

## Manuel d'Approche systémique : Une ressource pour améliorer les systèmes et services en toxicomanie

OCTOBRE 2012

### À qui s'adresse le manuel?

- Les leaders et décideurs au sein de services en toxicomanie et en santé mentale, p. ex. directeurs régionaux et gestionnaires de programmes
- Toute personne souhaitant en savoir plus sur une approche de changement systémique visant à améliorer les services et soutiens liés à la consommation de substances et la santé mentale

### Pourquoi se servir du manuel?

- De nombreuses personnes ont de la difficulté à accéder au système en place et à s'y retrouver
- Le système est en constante évolution, et de nombreux facteurs l'influencent
- Le modèle à niveaux présenté dans le rapport *Approche systémique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement* est un cadre factuel qui oriente le changement systémique
- L'adoption d'une approche de gestion du changement viendra accroître l'efficacité et la durabilité du développement systémique

### Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies

75, rue Albert, bureau 500  
Ottawa (Ontario) K1P 5E7  
tél. : 613-235-4048 | téléc. : 613-235-8101 | [www.cclat.ca](http://www.cclat.ca)

Le manuel d'Approche systémique a été produit grâce à la contribution financière de Santé Canada. Les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

ISBN 978-1-927467-21-3

## Objectif du manuel

Le rapport *Approche systémique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement* établit un cadre général pour l'amélioration des *services et soutiens*<sup>1</sup> liés à la consommation de substances. Le manuel a pour but de fournir les outils requis pour appliquer concrètement, au sein d'une organisation, les conseils de haut niveau formulés dans le rapport. Le *modèle à niveaux* présenté dans le rapport d'Approche systémique propose une **structure** pour le développement *systémique*, alors que le manuel, lui, vient appuyer le **processus** de développement systémique. La documentation se compose de plusieurs guides modifiables qui faciliteront la discussion et la planification. Le contenu s'adresse principalement aux *leaders* et *décideurs* d'organisations qui œuvrent dans les domaines de la consommation de substances et de la santé mentale. Cependant, cette documentation se veut aussi largement accessible à de nombreux intervenants qui pourront s'en servir dans un programme ou une organisation, ainsi qu'à l'échelle régionale ou provinciale.

## Utilisation du manuel

Le manuel est accessible à tous par un site Web créé sur mesure. Ses composantes ne se lisent pas nécessairement du début à la fin comme pour un livre, mais le lecteur pourra consulter la composante qu'il veut, quand il en aura besoin. Ce faisant, on reconnaît que chaque utilisateur du manuel a des besoins en information différents et qu'un processus de changement n'est pas une succession linéaire d'étapes. Le manuel compte plusieurs composantes interactives à utiliser pour amorcer une discussion de groupe ou simplement pour mieux faire comprendre le processus.

Le manuel s'articule autour de **modules sur la gestion du changement** qui font un survol des principaux points à considérer à chacune des quatre étapes : documentation, préparation, mise en œuvre et viabilité. Après le survol, chaque module recense une série de questions à se poser et dresse une liste de vérification à utiliser en équipe ou en groupe pour guider la discussion et suivre les progrès. Enfin, chaque module inclut une bibliographie donnant accès à d'autres outils et renseignements.

Des dossiers **Sujets à examiner** explorent en détail certains vastes sujets touchant l'approche systémique, p. ex. le défi que pose le changement dans un système complexe, l'intégration des systèmes en toxicomanie et en santé mentale et le rôle de l'approche systémique dans l'amélioration de la qualité.

Les **outils et gabarits de planification** sont des ressources pratiques qui faciliteront la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport d'Approche systémique, p. ex. des gabarits sur la schématisation du système, la collaboration, du matériel de communication personnalisable et des gabarits sur les activités clés qu'implique le processus de *gestion du changement*.

---

<sup>1</sup> Voir le glossaire pour une définition des termes en italique.

Les diverses composantes du manuel sont complémentaires. Par exemple, les modules sur la gestion du changement donnent un aperçu des principaux facteurs relevant des leaders. D'autres guides abordent ensuite plus spécifiquement le leadership et le travail d'équipe. Puis, le gabarit de plan de mise en œuvre est un outil prêt à l'emploi avec lequel il sera facile de structurer le processus de changement.

