

# Comment réussir à implanter une innovation dans votre milieu ?

**Strasbourg**  
**Journée pédagogique**  
**20 mars 2018**

**Jean-François Denef**

Professeur émérite à la faculté  
de médecine et dentisterie  
Vice-recteur honoraire

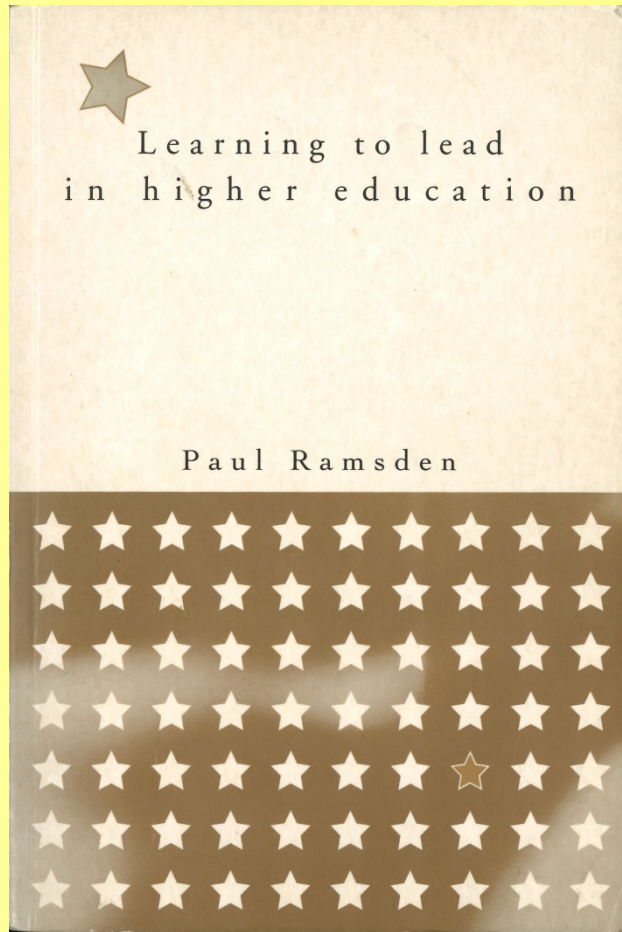
Université Catholique de Louvain  
Co-président du conseil pédagogique de la CIDMEF  
Ancien président de la SIFEM



# Plan de l'exposé

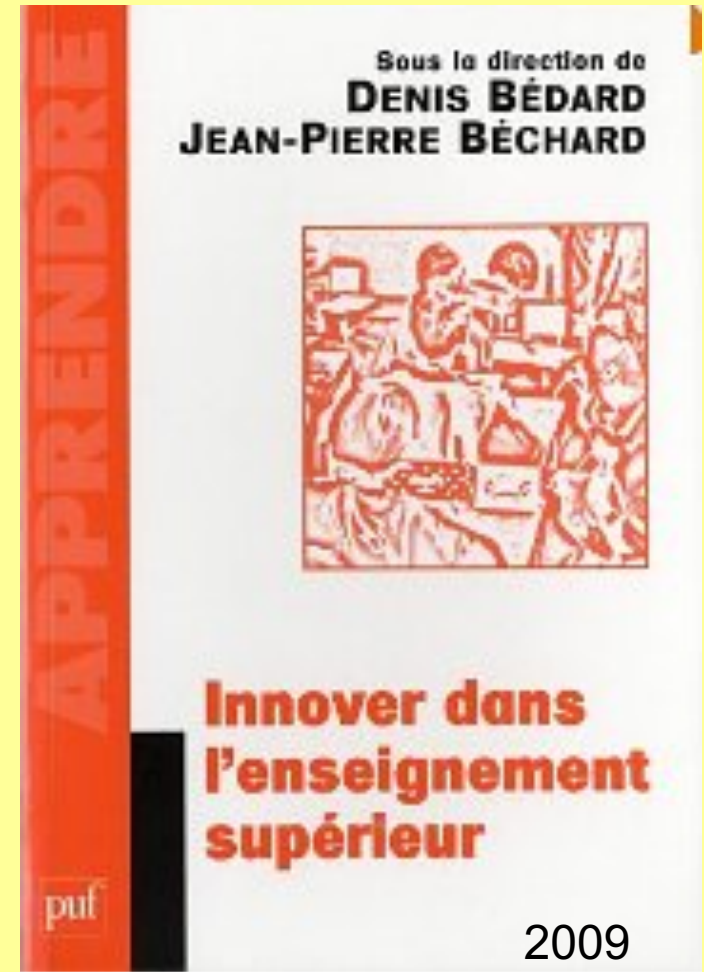
- Pourquoi des innovations ?
- La gestion de l'innovation (changement)
- Résistance au changement
- Quelques éléments fondamentaux
- En guise de conclusion....

## Deux livres de référence



**RAMSDEN, P. (1998).**

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



# Un peu de théorie (terminologique)...

- **Novation** : invention, nouveauté objective
- **Innovation** : implantation dans un contexte d'une novation
- **Rénovation** : révision d'une situation, d'un programme, en vue de son amélioration ou de son adaptation à un nouvel environnement
- **Réforme** : tout changement en réponse à des éléments (externes) au programme ou à l'institution...



# Pourquoi entamer des innovations 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, ...

**2010**

## 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 médecine<sup>1</sup>

*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 ?**

## WORLD SUMMIT ON SOCIAL ACCOUNTABILITY

presented by The Network: Towards Unity for Health (TUFH)

APRIL 8-12, 2017

HAMMAMET, TUNISIA

**2017**

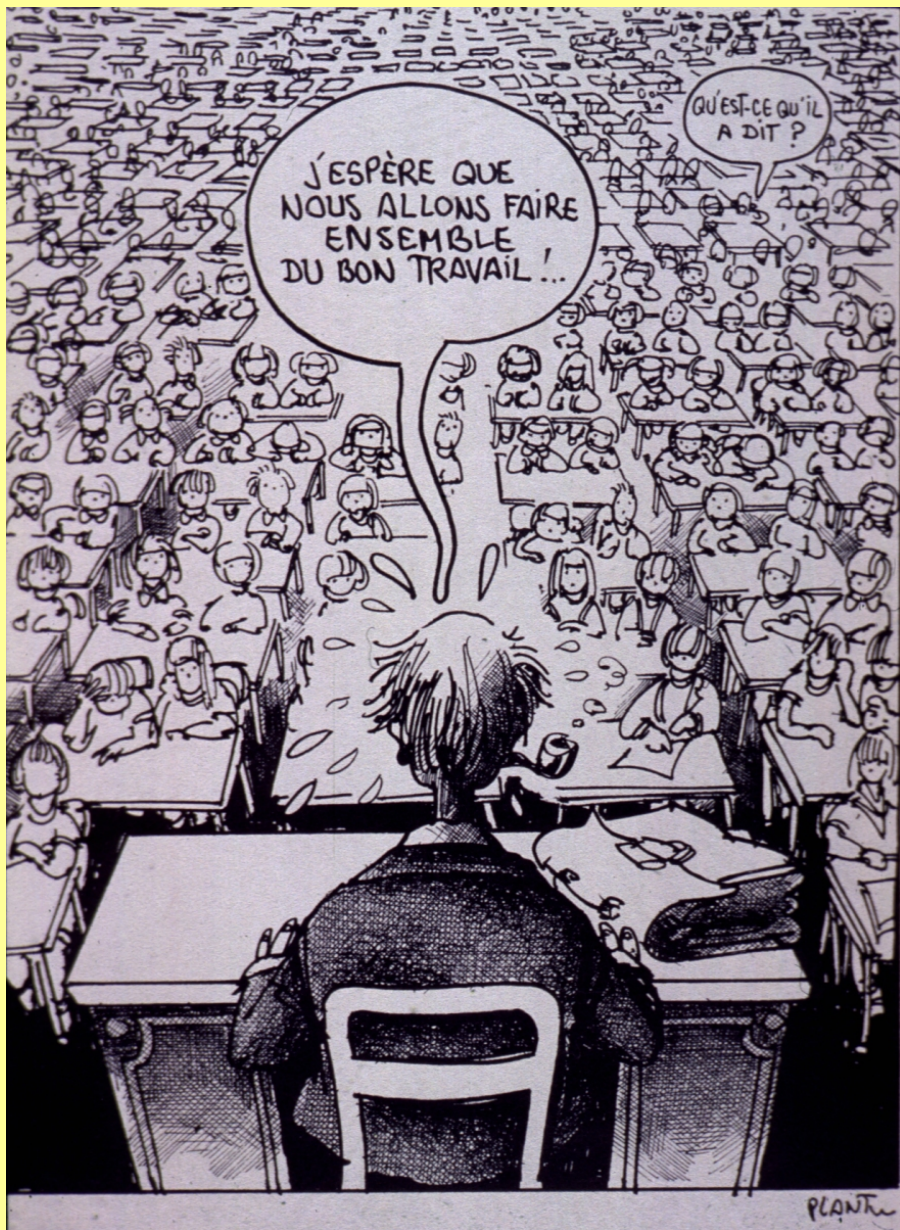
<http://www.thenetworktufh.org/2017conference>

## RIFRESS:

**Réseau international francophone sur la responsabilité sociale en santé**



**2<sup>e</sup> sommet mondial (2017) : 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





## Augmentation des recours et remises en cause...



1970



2015

# Irruption des TIC dans la pratique médicale



Tecfa, Genève



# Plan de l'exposé

- Pourquoi changer ?
- **La gestion du changement : gestion par projet**
- 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)
- Des **partenaires** à identifier
- Une « orientation » sur les **tâches** à accomplir
- Un pilotage par un **responsable** (leader) qui en assure l'intégration

