

Le potentiel organisationnel d'amélioration de la performance des établissements de santé: cadre théorique et étude de cas

Colloque SQEP – 29 octobre 2010, Montréal, Québec

Yassen Yordanov ^{1 3}

François Champagne²

André-Pierre Contandriopoulos²

Pierre Lombrail ³

¹ ESPUM, Programme Ph.D, Université de Montréal

² IRSPUM, Université de Montréal

³ Faculté de médecine, Université de Nantes, France

Remerciements

Ce projet a été financé par le Ministère de la Santé et la Haute Autorité de Santé (HAS), France, dans le cadre de l'implantation du projet PATH en France et par les subventions de l'Institut de Recherche en Santé Publique de l'Université de Montréal (IRSPUM) - Université de Montréal, Québec

Plan de la présentation

- Potentiel organisationnel d'innovation : cadre théorique
- Potentiel organisationnel d'amélioration de la performance hospitalière: cadre conceptuel
- Étude de cas : étude du contexte dans le cadre de l'analyse d'implantation du projet PATH en France (2009-2011)

Potentiel organisationnel d'innovation : cadre théorique

Potentiel organisationnel d'innovation : cadre théorique

Definitions des concepts

- ❑ L'**innovation** est une idée, une pratique, ou objet qui est perçu comme nouveau par l'individu ou l'unité d'adoption (Rogers, 1995, p.11)
- ❑ Le mot **potentiel** exprime une possibilité, une capacité d'action et de production (Le Petit Robert (1988). Selon le « Dictionnaire français de définitions et de synonymes, © Synapse 2007 », **le potentiel** est l'ensemble des capacités dont dispose en puissance une collectivité, un individu. ...et pourquoi pas une organisation.

Potentiel organisationnel d'innovation : cadre théorique

- Perspectives d'étude du contexte dans le cadre de l'analyse d'implantation
 - Le modèle rationnel
 - Le modèle du développement organisationnel
 - Le modèle psychologique
 - Le modèle structurel
 - Le modèle politique
 - Le modèle environnemental
- (Scheirer, 1981; Denis et Champagne, 1990; Champagne, 1992)

Potentiel organisationnel d'innovation :

cadre théorique

Chacun de ces modèles suggère une définition particulière des éléments contextuels qui peuvent influencer l'implantation d'une intervention

- Le modèle rationnel - changement organisationnel planifié
- Le modèle du développement organisationnel - culture organisationnelle, favorable à l'implantation d'une nouvelle intervention
- Le modèle psychologique - propension des individus à accepter l'implantation d'une nouvelle intervention
- Le modèle structurel - caractéristiques des gestionnaires, de l'environnement et de l'organisation
- Le modèle politique - rapports et stratégies entre les acteurs
- Le modèle environnemental – les principales sources de changement se trouvent dans l'environnement externe de l'organisation (Champagne, 2002)

Potentiel organisationnel d'innovation : cadre théorique

- Besoin d'un nouveau concept avec des caractéristiques suivantes:
 - Intégrer les modèles existants d'étude du contexte
 - Systémique - tient compte des rapports d'interdépendance des facteurs contextuels avec son environnement interne et externe
 - Dynamique – le contexte est analysé comme un système d'autorégulation de ses éléments fondamentaux dans le but de se renouveler et d'évoluer dans le temps.
 - Orienté vers l'action et la prise de décision

Potentiel organisationnel d'innovation : cadre théorique

Concepts similaires dans la littérature

- **L'organisation apprenante** (*learning organization*)
 - sept fonctions organisationnelles (Argyris, 1999),
 - trois perspectives : normative, développementale et de capacité (DiBella, 1995)
- **Organizational innovativeness**
 - Notion d'ouverture envers des nouvelles idées, comme un aspect de la culture organisationnelle (Hurley et al., 1998)
 - Nombre d'innovations adoptées par l'organisation (Wolfe R., 1994 ; Kimberly and Evanisko, 1981)
- **Climat pour la créativité** (Cummings, 1965)
- **Potentiel pour innovation**
 - Formation d'attitude envers l'innovation (Zaltman et al., 1984)
- **Capacité d'innover**
 - Habilité de l'organisation d'adopter ou d'implémenter des nouveaux idées, produits ou services (Burns et Stalker, 1961 ; Hurley et al., 1998)

Potentiel organisationnel d'innovation : cadre théorique

Points de départ: quel est le problème à résoudre?

