement »<sup>1</sup>.

La capacité de concevoir, de tester et d'appliquer des changements est essentielle pour tout particulier, groupe ou organisme qui veut faire des améliorations. Toutefois, il n'est pas toujours facile de changer les choses et il est souvent difficile de trouver le bon point de départ.

## CONCEPTS DE CHANGEMENT

Il y a beaucoup de sortes de changement qui entraînent des améliorations. Ces changements peuvent être regroupés sous le couvert de *concepts de changement*<sup>2</sup>. Un concept de changement est une notion générale qui permet de produire des idées plus précises de changement entraînant des améliorations. Les concepts de changement encouragent la réflexion critique et créative, propice à des idées d'amélioration inventives, spécifiques. Nombre de concepts de changement viennent du secteur de la fabrication, mais s'appliquent aussi au système de santé.

Par exemple, gérer les écarts est une notion générale et non une idée spécifique. Cependant, créer une liste pour vérifier si le travail est fait conformément à des normes établies est une idée spécifique qui tombe sous le couvert de la gestion des écarts. Si elle est appliquée correctement, cette idée permettra de gérer les écarts. En utilisant un concept comme point de départ, vous pouvez aider l'équipe à gérer des idées efficaces.

Le document intitulé *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance* énonce 72 concepts de changement, qui tombent sous neuf grandes catégories<sup>3</sup> : éliminer le gaspillage, améliorer le flux de travail, optimiser les stocks, modifier le cadre de travail, améliorer la relation avec le consommateur, gérer le temps, gérer les écarts, concevoir le système de façon à éviter les erreurs et cibler un produit ou un service.

Vous trouverez aux annexes A et B une liste de concepts de changement, de catégories et de définitions. Prenez le temps de revoir ces concepts et songez où et comment vous pouvez en explorer quelques-uns au travail.

## IDÉES DE CHANGEMENT

Issue d'un concept de changement général et abstrait, une *idée de changement* est une idée spécifique réalisable, pour modifier un processus. Les idées de changement peuvent aussi venir de la recherche, des pratiques exemplaires ou d'autres organismes qui ont décelé un problème et réussi à améliorer les choses en regard d'un problème particulier.

Les idées de changement peuvent être testées pour déterminer si elles donnent lieu à une amélioration et sont souvent revues après de tels tests<sup>4</sup>.

Les équipes testent les idées de changements en effectuant des cycles Planifier-Faire-Étudier-Agir (PEEA), également appelés *tests de changement*. Ces tests ont pour but de déterminer parmi les efforts que vous déployez pour améliorer vos processus ceux qui portent leurs fruits et ceux qui échouent.

Au départ, ces cycles sont réalisés à petite échelle pour voir s'ils se traduisent par une amélioration. Les équipes peuvent ensuite élargir les tests et incorporer graduellement des échantillons de plus en plus grands jusqu'à ce qu'elles aient l'assurance que les changements donneront lieu à une amélioration durable<sup>5</sup>.

Le diagramme (page 6) montre comment les tests de changement peuvent être organisés pour accroître la portée et la complexité.

Des outils comme le « diagramme arborescent » peuvent aider votre équipe à visualiser l'objectif, les variables/moteurs qui influent sur les idées de changement et les initiatives d'amélioration. En voici un exemple :

Objectif	Moteurs clés	Concepts de changement
Améliorer l'accès des clients/patients au bon soignant, au bon moment	Façonner la demande  Adapter l'offre à la demande	Façonner la demande de rendez vous  Réduire la demande de rendez vous

L'exemple suivant montre comment un concept de changement peut générer une idée :

Une équipe de santé familiale veut s'assurer que ses clients/patients ont accès aux soignants au bon moment. Un certain nombre d'idées de changement spécifiques peuvent l'aider à atteindre cet objectif, par exemple, des réunions quotidiennes de courte durée pour revoir l'emploi du temps et des conférences hebdomadaires pour discuter de cas particulier. L'équipe applique des concepts de changement triés sur le volet (voir l'annexe A) et génère les idées suivantes pour étudier ce qui suit :