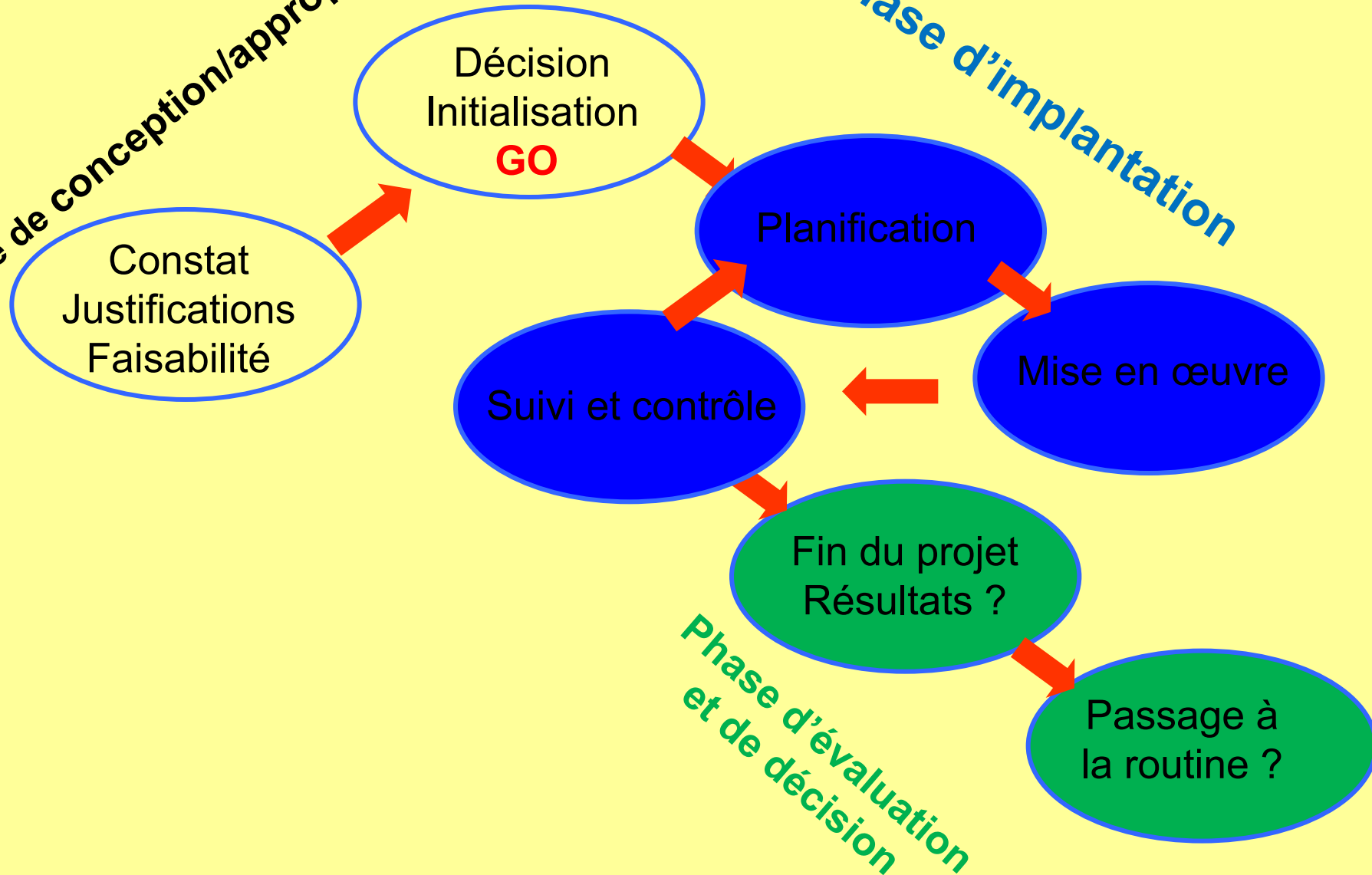


# Cycle de vie d'un projet

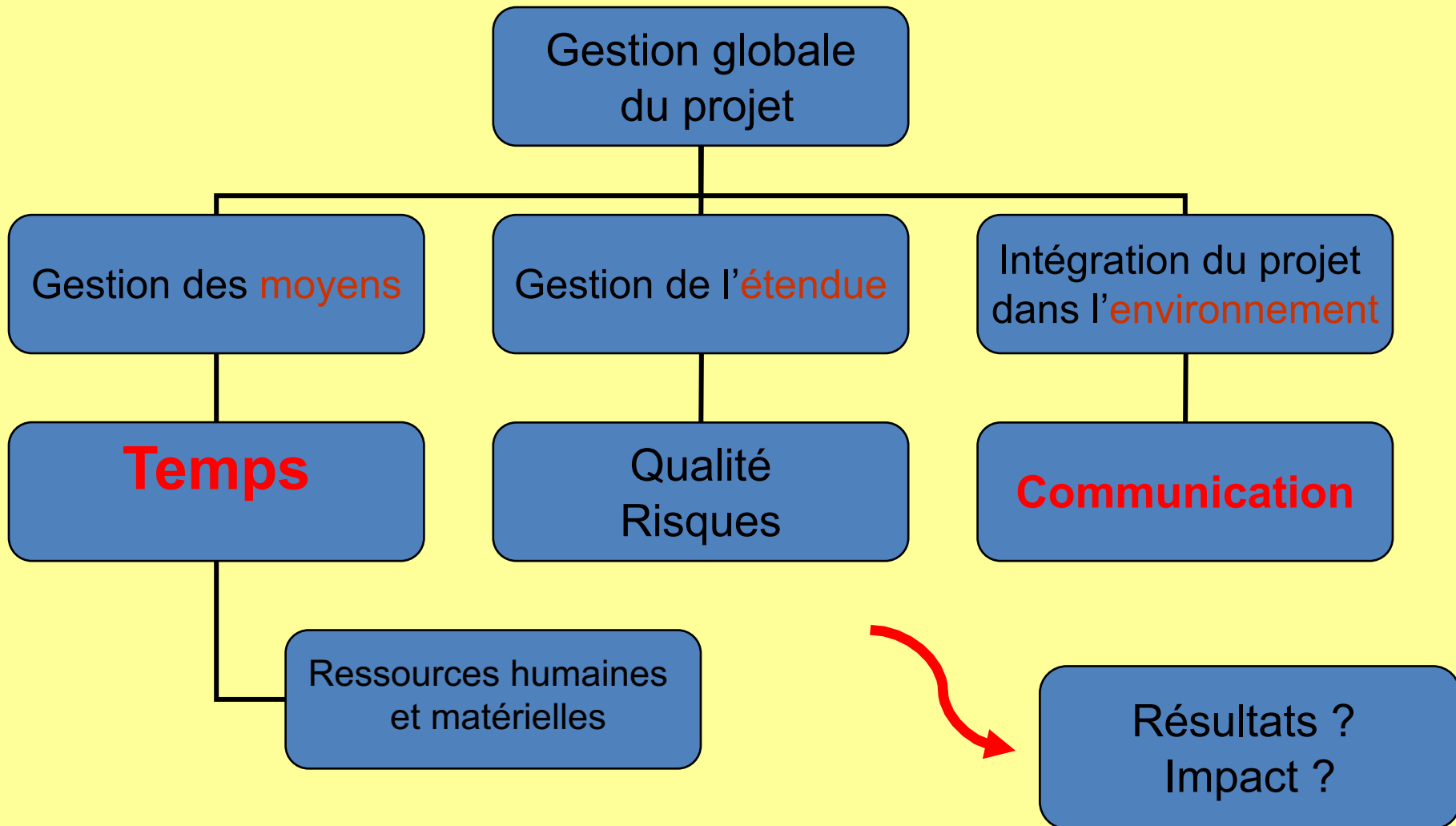
Phase de conception/appropriation

Phase d'implantation

Phase d'évaluation  
et de décision



# Différents éléments d'un projet





# « Partenaires »

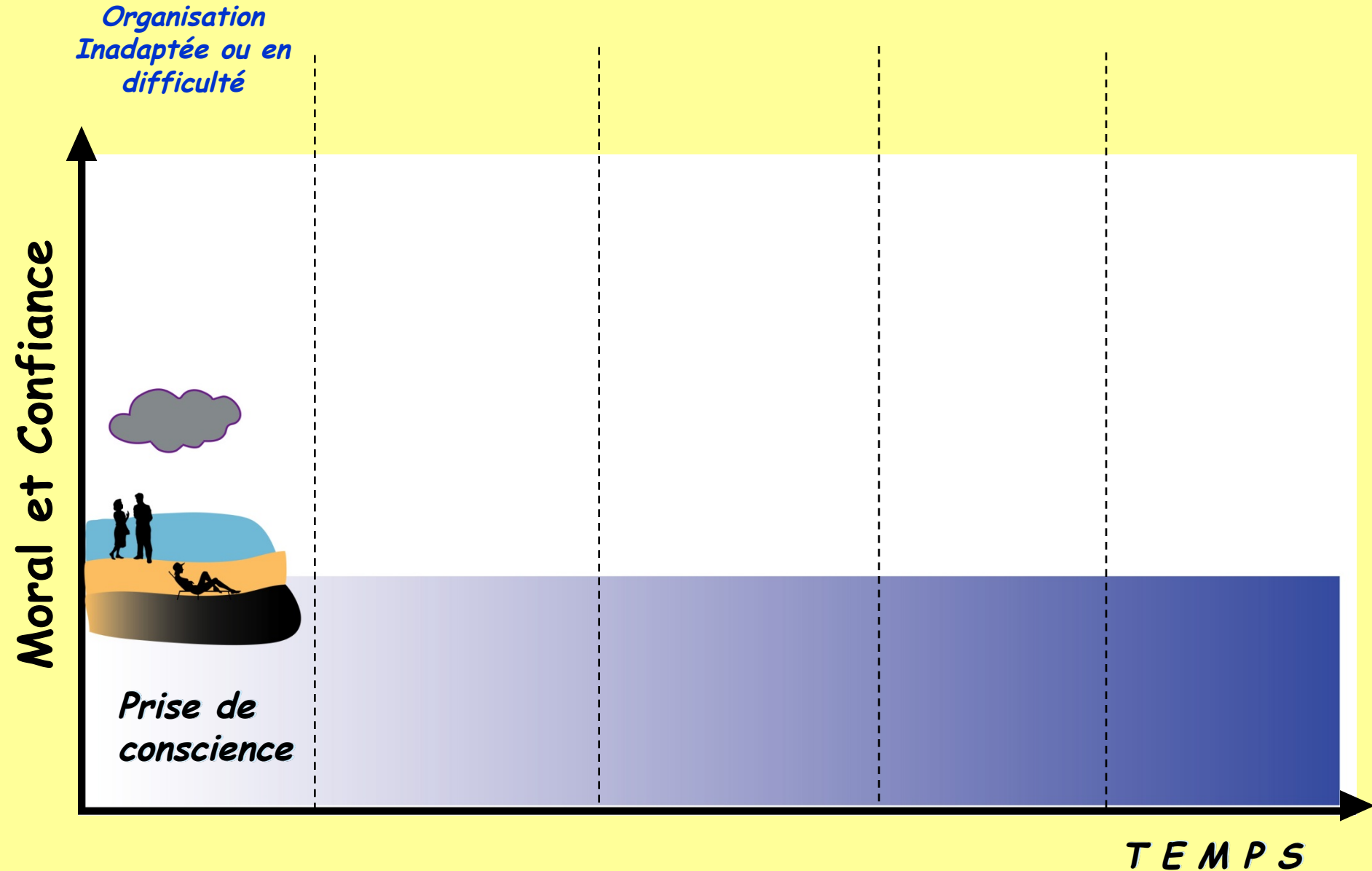