## **Adopter une approche de gestion du changement**

Le manuel d'Approche systémique servira à guider le changement, que ce soit à l'échelle du système en général ou de la prestation d'un service précis. Peu importe l'ampleur du changement, une approche de gestion du changement favorisera tant la réussite à court terme que les retombées positives à long terme. La structure des modules repose sur un examen de la littérature sur la gestion du changement chez l'individu et l'organisation et les processus de gestion du changement dont se sert le domaine de la toxicomanie au Canada. Cette approche ne se veut pas définitive; elle propose plutôt des balises facilitant l'intégration des principes fondamentaux de la gestion du changement au processus de mise en œuvre. L'approche rejoint aussi d'autres démarches relevées dans la littérature pour que ceux qui choisissent un autre modèle ou en utilisent déjà un autre puissent tout de même s'en servir.

En faisant aussi appel à des éléments de la *théorie des systèmes*, le manuel aligne les notions de changement et leadership sur les caractéristiques systémiques. La théorie des systèmes est de plus en plus souvent appliquée au secteur des soins de santé, signe que ce secteur change constamment et ne fait pas que passer d'un état stationnaire à un autre. Même si le manuel reconnaît l'utilité des concepts clés de la théorie des systèmes, être un expert de cette théorie n'est pas nécessaire pour mettre en œuvre les recommandations d'Approche systémique.

## **Structure de la gestion du changement : Phases du changement**

Les modules sur la gestion du changement sont structurés de façon à présenter, dans un style facile à suivre et cohérent, les fondements d'un changement durable et efficace. La structure par étapes des modules s'inspire du modèle transthéorique de changement de Prochaska et DiClemente<sup>2</sup> et montre que le changement est un long processus qu'influence de nombreux paramètres en cours de route. Ce modèle s'utilise fréquemment dans le traitement clinique de la toxicomanie et fournit au domaine une structure qu'il connaît bien. Les phases du changement (précontemplation, contemplation, préparation, action et maintien) permettent de suivre les progrès du client. À des fins de précision et de concision, le manuel d'Approche systémique fusionne les deux premières phases (précontemplation et contemplation), et son processus suit les étapes suivantes : documentation, préparation, mise en œuvre et viabilité. Chaque étape commence par une mise en situation qui évolue au fil des modules et aide le lecteur à s'y retrouver dans le processus.

---

<sup>2</sup> Le manuel s'inspire aussi d'un modèle créé par une équipe des Services de santé mentale et de toxicomanie de la C.-B. et présenté à divers représentants provinciaux du domaine à l'occasion d'ateliers organisés par Santé Canada en 2007. Le modèle décompose plus en détail le processus de changement et souligne que les étapes ne sont pas forcément linéaires.

1. **Documentation** : Cette étape vise à recueillir de l'information, à préparer une *justification du changement* et à accroître la sensibilisation et le soutien.
2. **Préparation** : Cette étape vise à élaborer un *plan de mise en œuvre* détaillé basé sur les résultats obtenus à l'étape de la documentation et à susciter soutien et leadership pour le plan à tous les niveaux.
3. **Mise en œuvre** : Cette étape vise à déployer le plan de mise en œuvre et à orienter le développement systémique grâce au modèle à niveaux.
4. **Viabilité** : Cette étape vise à évaluer et à continuer à tirer parti des pratiques instaurées pendant la mise en œuvre.

### Organiser le processus : Catégories clés de la gestion du changement

Le manuel d'Approche systémique est organisé en cinq catégories (Contexte, Leadership, Communication, Résultats et avantages, et Considérations individuelles) tirées de la littérature sur la *gestion du changement* et dont devraient tenir compte les leaders et décideurs dans l'application des recommandations d'Approche systémique. Il ne faut pas voir ces catégories comme une séquence ou une série, mais plutôt comme des thèmes s'entrelaçant au long du processus de changement. Chaque catégorie met l'accent sur certaines questions pertinentes à l'étape du processus concernée. Par exemple, même si toutes les catégories sont importantes au long de la mise en œuvre, *contexte* joue un rôle crucial à l'étape de la *documentation*, alors que *communication* et *considérations individuelles* sont des éléments centraux de l'étape de la *mise en œuvre*.