- « Du point de vue de la perspective de management général concernant l'innovation, un des enjeux principaux auxquels sont confrontés les hauts dirigeants est l'efficacité de l'innovation » (Van de Ven, 1986, p. 591)
- Études empirique sur l'efficacité de l'implantation et l'efficacité de l'intervention (Klein et Sorra, 2001)
- L'évaluation (d'un programme) doit permettre de se prononcer non seulement sur l'efficacité d'une intervention, mais aussi sur les facteurs explicatifs des résultats obtenus. (Patton, 1986; Champagne et Denis, 1992)

Point de départ: comment définir l'efficacité de l'innovation?

- Selon les travaux de Katz et Kahn (1966, p. 155), l'efficacité d'un système ouvert peut se définir à partir de deux composantes distinctes : le potentiel du design de l'organisation et de l'étendue de la réalisation de ce potentiel dans la pratique

Point de départ: qu'est ce qu'on évalue?

- Zaltman et coll. (1973, p.59) ont défini deux étapes du processus d'innovation
 - L'étape d'initiation : (1) ouverture envers l'innovation et (2) capacités et historique d'utilisation de l'innovation
 - L'étape de l'implantation

Potentiel organisationnel d'innovation : cadre théorique

Le concept « Potentiel organisationnel d'innovation » devrait tenir compte du :

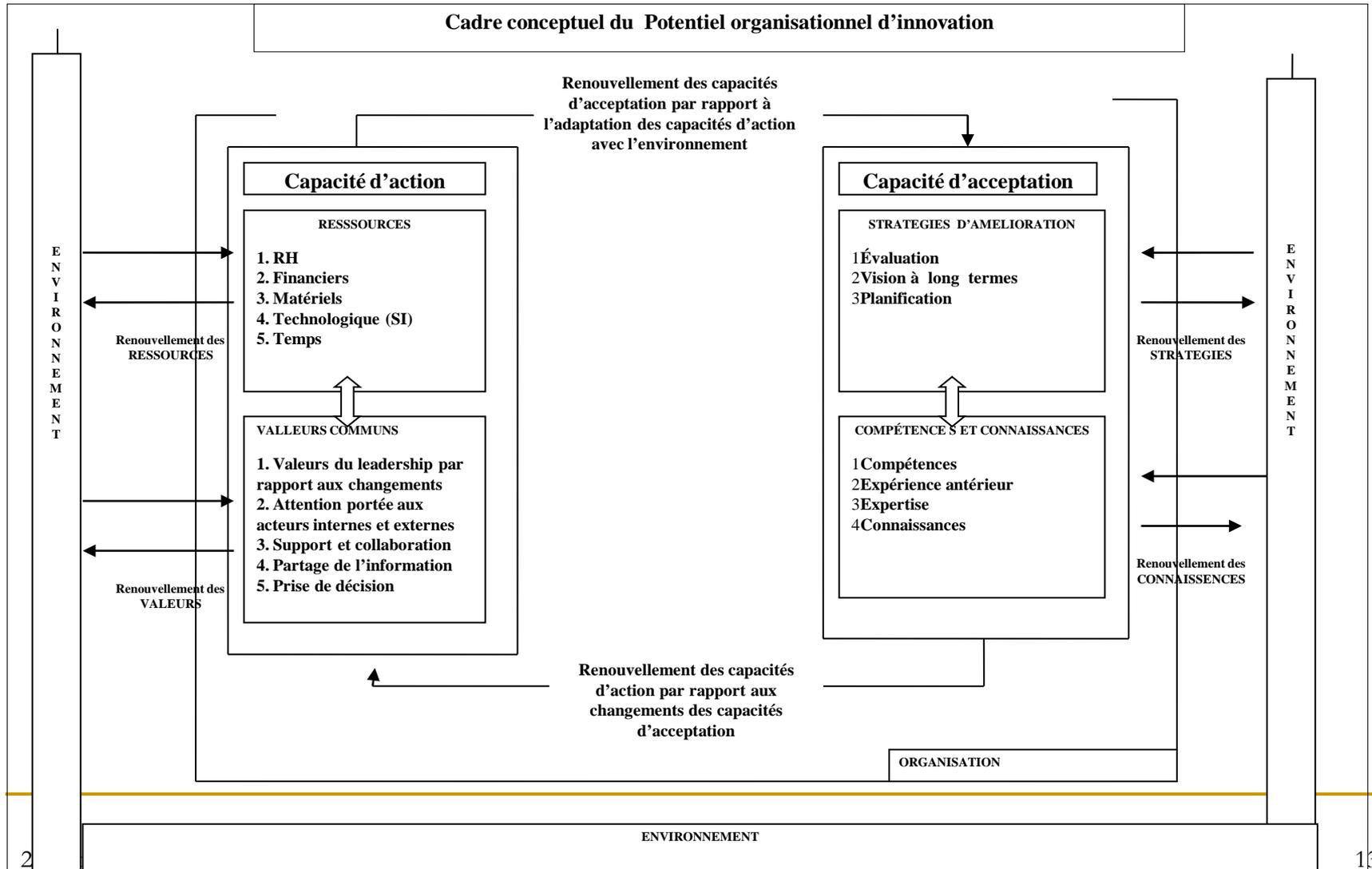
- ❑ potentiel du design du milieu d'implantation et
- ❑ de traduire la prédisposition du milieu d'implantation de réaliser le processus d'innovation : l'initiation et l'implémentation d'une innovation