Personnes ou groupes qui peuvent

- **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

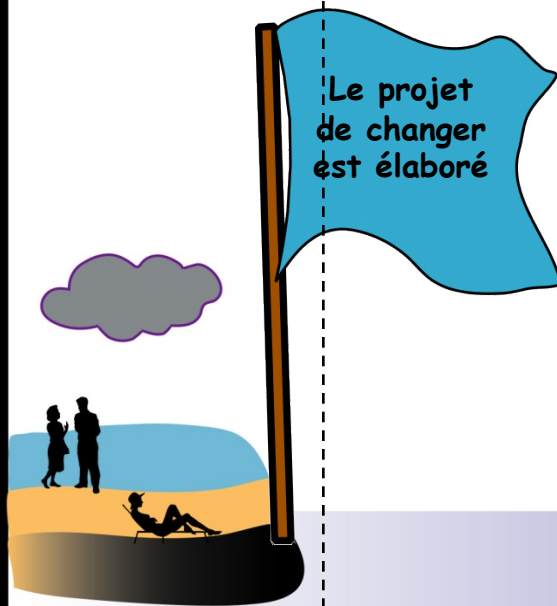




# La courbe du changement

*Organisation  
Inadaptée ou en  
difficulté*

**Moral et Confiance**

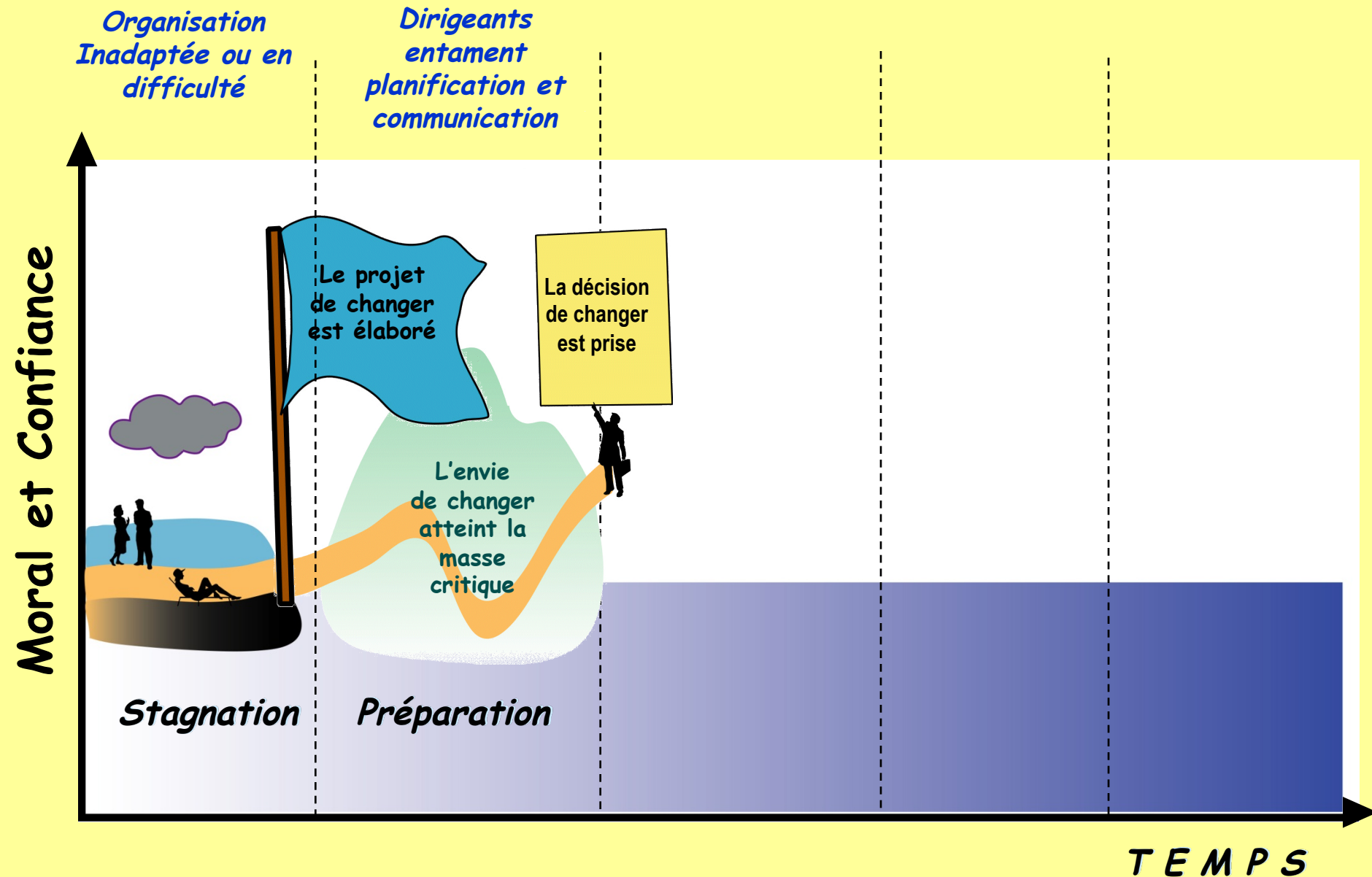


Le projet  
de changer  
est élaboré