Concept de changement	Idée de changement
Gérer les écarts	Normalisation (créer un processus formel)
Éliminer le gaspillage	Éliminer certaines étapes pour mener le processus à bien
Améliorer le flux de travail	Ajuster le pic de demande
Améliorer la relation soignant/client	Écouter les clients
Gérer le temps	Réduire les temps d'attente

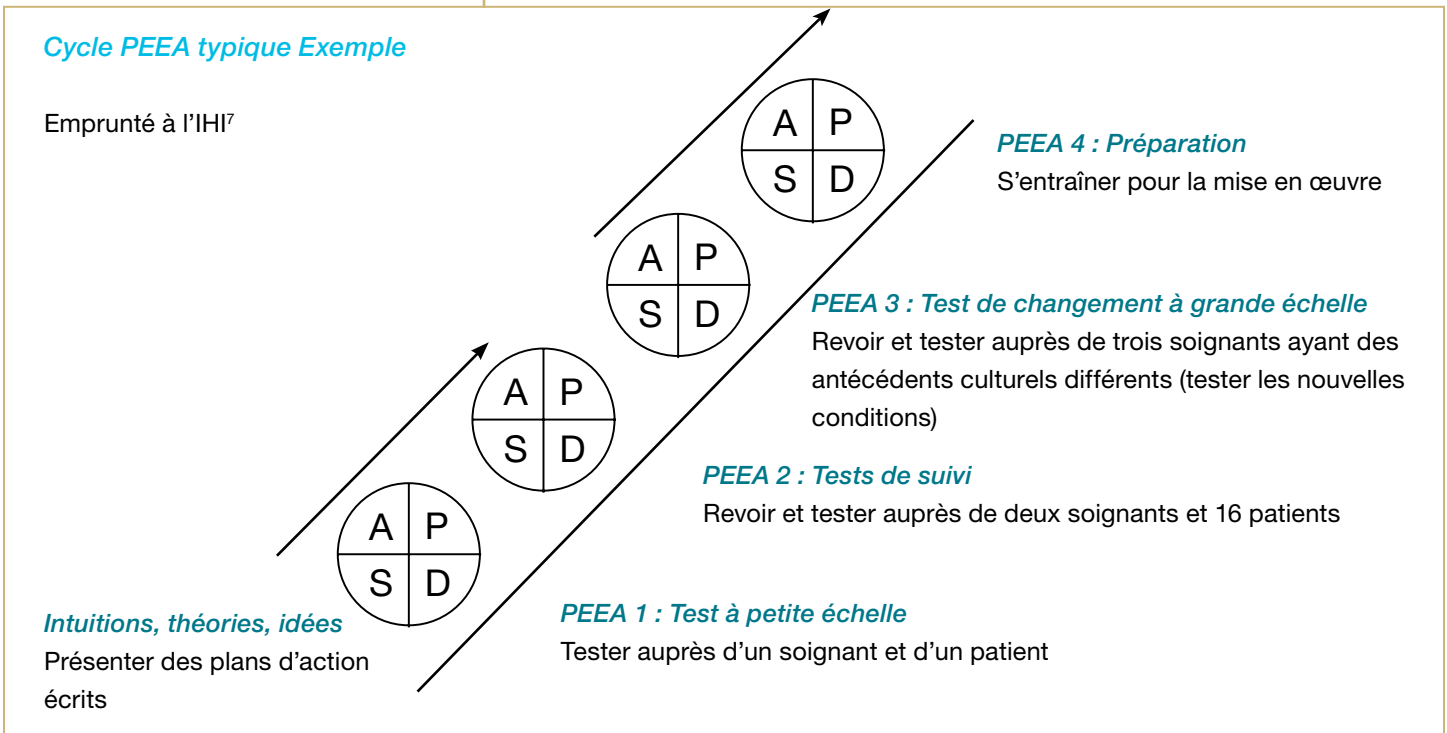
Il est important de se rappeler qu'il n'y a pas de solution universelle pour atteindre votre objectif.

La connaissance d'un système, couplée aux concepts de changement, peut aboutir à des idées de changement créatives susceptibles d'améliorer ce système. Cette convergence des connaissances, concepts de changement et idées de changement est appelée « trousse de changement »<sup>6</sup>.