Potentiel organisationnel d'innovation : cadre théorique

Définitions

- **Le potentiel organisationnel pour l'innovation** est défini comme un processus d'interaction de l'organisation avec son environnement, externe et interne, dans le but de renouveler ses capacités d'acceptation du changement menant à l'amélioration organisationnelle voulue et de renouveler ses capacités d'action pour accompagner et institutionnaliser ce changement.
- **La capacité d'acceptation d'une innovation** dépendra de la capacité de l'organisation d'adapter ses stratégies et objectifs aux besoins et impératifs de l'environnement interne et externe, et d'autre part, de la capacité de renouvellement de ses connaissances et compétences en visant les meilleures disponibles dans l'environnement interne et externe de l'organisation.
- **La capacité d'action pour une innovation** dépendra de la capacité de l'organisation d'adapter ses ressources, nécessaires pour le renouvellement de la production des connaissances et de compétences dans l'organisation avec son environnement et d'autre part, de la capacité de renouvellement de ses valeurs communes aux normes sociales promulguées.

« Dynamo » systémique de création et du renouvellement du potentiel organisationnel d'innovation



Potentiel organisationnel d'amélioration
de la qualité et de la performance
hospitalière: cadre conceptuel

Potentiel organisationnel d'amélioration de la qualité et de la performance hospitalière: cadre conceptuel (1)

- Ce concept est utilisé dans le cadre de l'analyse d'implantation du projet PATH de OMS Europe en France, comme une des trois variables qui définissent le contexte d'implantation.
- Le potentiel organisationnel d'amélioration de la qualité peut être vu comme un cas particulier du cadre plus général qu'est le potentiel organisationnel d'innovation.