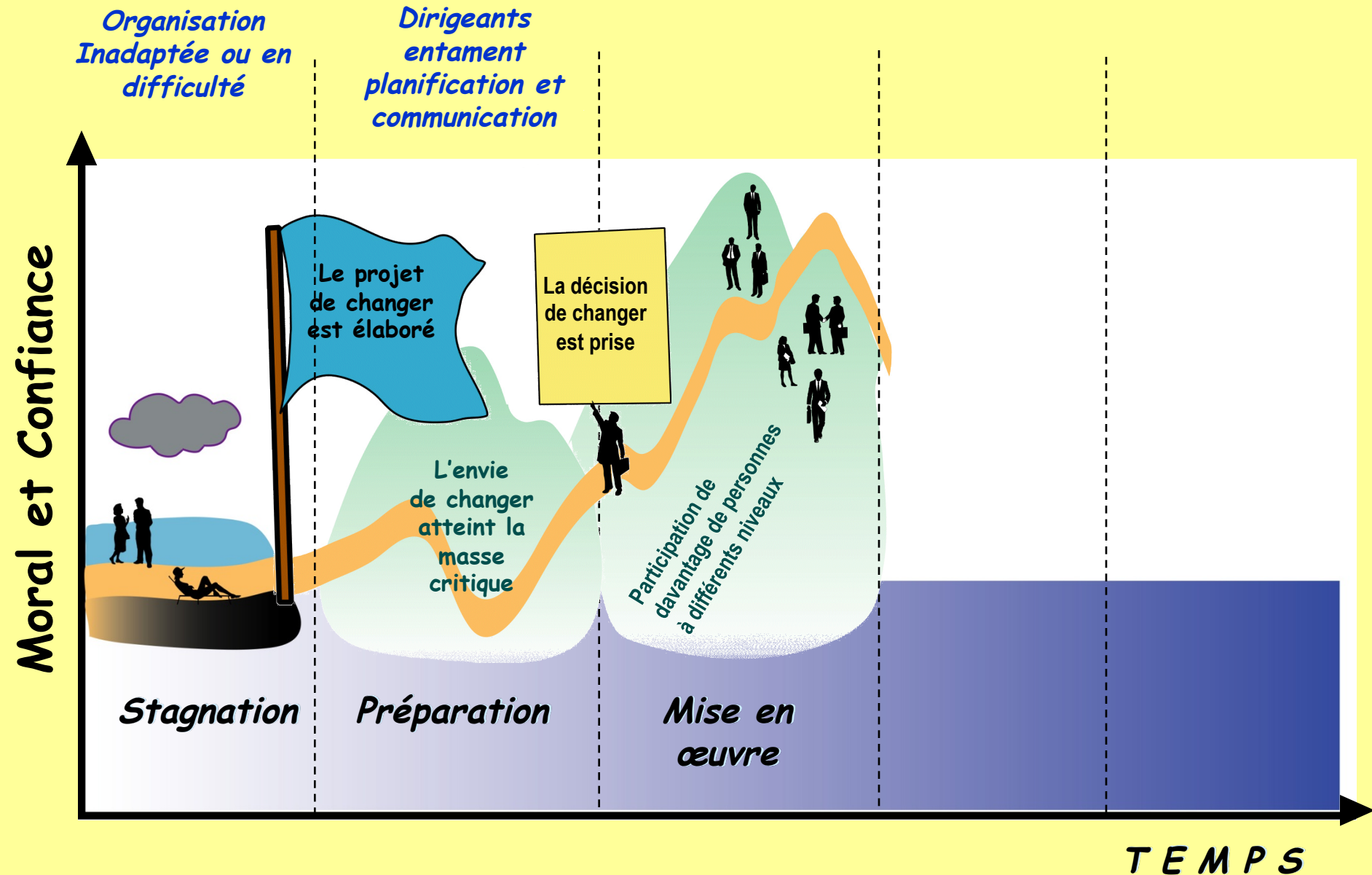
**Stagnation**

**T E M P S**

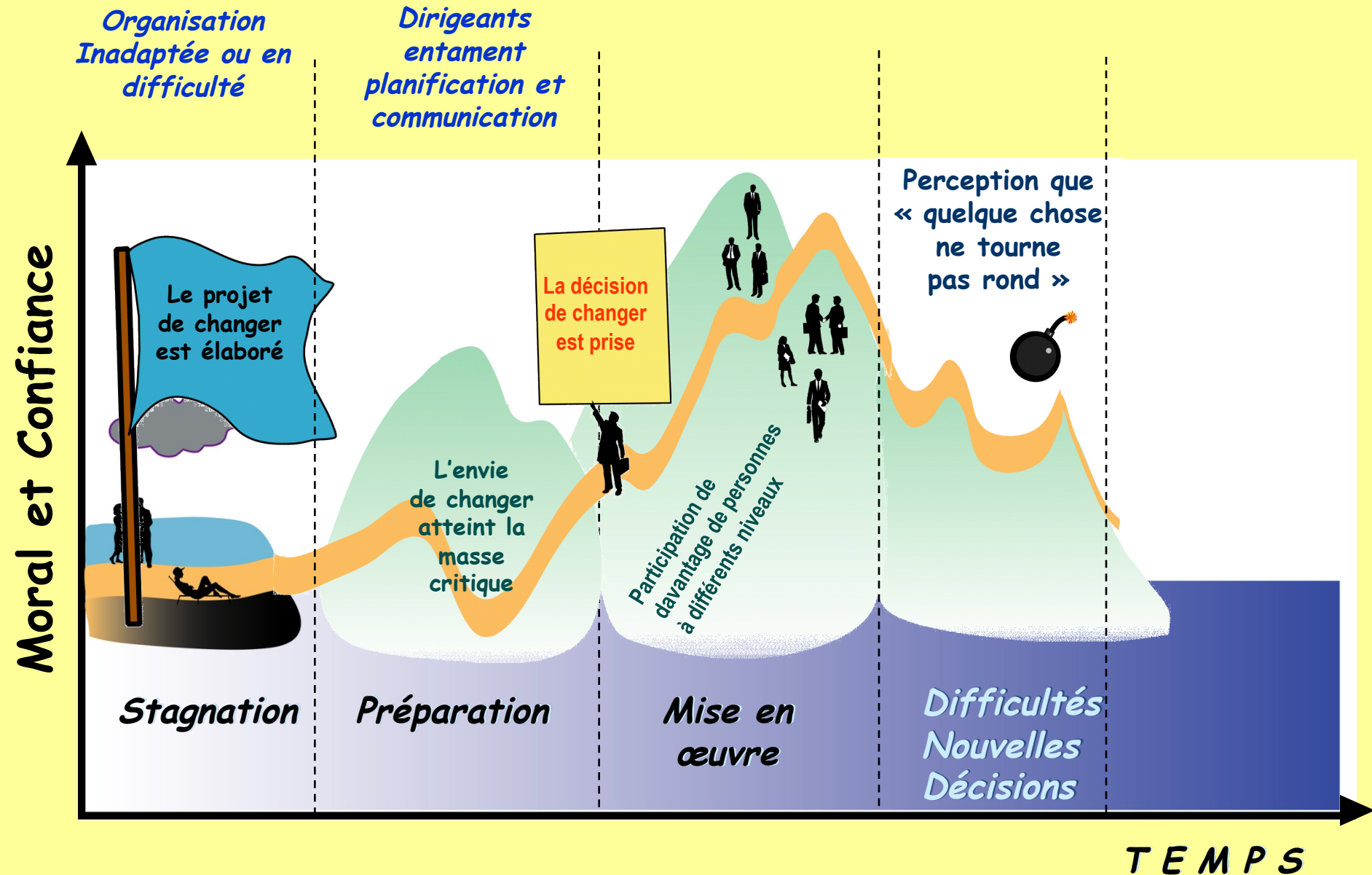
# La courbe du changement



# La courbe du changement



# La courbe du changement

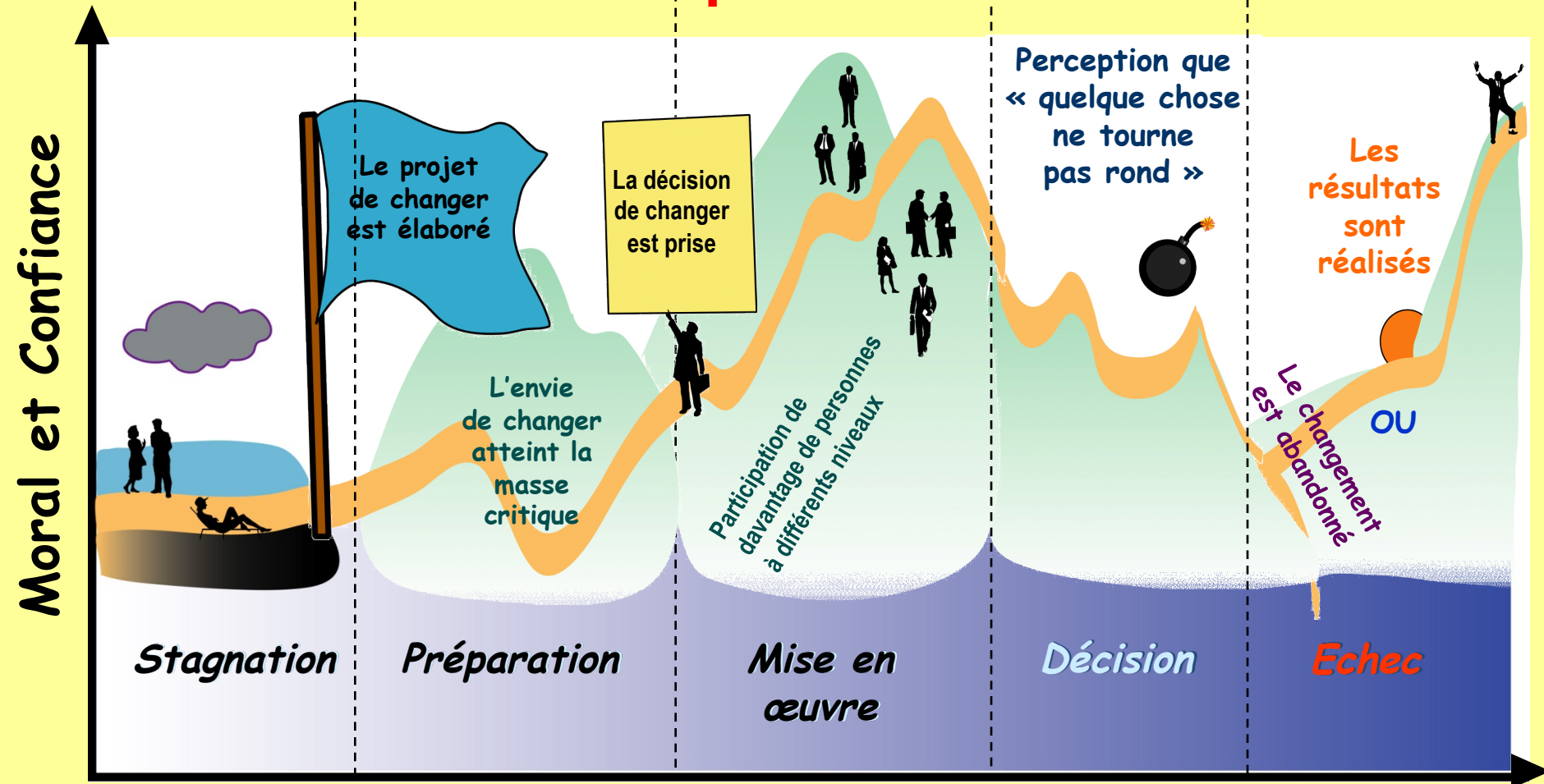


# La courbe du changement

Conception / Appropriation

Evaluation - décision

Implantation