- **Contexte** : Une analyse contextuelle est importante pour déterminer ce qui est déjà en place, ce qui fonctionne bien et ce qui doit être changé ou instauré. Une telle analyse pourra aussi servir à cerner les nombreux facteurs dont les répercussions influenceront peut-être le déroulement du processus.
- **Leadership** : Le changement n'est souvent poussé que par quelques personnes. Ces personnes doivent considérer une multitude d'enjeux tout au long du processus. Surtout, ces premiers champions doivent transmettre le leadership à d'autres personnes et groupes de l'organisation<sup>3</sup> pour assurer la viabilité du changement.
- **Communication** : Tout processus de changement efficace repose sur une communication transparente, opportune et bidirectionnelle partout dans l'organisation.

---

<sup>3</sup> La mise en œuvre peut se faire au niveau d'un système, d'une région ou d'un service. À des fins de concision, le terme « organisation » est inclusif et fait référence au niveau qui convient le mieux à la situation.

- **Résultats et avantages :** Changer prend du temps et nécessite des ressources considérables. Il faut énoncer formellement, par des résultats et avantages bien identifiés, l'importance d'investir dans le changement.
- **Considérations individuelles :** Tout changement débute et prend fin à l'échelle individuelle. Avec un changement efficace et viable, on s'assure de la participation active continue des membres d'une organisation à l'ensemble du processus de changement.

### Aide supplémentaire

Pour obtenir de l'aide sur la façon d'utiliser le manuel d'Approche systémique, veuillez écrire au Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies à [systemes@ccsa.ca](mailto:systemes@ccsa.ca).

## Bibliographie<sup>4</sup>

### **Approche systémique de la toxicomanie au Canada**

Groupe de travail sur la Stratégie nationale sur le traitement. *Approche systémique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement*, Ottawa, Cadre national d'action pour réduire les méfaits liés à l'alcool et aux autres drogues et substances au Canada, 2008. Tiré de [http://www.nationalframework-cadrenational.ca/uploads/files/TWS\\_Treatment/nts-report-fra.pdf](http://www.nationalframework-cadrenational.ca/uploads/files/TWS_Treatment/nts-report-fra.pdf).

Rush, B. Tiered frameworks for planning substance use service delivery systems: Origins and key principles, *Nordic Studies on Alcohol and Drugs*, vol. 27, 2010, p. 617–636. Tiré de [http://www.nordicwelfare.org/filearchive/1/120861/08\\_Rush.pdf](http://www.nordicwelfare.org/filearchive/1/120861/08_Rush.pdf).

### **Gestion du changement**

Addiction Technology Transfer Center. *The change book: A blueprint for technology transfer* (2nd ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de [http://www.nattc.org/pdf/The\\_Change\\_Book\\_2nd\\_Edition.pdf](http://www.nattc.org/pdf/The_Change_Book_2nd_Edition.pdf).

Ambrose, D. *Managing complex change*, Pittsburgh (PA), Enterprise Group, 1987.

Change Management Learning Centre. *Tutorials*, sans date. Tiré de <http://www.change-management.com/tutorials.htm>.

Cognitive Edge (<http://www.cognitive-edge.com>) est une ressource électronique présentant des documents et outils de sources ouvertes et protégés par des droits d'auteur sur la gestion du changement, le leadership et la théorie des systèmes.

Holt, D.T., A.A. Armenakis, S.G. Harris et H.S. Feild. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43(2), p. 232-255.

Implementation Science (<http://www.implementationscience.com>) offre un choix d'articles à accès libre et examinés par des pairs.

---

<sup>4</sup> Cette bibliographie vise à proposer d'autres sources de renseignements et d'idées. Elle a été dressée par le CCLAT et les partenaires du projet. Certains des documents présentés sont protégés par des droits d'auteur. L'ajout d'une référence à cette liste ne sous-entend pas son approbation par le CCLAT. Des catégories ont été utilisées pour faciliter la consultation et ne sont pas mutuellement exclusives, p. ex. la plupart des références dans la catégorie Leadership présentent aussi un intérêt pour Gestion du changement.

Miller, D. *Successful change: How to implement change through people*, West Sussex (R.-U.), Changefirst Ltd, 2011.

Prochaska J.M., J.O. Prochaska et D.A. Levesque. A Transtheoretical Approach to Changing Organizations, *Administration and Policy in Mental Health*, vol. 28(4), 2001.