Potentiel organisationnel d'amélioration de la qualité et de la performance hospitalière: cadre conceptuel (2)

Définitions

- Nous définissons **le potentiel organisationnel d'amélioration de la performance hospitalière** comme un pré requis organisationnel, susceptible d'influencer l'acceptation du changement de la performance hospitalière, ainsi que les capacités d'action pour accompagner et institutionnaliser ce changement.
- **L'acceptation pour l'amélioration de la performance hospitalière** dans l'organisation se traduit d'une part, par les objectifs que l'organisation priorise en termes d'amélioration de la performance, afin de s'adapter aux changements de l'environnement interne et externe et d'autre part, par les efforts effectués dans l'organisation pour l'augmentation des compétences, des expériences et des expertises concernant d'amélioration de la performance hospitalière.
- **La capacité d'action de l'organisation pour l'amélioration de la performance hospitalière** est relative d'une part, à l'attitude des membres dirigeants, ainsi qu'à leurs volontés d'entamer des actions menant vers l'amélioration de la performance voulue et d'autre part, de ressources matérielles, économiques, techniques ou humaines, nécessaires pour la création et le renouvellement des compétences et des connaissances, individuelles ou de groupe, dans l'organisation.

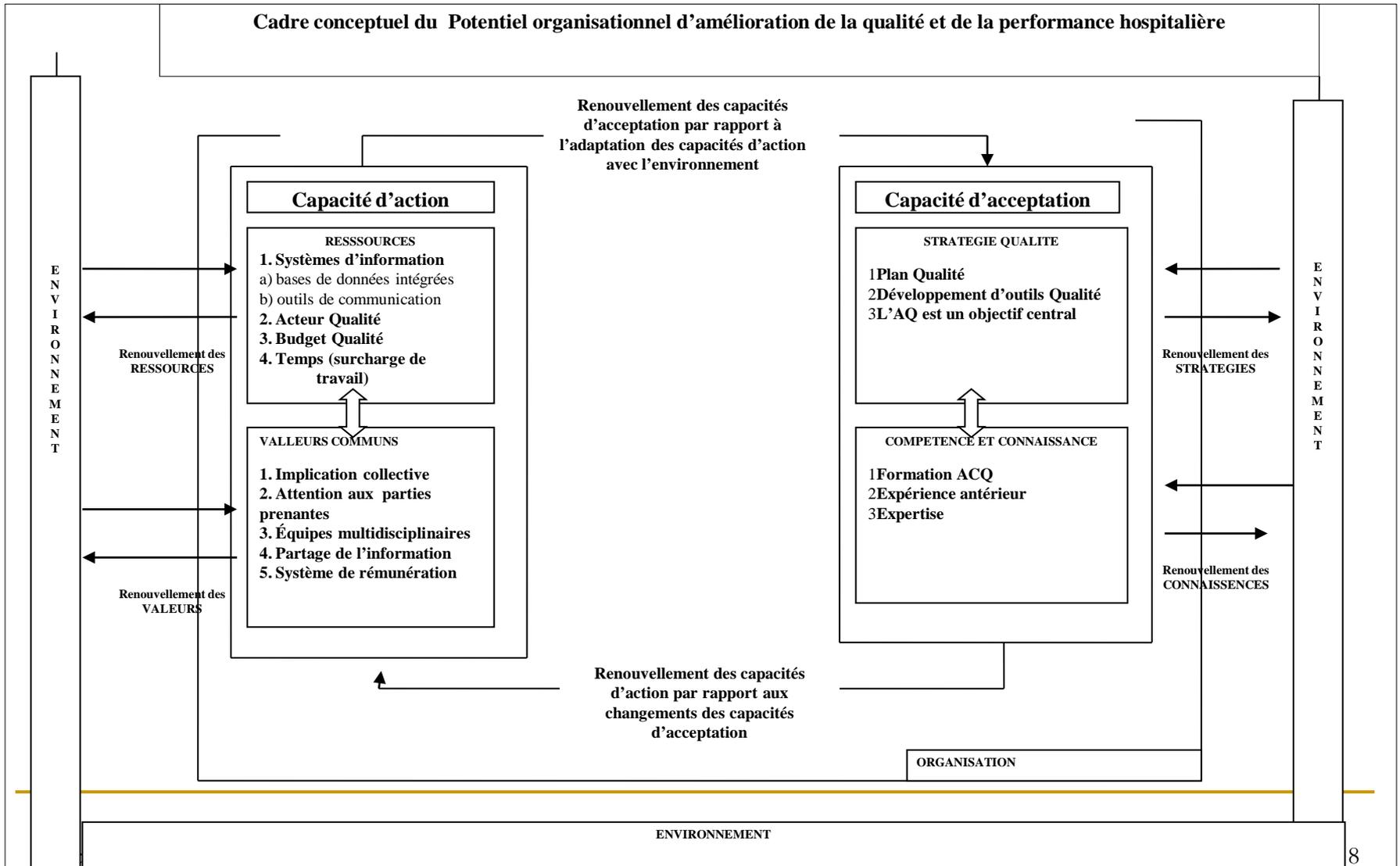
Potentiel organisationnel d'amélioration de la qualité et de la performance hospitalière: cadre conceptuel (3)