Une trousse de changement comprend un certain nombre de résultats de haut niveau, étayés par des concepts fondés sur des données probantes ainsi que des changements précis à mettre en œuvre de façon concertée et structurée pour améliorer la qualité. Des experts créent une trousse de changement

pour établir des pratiques exemplaires reposant sur des données probantes provenant de la littérature, des recherches et des personnes qui ont déjà utilisé cette façon de procéder dans leur travail.

## DIAGRAMME POUR TESTER ET MODIFIER LES IDÉES DE CHANGEMENTS



Généralement, les cycles PEEA sont plus efficaces lorsqu'on teste de petits changements. Les équipes devraient s'efforcer de « rétrécir le changement » pour qu'il soit plus gérable. Par exemple, si vous pensez tester :

- pendant des mois, essayez pendant quelques semaines
- pendant des semaines, essayez pendant quelques jours
- toute la semaine, essayez pendant un jour ou un quart
- tous les patients, essayez auprès d'un groupe
- un groupe, essayez auprès d'un patient
- l'ensemble du personnel, essayez auprès d'un service/employé

L'apprentissage se déroule à des étapes diverses du cycle PEEA. On peut recueillir des renseignements sur un processus spécifique à n'importe quelle étape. Cependant, l'apprentissage s'effectue aussi au niveau du système. Au fur et à mesure que les renseignements sont recueillis, votre équipe saura exactement ce qui permet d'améliorer les choses. L'image se fera de plus en plus claire à mesure que le système évoluera.

### COMMENT GÉNÉRER DES IDÉES DE CHANGEMENT POUR TESTER LES CYCLES PEEA :

Il n'est pas toujours facile de commencer et de savoir quand ou comment lancer le premier cycle PEEA dans un processus d'amélioration. À chaque cycle PEEA, les équipes amélioreront la conception de leurs idées de changement et seront en mesure de déterminer l'importance des cycles PEEA subséquents (grands ou petits).

Voici quelques moyens dont vous pouvez générer des idées pour tester un cycle PEEA :

- Puisez dans les connaissances locales. Réunissez l'équipe responsable de l'amélioration et discutez des possibilités d'amélioration.
- Le cas échéant, étudiez une trousse de changement. Ce type de trousse contient des exemples de changement qui ont abouti à des améliorations dans des contextes similaires.

- Inspirez-vous des groupes qui ont fait des améliorations dans des domaines similaires.
- Utilisez les concepts de changement fournis à l'annexe A pour trouver des idées que vous et votre équipe pouvez tester.
- Établissez le processus et examinez l'écart entre l'état actuel et futur. Des idées de changement émergent souvent de ce processus.
- Utilisez d'autres outils d'investigation, d'évaluation et de présentation des rapports, comme l'outil des cinq raisons et des huit gaspillages (disponibles sur le site Web de QSSO)
- Étudiez des diagrammes à barres, des graphiques de Pareto et des diagrammes de progression pour mieux comprendre le processus de changement.
- Étudiez les points de référence établis par d'autres organismes, y compris en dehors de votre secteur ou région.

Après que vous et votre équipe avez établi une liste d'idées de changement, élarguez la liste en ne gardant que les idées les plus aptes à donner lieu à une amélioration. Tester les idées et assurez-vous qu'un cycle PEEA complet est effectué. De manière générale, il vaut mieux faire de petits tests pour une seule idée de changement, et en accroître le nombre et la complexité plutôt que de concevoir un seul test plus grand.

Certaines équipes s'obstinent à chercher la solution ou idée de changement idéale. Cependant, certaines des leçons les plus importantes peuvent être apprises quand les tests échouent. Il est important que vous et votre équipe reveniez sur vos réussites et échecs. L'information sera recueillie et des leçons seront tirées chaque fois qu'un test est effectué. Chaque nouveau test renforce les capacités, les connaissances et l'assurance de l'équipe.