Williams, I., D. de Silva et C. Ham. *Promoting and embedding innovation: Learning from experience*, Birmingham (R.-U.), University of Birmingham Health Services Management Centre, 2009. Tiré de <http://www.hsmc.bham.ac.uk/publications/pdfs/Promoting-and-embedding-innovation.pdf>.

## Contexte

Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies. *Aide-mémoire pour l'intégration d'une analyse sur le genre et la diversité à notre travail*, 2010. Tiré de <http://www.nationalframework-cadrenational.ca/images/uploads/SexDiversityChecklistFr.pdf>.

Mikkonen, J. et D. Raphael. *Social determinants of health: The Canadian facts*, Toronto, York University School of Health Policy and Management, 2010. Tiré de <http://www.thecanadianfacts.org>.

Organisation mondiale de la Santé. *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*, première conférence internationale pour la promotion de la santé, Ottawa, novembre 1986. Tiré de [http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa\\_charter\\_hp.pdf](http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf).

RapidBI. *SWOT analysis made simple: History, definition, tools, templates & worksheets*, 2007. Tiré de <http://rapidbi.com/swotanalysis>.

## Leadership

La revue Ivey Business ([www.iveybusinessjournal.com](http://www.iveybusinessjournal.com)) propose de nombreux articles intégraux sur le leadership, la gestion, des enjeux organisationnels et autres, principalement selon le point de vue d'une entreprise privée, mais elle présente des concepts qui s'appliquent aussi au secteur sans but lucratif. Quelques exemples : *Transformational performance-based leadership: Addressing non-routine adaptive challenges* (Granger et Hanover, 2012) et *Developing leadership character* (Crossan, Gandz et Seijts, 2012).

Kotter, J.P. *Leading change*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 1996. Tiré de <http://www.metricationmatters.com/docs/LeadingChangeKotter.pdf>.

Raelin, J.A. *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*, San Francisco (CA), Berrett-Koehler Publishers, 2003.

Snowden, D.J. et M.E. Boone. *A leader's framework for decision making*, Harvard Business Review, 2007. Tiré de <http://hbr.org/product/a-leader-s-framework-for-decision-making-harvard-b/an/R0711C-PDF-ENG>.

Stacey, R.D. *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity* (3rd ed.), Londres, Financial Times, 1999.

Williams, B. et R. Hummelbrunner. *Systems concepts in action: A practitioner's toolkit*, Palo Alta (CA), Stanford University Press, 2010.

### **Communication**

Addiction Technology Transfer Center. *The change book: A blueprint for technology transfer* (2<sup>nd</sup> ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de [http://www.nattc.org/pdf/The\\_Change\\_Book\\_2nd\\_Edition.pdf](http://www.nattc.org/pdf/The_Change_Book_2nd_Edition.pdf).

Le site Web de la International Association of Business Communicators comprend des rapports de recherche courants et historiques à <http://www.iabc.com/researchfoundation/reports.htm>.

Province de la Nouvelle-Écosse. *Internal communications: It's not rocket science*, 2006. Tiré de <http://www.gov.ns.ca/cmns/rocketscience>.

### **Résultats et avantages**

Agence de la santé publique du Canada. *Trousse d'évaluation des programmes*, 1997. Tiré de <http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/toolkit-fra.php>.

Doran, G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, *Management Review*, vol. 70(11), 1981, p. 35–36

Earl, S., F. Carden et T. Smutylo. *La cartographie des incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Centre de recherches pour le développement international, 2001. Tiré de <http://www.idrc.ca/FR/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=117>.

Quinn-Patton, M. *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*, New York, Guilford Press, 2011.

Société canadienne d'évaluation. *L'évaluation au Canada : Référentiel des compétences professionnelles requises à son exercice*, 2010. Tiré de [http://evaluationcanada.ca/txt/2\\_compétences\\_cdn\\_pratique\\_evaluation.pdf](http://evaluationcanada.ca/txt/2_compétences_cdn_pratique_evaluation.pdf).



## Considérations individuelles

Bridges, W. *Transitions: Making sense of life's changes*, Cambridge (MA), Da Capo Press, 2004.

Holt, D.T. *The measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research*, document présenté lors de la réunion annuelle de la Academy of Management, Toronto, août 2000.