Ainsi, selon notre définition, le potentiel d'amélioration de la qualité et de la performance hospitalière (AQPH) se définirait par la présence des capacités suivantes :

- a) **Capacité de viser les plus hauts standards d'amélioration disponibles**, respectifs aux besoins de qualité et de performance hospitalière, exprimés par l'environnement interne et externe de l'organisation
- b) **Expériences antérieures** dans l'acquisition et le partage des compétences et des connaissances relatifs à l'AQPH
- c) **Culture organisationnelle** favorisant l'apprentissage, la coopération et la responsabilisation des acteurs
- d) **Disponibilité de Ressources** aptes à accompagner la création, le renouvellement et le partage des compétences et des connaissances.

Pour qu'une organisation soit viable pour l'acceptation et l'implantation d'une intervention d'amélioration de la qualité et de la performance hospitalière, les capacités mentionnées plus haut doivent être présentes dans l'établissement de santé.

Potentiel organisationnel d'amélioration de la qualité et de la performance hospitalière: cadre conceptuel (4)



Étude de cas : étude du contexte dans le
cadre d'analyse de l'implantation du
projet PATH en France

Étude de cas : étude du contexte dans le cadre d'analyse de l'implantation du projet PATH en France

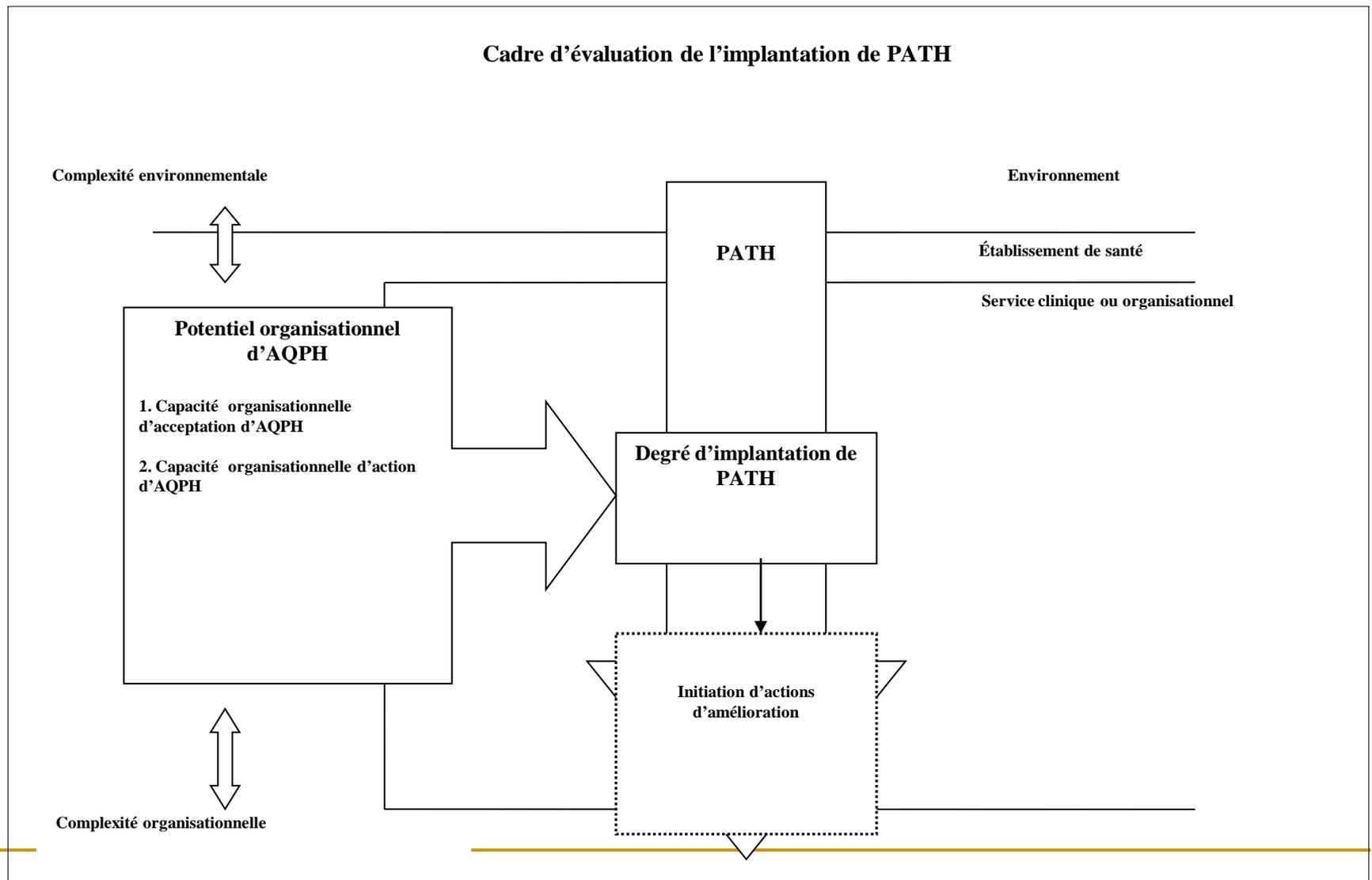
Le projet PATH

- Assister les établissements de santé dans l'évaluation de leur performance, l'interrogation de leurs propres résultats et leurs traductions en actions d'amélioration.
- Construit sur la dynamique de comparaison nationale et internationale par le biais des réseaux de benchmark
- Participation de base volontaire

PATH en France

- Deuxième vague : 2007-2009