L'important est de commencer, d'évaluer et d'apprendre et de se perfectionner en permanence. Toutefois, chaque changement, de par sa nature même, offre une occasion d'apprendre. À mesure que vos connaissances augmentent, apprenez et travaillez ensemble, vous et votre équipe pouvez améliorer et faire une différence. C'est peut-être Arthur Ashe, le grand joueur de tennis américain, qui l'a le mieux dit lorsqu'il a affirmé : « Partez d'où vous êtes. Utilisez ce que vous avez. Faites ce que vous pouvez. »<sup>8</sup>

## RELIER LE TOUT

Prenez un moment pour réfléchir à la façon dont vous pouvez appliquer à votre lieu de travail les principes et les idées présentés dans ce document. Commencez par vous poser les questions suivantes :

1. Comment puis-je présenter ces idées à mon équipe?
2. Comment reconnaître les personnes qui adopteront ces idées et pourquoi?
3. Qui, au sein de l'équipe, appuiera ces idées?
4. Que doit savoir notre équipe?
5. Quand est-ce le meilleur moment de présenter ces idées à mon équipe?

## ANNEXE A – CONCEPTS DE CHANGEMENT<sup>9</sup>

### Éliminer le gaspillage

- Éliminer ce qui n'est pas utilisé
- Éliminer les saisies multiples
- Réduire ou éliminer les excès de zèle
- Réduire les contrôles du système
- Recycler ou réutiliser
- Faire des substitutions
- Réduire les classifications
- Ôter les intermédiaires
- Aligner le montant sur les besoins
- Utiliser des échantillons
- Modifier les objectifs ou fixer des points

### Améliorer le flux de travail

- Synchroniser
- Prévoir des processus multiples
- Réduire les transferts au minimum
- Rapprocher les étapes dans le processus
- Trouver et éliminer les engorgements
- Utiliser l'automatisation
- Veiller au bon déroulement du travail
- Réaliser les tâches en parallèle
- Voir les gens dans le même système
- Utiliser plusieurs unités de traitement
- S'adapter aux pics de demande

### Optimiser les stocks

- Aligner les stocks sur la demande prévue
- Utiliser les systèmes de réquisition
- Réduire l'éventail de fonctions
- Réduire le nombre de marques pour le même article

### Modifier le cadre de travail

- Permettre aux gens d'accéder à l'information
- Utiliser les bonnes mesures
- S'occuper des fondamentaux
- Réduire les aspects démotivants du système de paie
- Fournir une formation
- Instaurer une formation polyvalente
- Investir plus de ressources d'amélioration
- Cibler le processus de base et l'objectif
- Partager les risques
- Mettre l'accent sur les conséquences naturelles et logiques
- Nouer des alliances/relations de collaboration

### Améliorer la relation soignant/client

- Écouter les clients
- Conseiller les clients sur la façon d'utiliser un produit/service
- Cibler le résultat pour un client
- Recourir aux services d'un coordonnateur
- Parvenir à une entente sur les attentes
- Recourir à l'externalisation « gratuitement »
- Optimiser le niveau d'inspection
- Travailler avec les fournisseurs

### Gérer le temps

- Réduire le temps de mise en place ou de démarrage
- Établir des périodes pour l'utilisation des rabais
- Optimiser l'entretien
- Prolonger les périodes de spécialistes
- Réduire les temps d'attente

### Gérer les écarts

- Normalisation (créer un processus formel)
- Mettre fin aux manipulations
- Concevoir des définitions opérationnelles
- Améliorer les prévisions
- Établir des plans d'urgence
- Regrouper les produits en catégories
- Désensibiliser
- Exploiter les écarts

### Concevoir les systèmes de façon à éviter les erreurs

- Utiliser des rappels
- Appliquer une stratégie de différenciation
- Utiliser des contraintes
- Utiliser les affordances

### Cibler les produits et services

- Personnaliser en masse
- Offrir des produits/services en tout temps
- Offrir des produits/services partout
- Souligner les intangibles
- Encourager à tirer parti des produits tendance
- Réduire le nombre d'éléments
- Masquer les défauts des problèmes
- Différencier les produits en utilisant les dimensions de la qualité



## ANNEXE B – DÉFINITION DES PRINCIPALES CATÉGORIES DE CONCEPT DE CHANGEMENT<sup>10</sup>

### *Éliminer le gaspillage*

Au sens large, le gaspillage est toute activité ou ressource d'un organisme qui n'ajoute pas de la valeur pour les clients. Cela peut-être, par exemple, des fournitures qui sont jetées, le déplacement d'objets d'un endroit à l'autre, un excès de stocks, le temps passé à faire la queue, des gens travaillant à des processus sans importance pour les clients, des étapes ou des mouvements supplémentaires, des tâches déjà réalisées par d'autres, un excès d'explications et d'exigences, et plus de personnel que nécessaire pour répondre à la demande de produits et services.