Adapté de J. Duck, Boston Consulting Group, 2001 T E M P S



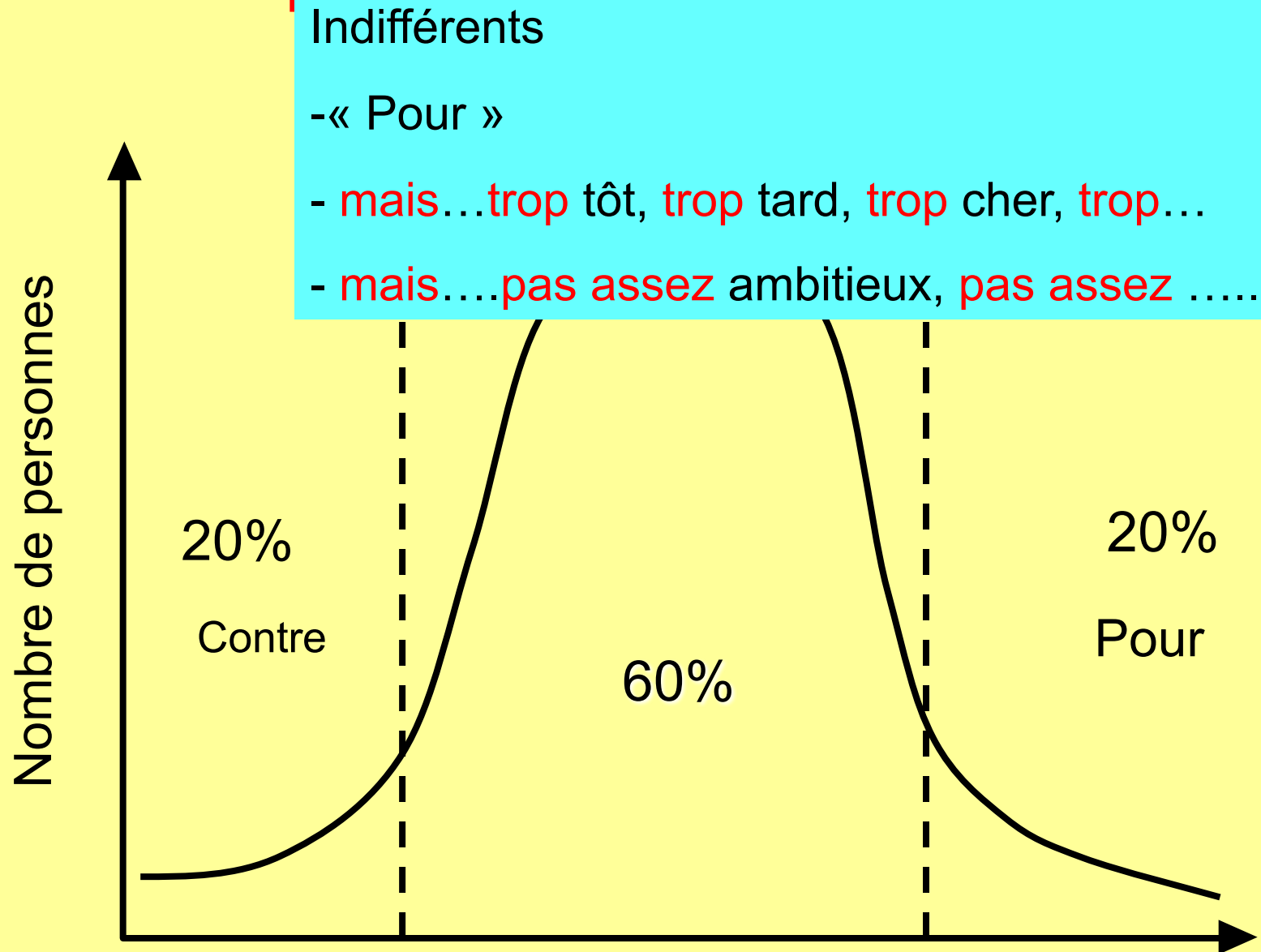
# Plan de l'exposé

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

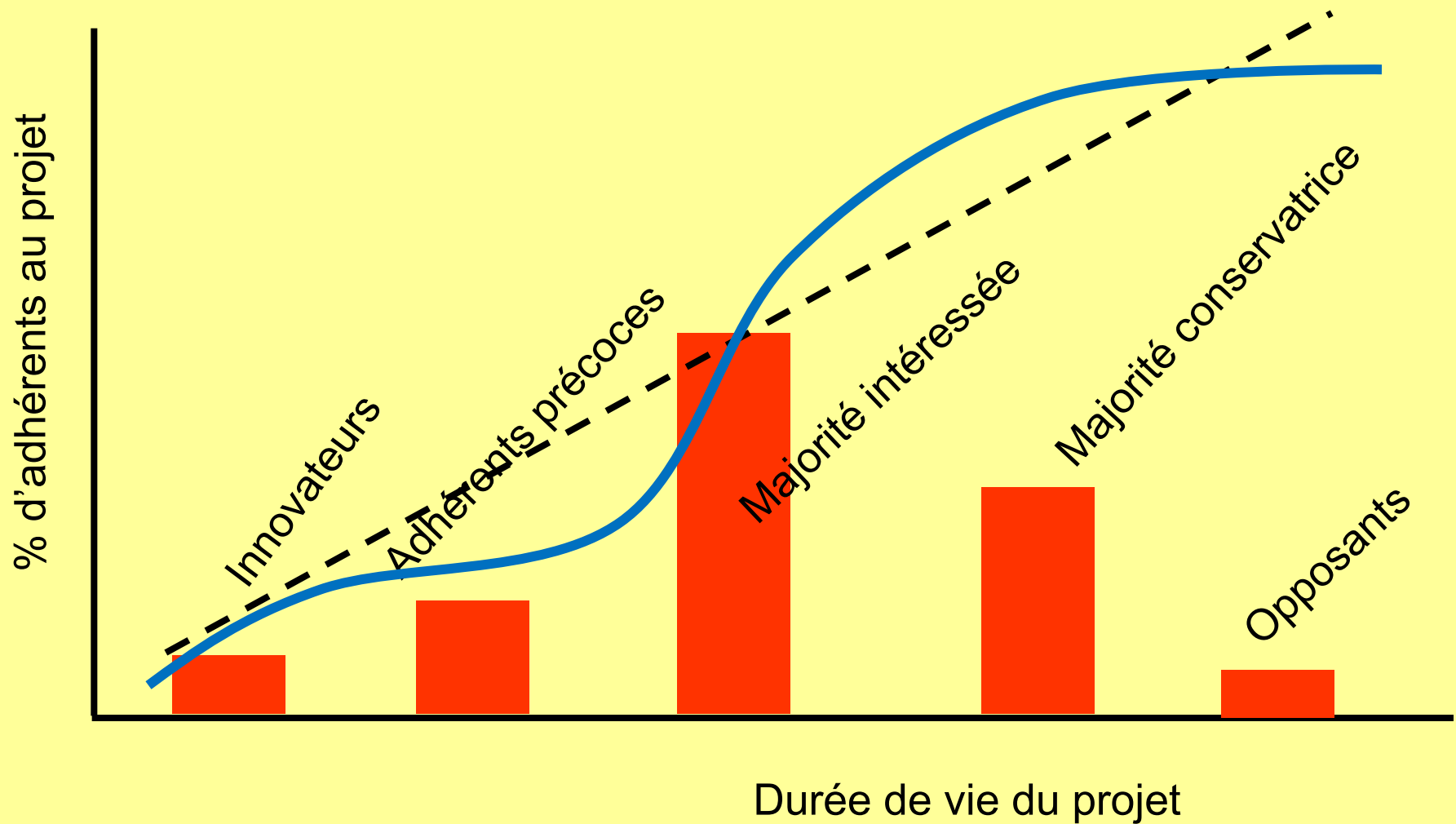


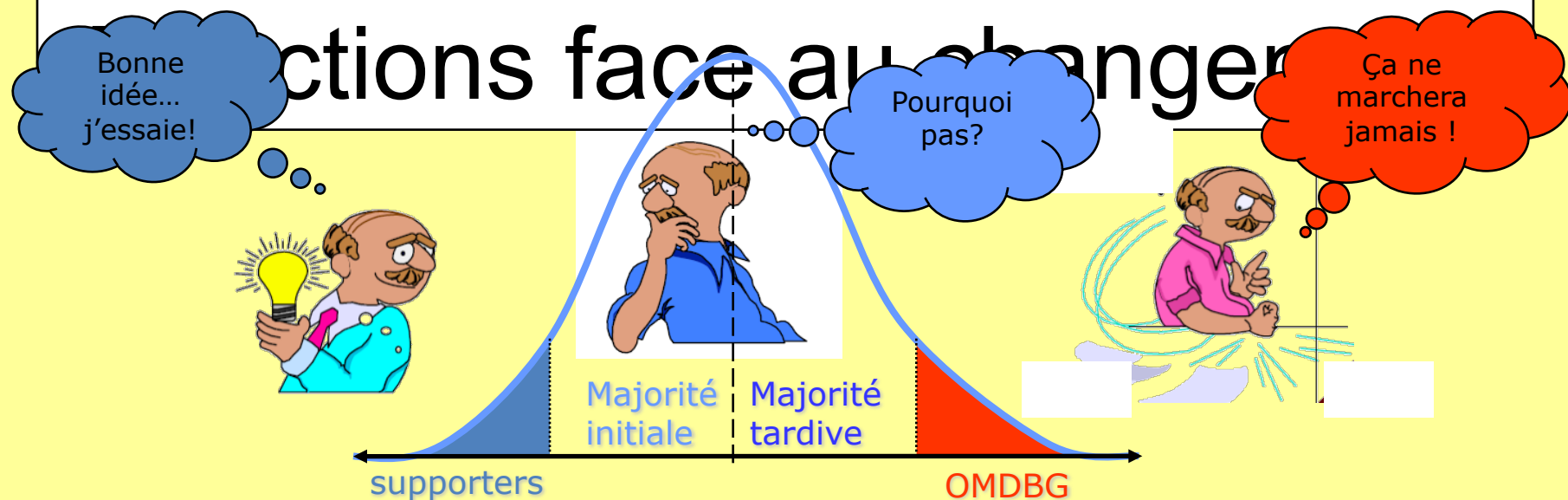
# Gestion du projet, de l'adhésion et des résistances