- Participation de 48 établissements de santé
- 7 régions de la France

Cadre d'évaluation de l'implantation de PATH



Étude de cas : étude du contexte dans le cadre d'analyse de l'implantation du projet PATH en France (2)

Méthodes

- Participation: 40 des 48 établissements de santé qui ont participé au projet PATH (83,3%)
- Collecte de données : questionnaire diffusé aux coordinateurs d'hôpitaux
- Analyse des données : typologie du potentiel organisationnel d'amélioration de la performance hospitalière
- La présence d'activités ou de structure a été codée = 1, et l'absence = 0
- Des scores arithmétiques ont été faits pour chaque dimension
- Selon les scores obtenus, les établissements ont été classés selon deux variables : le potentiel organisationnel d'AQPH et la complexité organisationnelle et environnementale

Étude de cas : étude du contexte dans le cadre d'analyse de l'implantation du projet PATH en France (3)

Méthode (2)

Répartition des établissements PATH en 6 classes

		Potentiel d'AQ		
		Fort	Moyen	Faible
Complexité organisationnelle et environnementale	Forte	6	10	3
	Moyenne et Faible	3	9	9

Étude de cas : étude du contexte dans le cadre d'analyse de l'implantation du projet PATH en France (3)

Variation du contexte d'implantation de PATH

		Potentiel d'AQPH		
		Fort	Moyen	Faible
Complexité structurelle et environnementale	Forte	Apprenante dans un environnement instable (6 éts)	A apprentissage réduit dans un environnement instable (10 éts)	A apprentissage limité dans un environnement instable (3 éts)
	Moyenne et Faible	Apprenante dans un environnement stable (3 éts)	A apprentissage réduit dans un environnement stable (9 éts)	A apprentissage limité dans un environnement stable (9 éts)



MERCI POUR VOTRE ATTENTION!