En résumé, les huit types de gaspillage les plus communs sont les suivants : défaillances, excès de production, attentes, ressources et talents non utilisés, transport, déplacement et excès de produits (stocks).

### *Améliorer le flux de travail*

Les produits et les services sont le résultat d'une série de processus. Comment le flux de travail se fait-il au sein de ces processus? Comment envisage-t-on de faire le travail à travers un processus? Les diverses étapes du processus sont-elles organisées et priorisées pour améliorer les résultats à faible coût? Comment pouvons-nous modifier le flux du travail pour que le processus soit moins réactif? Certaines étapes sont-elles inutiles? Certaines peuvent-elles être réalisées en parallèle (conjointement)?

### *Optimiser les stocks*

Tous les stocks, quel que soit leur type, sont d'éventuelles sources de gaspillage. Ils nécessitent des investissements, de l'espace, et du personnel pour s'en occuper et en faire l'inventaire. Dans le secteur de la fabrication, les stocks comprennent des matériaux bruts qui doivent être transformés ou en cours de traitement, et des produits finis. Les stocks excédentaires peuvent entraîner des hausses de coût sans retour, ou très peu, pour l'organisme. Comment peut-on réduire les coûts associés à l'entretien des stocks?

Savoir où sont emmagasinés les stocks dans un système est la première chose à faire pour améliorer les choses. Les systèmes de réduction des stocks, tels que les systèmes de stockage « juste-à-temps », sont un moyen de réduire le gaspillage. La production juste-à-temps est un ensemble de principes et de pratiques basés sur la philosophie selon laquelle les entreprises ne devraient pas avoir de stocks, ou très peu, en sus des stocks requis aux fins de production ou de distribution immédiate<sup>11</sup>.

### *Modifier le cadre de travail*

Les modifications du cadre de travail peuvent souvent se traduire par une meilleure performance. Lorsque nous essayons d'améliorer la qualité, de réduire les coûts ou de rehausser la valeur des produits et des services que nous fournissons, des changements sont mis au point, testés et mis en

L'organisme X a attendu que les chambres soient rénovées et faire de la place pour mettre en place la documentation de chevet.

œuvre. Toutefois, certaines idées de changement risquent de ne pas aboutir à une amélioration si le cadre de travail n'est prêt à accepter ou à accepter le changement. Modifier le cadre de travail peut être un moyen efficace de faciliter la mise en œuvre des idées de changement.

### **Améliorer la relation soignant/client**

Pour bénéficier des améliorations de la qualité, le consommateur doit les reconnaître et les apprécier. Les idées d'amélioration sont souvent proposées par les clients. Il est important pour les fournisseurs de soins de comprendre et d'apprécier les besoins précis de leurs patients.

### **Gérer le temps**

La gestion du temps est une méthode efficace pour améliorer n'importe quel organisme. Un organisme peut accroître la satisfaction des clients en réduisant ce qui suit : le temps requis pour établir de nouveaux processus/ produits, les temps d'attente pour les services, les délais pour les commandes et les livraisons, et les temps de cycle pour toutes les fonctions au sein de l'organisme.

### **Cibler les écarts**

Nombre des problèmes associés à la qualité ou à la portée de la prestation d'un service est le résultat d'un écart. Par exemple, une clinique à la fois voir 80 % de ses patients en temps voulu et les 20 % restants en retard. Réduire les écarts dans de tels cas rendra les résultats plus prévisibles (au-delà des attentes des clients) et contribuera à réduire la fréquence de résultats médiocres.

Il y a trois approches fondamentales pour gérer les écarts : réduire les écarts, compenser (gérer les écarts), et exploiter les écarts.