Le principe des 20-60-20



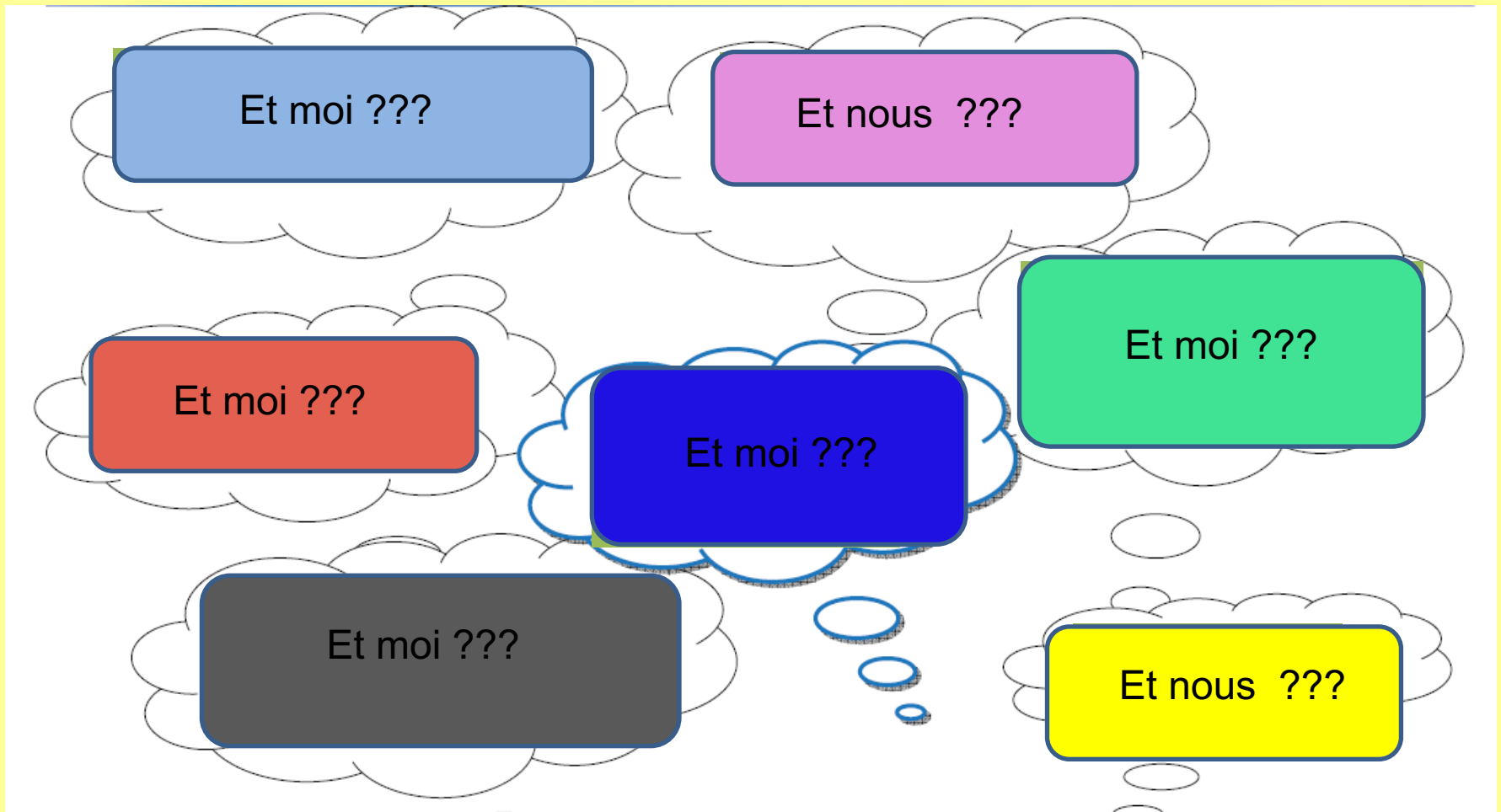
## Relations académiques : Motivation, Communication





- ❑ **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

« Comment cela va-t-il influencer **mon** travail ? »

« **Trop** de temps passé à changer »

« Cela ne marchera **pas** »

« Vous ne prenez pas en compte **MON** avis »

« Mais...On a **toujours** fait comme cela »

« **Pas assez** de temps »

« Trop compliqué »

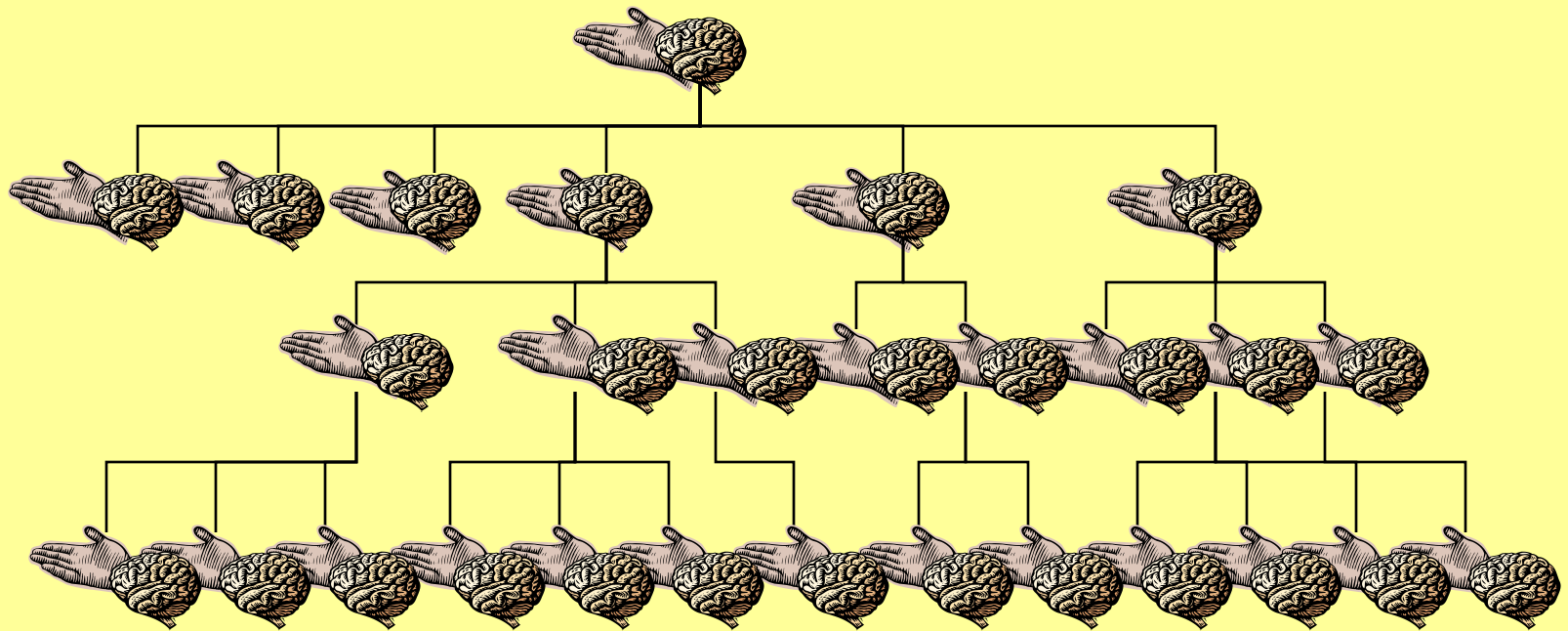
Pour convaincre : des résultats positifs et rapides