Weiner, B.J., C.M. Belden, D.M. Bergmire et M. Johnston. The meaning and measurement of implementation climate, *Implementation Science*, vol. 6(11), 2011. Tiré de <http://www.implementationscience.com/content/pdf/1748-5908-6-78.pdf>.

## Échange des connaissances

Addiction Technology Transfer Center. *The change book: A blueprint for technology transfer* (2nd ed.), Kansas City (MO), auteur, 2004. Tiré de [http://www.nattc.org/pdf/The\\_Change\\_Book\\_2nd\\_Edition.pdf](http://www.nattc.org/pdf/The_Change_Book_2nd_Edition.pdf).

Harrington, A., L. Beverley, G. Barron, H. Pazderka, L. Bergerman et S. Clelland. *Knowledge translation: A synopsis of the literature 2008*, Edmonton, Alberta Mental Health Board, 2009. Tiré de [http://www.mentalhealthresearch.ca/Publications/Documents/Knowledge%20Translation%20Review\\_FINAL.pdf](http://www.mentalhealthresearch.ca/Publications/Documents/Knowledge%20Translation%20Review_FINAL.pdf).

Reardon, R., J. Lavis et J. Gibson. *From research to practice: A knowledge transfer planning guide*, Institut de recherche sur le travail et la santé, 2006. Tiré de <http://www.iwh.on.ca/from-research-to-practice>.

Saxena, N. *Knowledge exchange theory and practice*, présentation donnée dans le cadre de la série Rounds de l'OAHPP (Agence de protection et de promotion de la santé de l'Ontario), juin 2011 Tiré de <http://oahpp.ca/resources/documents/presentations/2011jun14/KE%20101%20-%20June%2014%202011%20V2.pdf>.

Le site Web Scientist Knowledge Translation Training (<http://www.melaniebarwick.com/training.php>) fournit de l'information sur la formation sur l'application des connaissances scientifiques dispensée par le SickKids Learning Institute et comprend un gabarit téléchargeable et gratuit pouvant servir à orienter l'élaboration d'un plan d'application ou d'échange des connaissances.

Tsui, L., S.A. Chapman, L. Schnirer et S. Stewart. *A handbook on knowledge sharing: Strategies and recommendations for researchers, policymakers, and service providers*, Edmonton, Community-University Partnership for the Study of Children, Youth, and Families, 2006. Tiré de [http://www.cup.ualberta.ca/wp-content/uploads/2011/06/Knowledge\\_Sharing\\_Handbook.pdf](http://www.cup.ualberta.ca/wp-content/uploads/2011/06/Knowledge_Sharing_Handbook.pdf).

## Évaluation

Le site Web de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) ([http://www.phac-aspc.gc.ca/about\\_apropos/evaluation/resources-fra.php](http://www.phac-aspc.gc.ca/about_apropos/evaluation/resources-fra.php)) donne accès à une trousse d'évaluation des programmes et à un guide d'évaluation de projet, ainsi qu'à des renseignements sur les initiatives d'évaluation et de collecte de données de l'ASPC.

Alexander, J.A. et L.R. Hearld. Methods and metrics challenges of delivery-system research, *Implementation Science*, vol. 7(15), 2010. doi : 10.1037/1072-5245.15.2.117. Tiré de <http://www.implementationscience.com/content/7/1/15>.

Daschuk, M., C.A. Dell et C.R. Duncan. *First steps first: A community-based workbook for evaluating substance abuse and mental health programs in Saskatchewan*, Saskatoon, Département de sociologie/École de santé publique, Université de la Saskatchewan, 2012.

Patton, M.Q. *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*, New York, Guilford Press, 2011.

Le site Web de la Société canadienne d'évaluation ([www.evaluationcanada.ca](http://www.evaluationcanada.ca)) compte des liens vers une vaste gamme de ressources sur l'évaluation, dont des normes d'évaluation des programmes et des bases de données consultables de publications et de littérature grise portant sur l'évaluation.

## Suggestions?

Nous aimerions diversifier cette liste et y ajouter d'autres références. Si certaines sources d'information vous sont particulièrement utiles, dites-le-nous! Faites parvenir vos suggestions à [systemes@ccsa.ca](mailto:systemes@ccsa.ca).