### **Concevoir les systèmes de façon à éviter les erreurs**

Cette catégorie est aussi appelée « à l'épreuve des erreurs ». Souvent, nous devons agir rapidement au travail et accomplir diverses tâches en séquence ou simultanément. Lorsque cela se produit, nous sommes tous susceptibles :

- d'oublier d'entrer l'information ou de nous tromper, d'omettre une étape dans le processus ou de procéder dans le mauvais ordre;
- d'inclure les mauvais articles dans une livraison;
- d'essayer d'utiliser quelque chose de la mauvaise façon;
- de nous tromper dans une tâche.

Les erreurs ne sont pas intentionnelles, mais sont souvent le résultat de la façon dont les gens interagissent avec un système. Certains systèmes sont davantage sujets à des erreurs que d'autres. Nous pouvons réduire les erreurs en nous assurant que le système lui-même est conçu pour prévenir les erreurs. Lorsqu'un système est conçu ou repensé ainsi, on dit qu'il est à l'épreuve des erreurs.

Nous pouvons éviter les erreurs en utilisant la technologie (p. ex., ajouter du matériel pour automatiser les tâches répétitives) ou faire en sorte qu'il soit plus difficile de se tromper. Les méthodes pour éviter les erreurs ne visent pas à modifier le comportement des gens, mais plutôt à modifier le système.

### Cibler les produits et services

Bien que la plupart des concepts de changement traitent de la façon dont un processus est réalisé, beaucoup s'appliquent aussi à améliorer un produit ou un service. L'annexe A présente huit concepts de changement qui sont particulièrement utiles pour apporter des changements aux produits et aux services qui ne s'intègrent pas naturellement aux autres groupements<sup>12</sup>.

- 1 Institute for Healthcare Improvement (2013). Using Change Concepts for Improvement. Extrait le 16 avril 2013 de [www.ihl.org/knowledge/Pages/HowtoImprove/ScienceofImprovementTestingChanges.aspx](http://www.ihl.org/knowledge/Pages/HowtoImprove/ScienceofImprovementTestingChanges.aspx)
- 2 Langley G.J., Moen, R., Nolan K.M., Nolan T.W., Norman C.L., et Provost L.P. (2009). *The Improvement Guide : A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 363
- 3 Ibid, p. 359
- 4 Institute for Healthcare Improvement (2013). Science of Improvement: Testing Changes. Extrait le 16 avril 2013 de [www.ihl.org/knowledge/Pages/HowtoImprove/ScienceofImprovementTestingChanges.aspx](http://www.ihl.org/knowledge/Pages/HowtoImprove/ScienceofImprovementTestingChanges.aspx)
- 5 Ibid.
- 6 Langley G.J., Moen, R., Nolan K.M., Nolan T.W., Norman C.L., et Provost L.P. (2009). *The Improvement Guide : A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 6
- 7 Provost, L., et Murray, S. (2008). *The Data Guide: Learning to Improve Health Care*. Austin : Associates in Process Improvement and Corporate Transformation Concepts, pp. 1-6
- 8 Think Exist (2013). Arthur Ashe Quotes. Extrait le 16 avril de [http://thinkexist.com/quotation/start\\_where\\_you\\_are-use\\_what\\_you\\_have-do\\_what\\_you/150911.html](http://thinkexist.com/quotation/start_where_you_are-use_what_you_have-do_what_you/150911.html)
- 9 Langley G.J., Moen, R., Nolan K.M., Nolan T.W., Norman C.L., et Provost L.P. (2009). *The Improvement Guide : A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. San Francisco : Jossey-Bass, p. 359
- 10 Ibid, p. 370
- 11 Institute for Healthcare Improvement (2012). Using Change Concepts for Improvement. Extrait le 16 avril 2013 de [www.ihl.org/knowledge/Pages/Changes/UsingChangeConceptsforImprovement.aspx](http://www.ihl.org/knowledge/Pages/Changes/UsingChangeConceptsforImprovement.aspx)
- 12 Langley G.J., Moen, R., Nolan K.M., Nolan T.W., Norman C.L., et Provost L.P. (2009). *The Improvement Guide : A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 359

Par exemple, si une ordonnance médicale est entrée dans trois systèmes informatiques différents, la probabilité d'erreurs est plus grande que si l'information n'est saisie qu'une seule fois dans un seul système informatique.

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

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2013

ISBN 978-1-4606-2719-8 (PDF)