# Plan de l'exposé

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

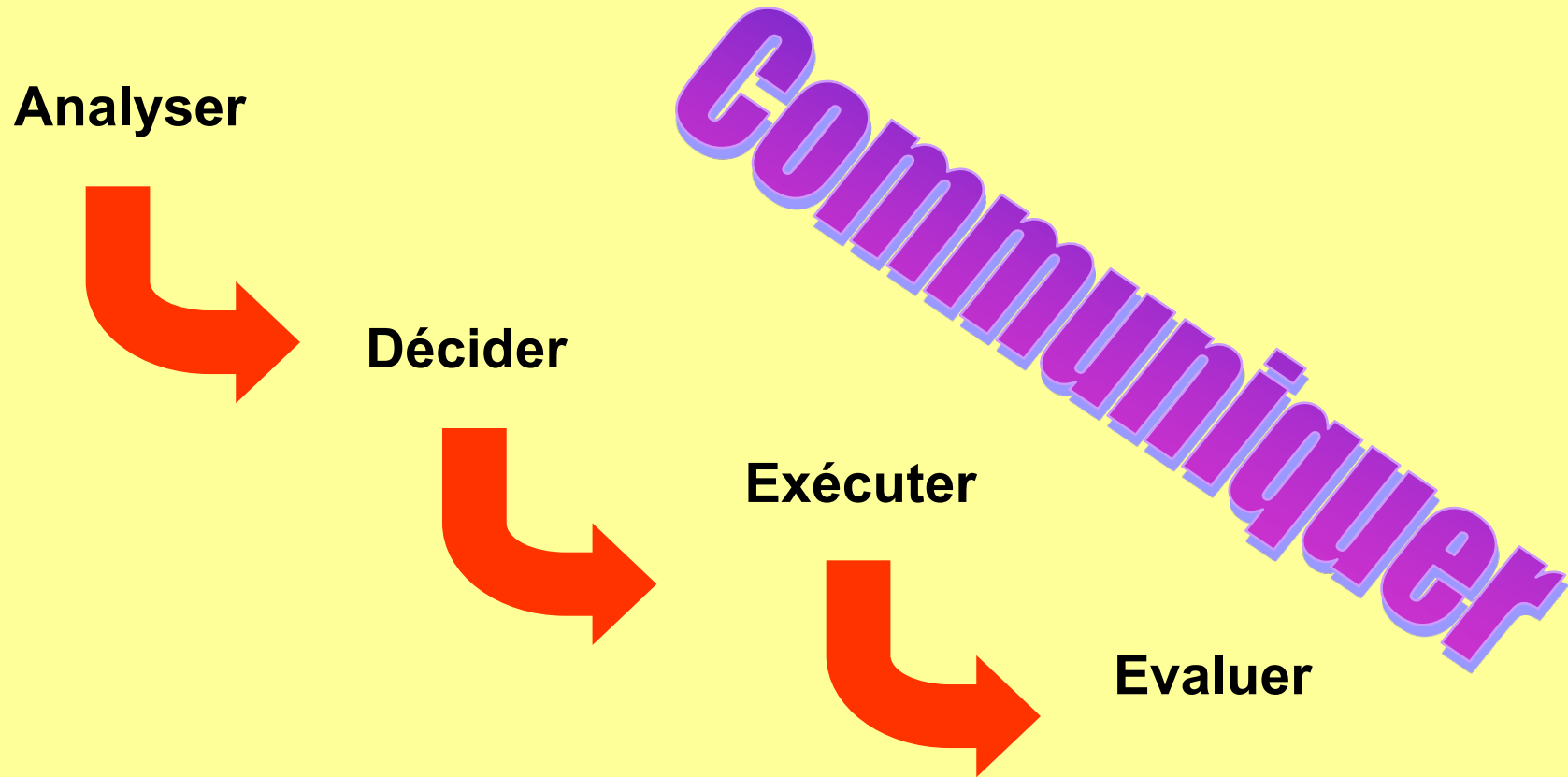


# Impliquer tous les partenaires concernés par le changement



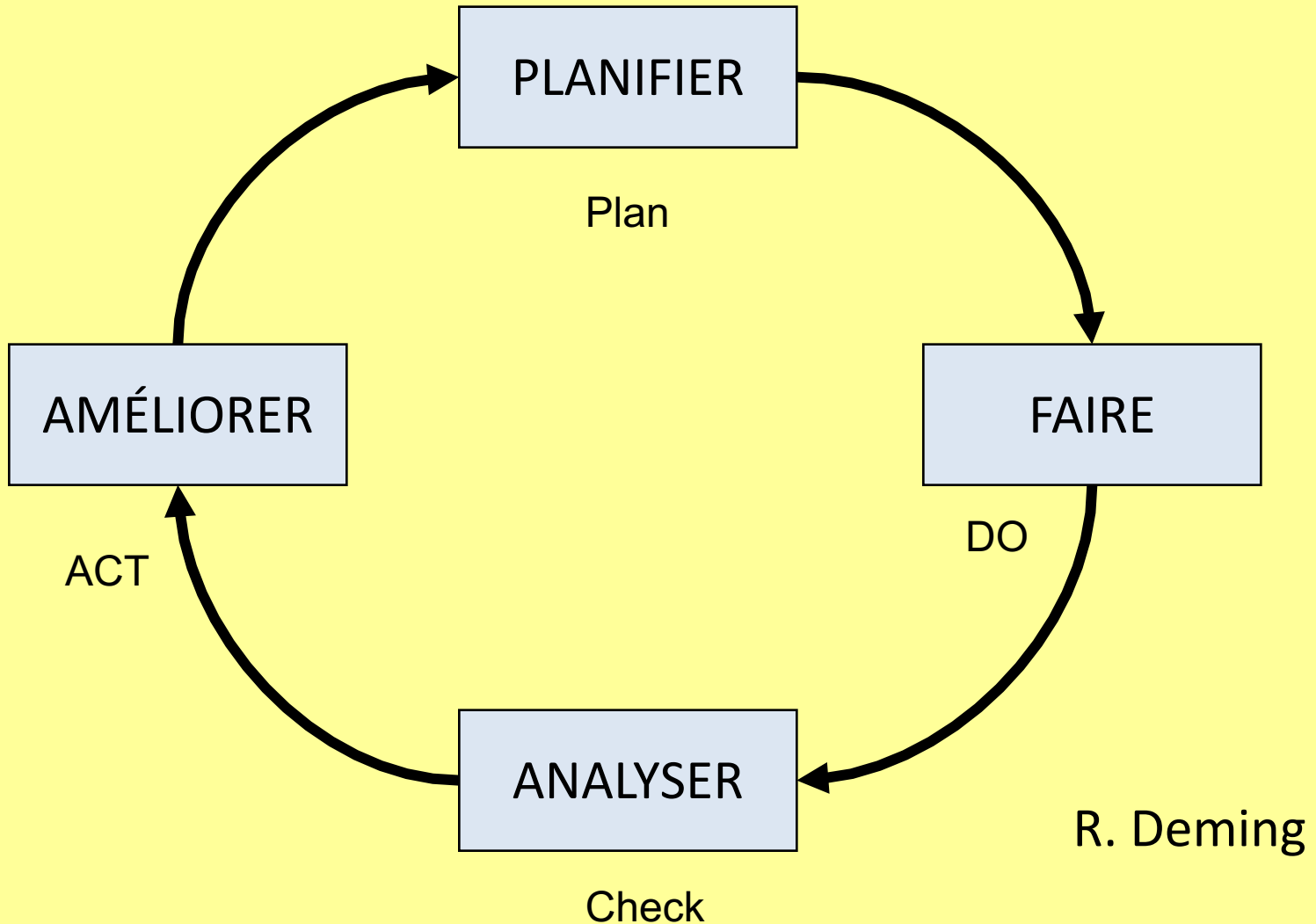
Tous contribuent tant par leur action  
que par leur réflexion

## Découper les phases du changement « gestion par projet »

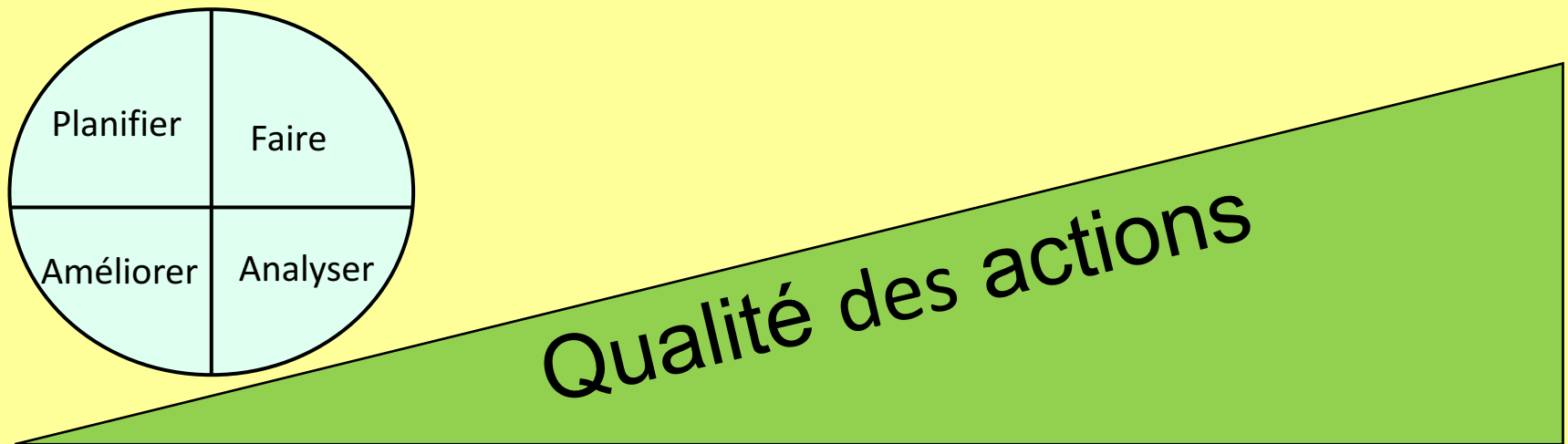


**Impliquer des leaders pédagogiques**

# Le cercle vertueux de la qualité



# AMÉLIORATION CONTINUE DE LA FORMATION



**Fondement de la démarche qualité ou de l'assurance qualité**

***Pilotage (ressources internes)***

***Evaluation (ressources externes)***

***formative***

***normative (accréditation, normes ISO)***

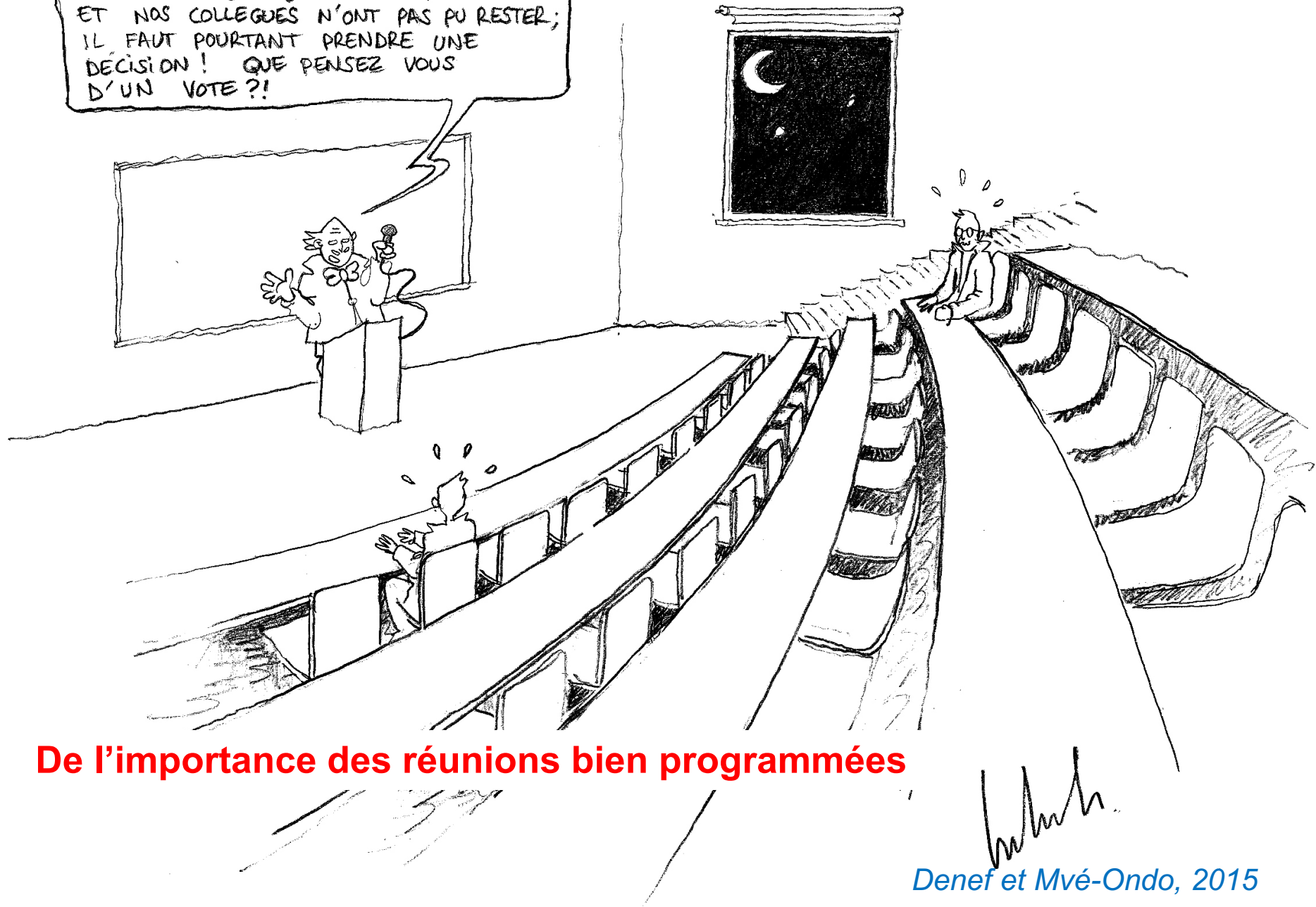
# La communication ne se limite pas à l'information



Denef

Denef et Mvé-Ondo, 2015

JE SAIS BIEN QU'IL EST MINUIT  
ET NOS COLLEGUES N'ONT PAS PU RESTER;  
IL FAUT POURTANT PRENDRE UNE  
DÉCISION ! QUE PENSEZ VOUS  
D'UN VOTE ?!



**De l'importance des réunions bien programmées**

*hnh*  
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...*

# 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 innovation,  
une réforme**

**Réussite d'une réforme dépend de ...**

**La **volonté** des responsables**

**X**

**Le degré d'**acceptabilité** locale**

*Barrier, in Denef et Mvé-Ondo, 2015*



# 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

# Quelques conseils : tenir un discours cohérent

## VISION



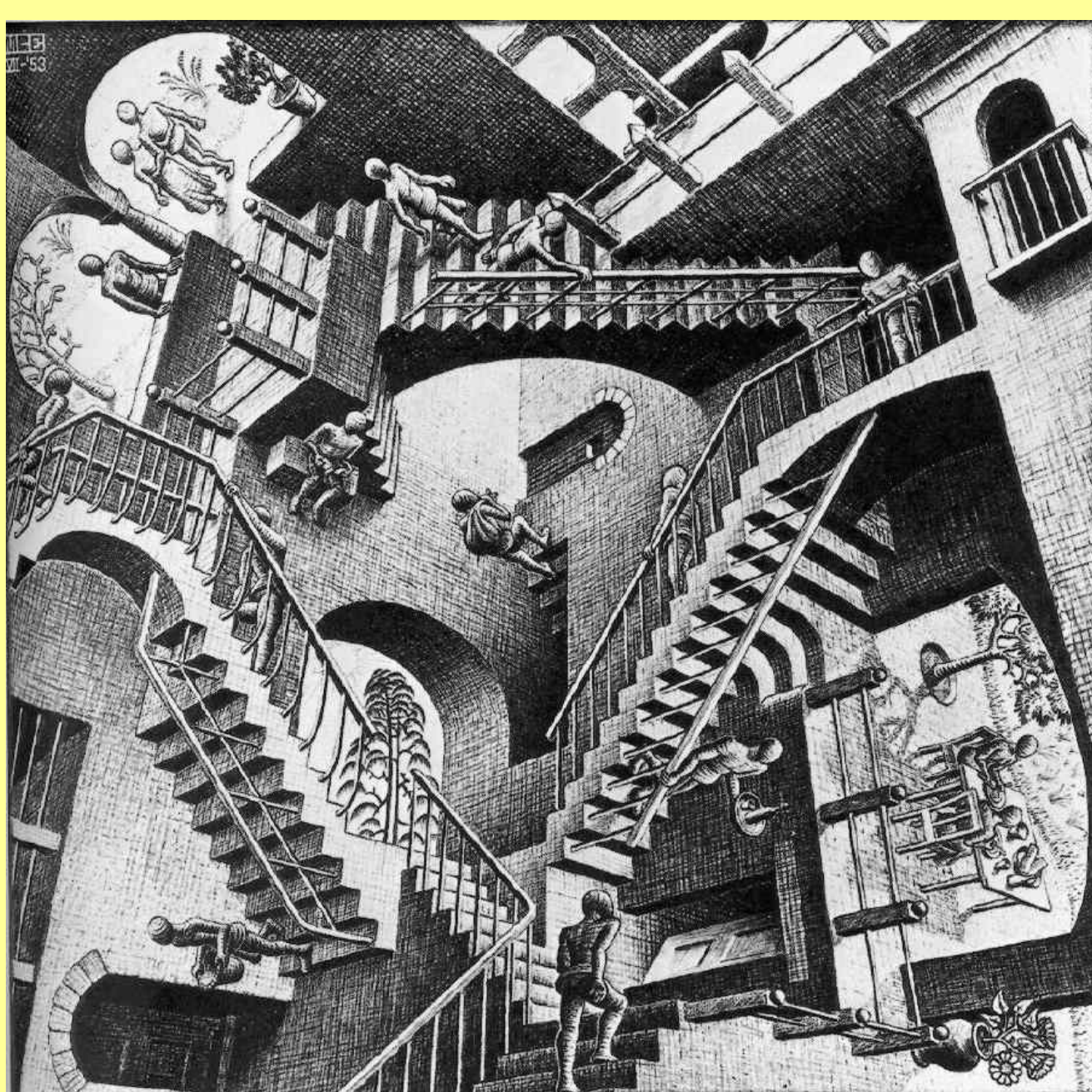
La qualité des stages cliniques, la recherche et l'enseignement sont la raison d'être de notre faculté. Vous savez ce que nous attendons de vous!

## GESTION



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





**Comment  
conjuguer  
des points  
de vues  
différents....**





**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.

## **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 une innovation

## (« *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) ....**

# *Le mot-clef : INSPIRER*

*«A leader is a dealer of hope.»*

*Cité par P. Ramsden*

*« Je vous souhaite des rêves à n'en plus finir  
et l'envie furieuse d'en réaliser quelques-uns.*

*Je vous souhaite de résister à l'enlissement, à l'indifférence, aux  
vertus négatives de notre époque.»*

Jacques Brel

# Introduction à **La gouvernance des universités**

Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage  
des recteurs et présidents d'universités  
ou d'institutions d'enseignement supérieur

Sous la direction de  
**Jean-François Denef**  
**Bonaventure Mvé-Ondo**

Préface de Bernard Cerquiglini  
Dessins de Laurent Vasteels



éditions des archives contemporaines

2015

**Merci de votre attention**

***Si le leadership  
et la gouvernance vous  
intéresse ....***