

“Management Stratégique des Organisations des Soins de Santé”

Bénin
20 – 24 août 2018



ANALYSE DE PROBLÈME

Synthèse

Dans l'analyse des problèmes, nous faisons la distinction entre des problèmes simples, des problèmes compliqués, des problèmes complexes et des problèmes chaotiques.

Les problèmes simples se produisent dans un environnement stable et prévisible et impliquent une causalité linéaire.

Les problèmes complexes se produisent dans un environnement dynamique, non prévisible et leurs relations ne peuvent pas être entièrement comprises par une causalité linéaire.

D'un point de vue systémique, ils se rapportent à des systèmes adaptatifs complexes avec la capacité de s'adapter à un environnement changeant dans un mode d'apprentissage autonome.

Pour décrire et analyser les problèmes, nous pouvons utiliser l'arbre des problèmes, le diagramme d'Ishikawa et les équilibres de pouvoir.



Genre de problèmes

problèmes simples

Théorie de système

Glouberman and Zimmerman (2002)

causalité simple (linéaire)

- e.g.: préparer un gâteau à partir d'un mode d'emploi
- e.g.: gérer une épidémie de choléra

solutions

- mode de fonctionnement standard, lignes directives
- pas besoin d'expertise majeure, compétences techniques suffisantes
- bonnes procédures, bons résultats
- sentir, catégoriser, répondre
- meilleure pratique



Genre de problèmes

problèmes compliqués

- collection de problèmes simples qui ne peuvent pas être réduits à un problème simple
 - e.g.: construction d'un train à grande vitesse de Beijing à Lhasa
 - e.g.: organisation d'une campagne nationale de vaccination
- solutions
 - le problème est compréhensible (analyse basée sur l'expérience)
 - la coordination est difficile, souvent à raison d'échelle
 - les instructions peuvent être introduites, mais l'expérience sur le terrain est nécessaire
 - sentir, analyser, répondre
 - bonne pratique



problèmes complexes

- n collection de problèmes simples et compliqués
 - n e.g.: éducation d'un enfant
 - n e.g.: décentralisation de la prestation des soins de santé
- n solutions
 - n relations non linéaires entre des sub-problèmes
 - n cohérence rétrospective (à comprendre après les faits)
 - n résultats très dépendants du contexte
 - n expertise utile mais pas de garantie de succès
 - n enquêter, sentir, répondre
 - n actions apparentes

Théorie de système



problèmes chaotiques

Sowndon&Boone (2007)

- n la raison et l'impact sont impossible à déterminer
 - n e.g.: 9/11
 - n e.g.: catastrophe (feu, inondations)
- n solutions
 - n gestion de crise
 - n des actions en parallèle en continu, observation, analyse, action
 - n agir, sentir, répondre
 - n innover



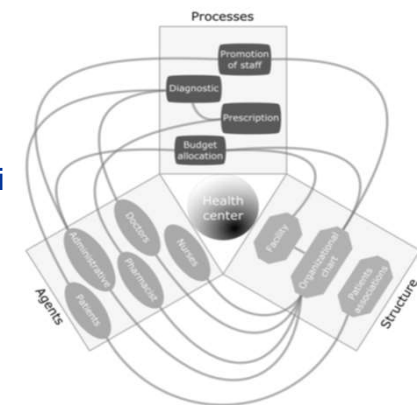
organisation

- n phénomène social où l'on essaie de faire collaborer des personnes pour atteindre un but commun



système


- n une collection composée d'éléments (agents) de structure et d'action (processus) qui fonctionnent par des relations entre ses éléments



TURIMM **Systèmes**

acteurs


- faisant partie du système dans lequel ils interviennent ou participent
 - médecins, administrateurs, équipe technique,
 - également patients, membres de la communauté
- peuvent être des individus, des équipes mais aussi des programmes (pas forcément des personnes)


www.turimm.be

TURIMM **Systèmes**

structure


- système formel de répartition des tâches et des pouvoirs afin de coordonner les activités des employés
 - limites physiques
 - limites organisationnelles
 - répartition des tâches et des responsabilités
 - groupement des acteurs
 - aussi : bâtiment, logiciel, organogram


www.turimm.be

TURIMM **Systèmes**

actions/processus


- séquence d'actions avec début et fin
- chaque action a un objectif spécifique
- supportés par d'autres actions afin de fonctionner correctement
- exemples
 - allocation budgétaire
 - enquête diagnostique
 - promotion du personnel
 - lancer un programme


www.turimm.be

TURIMM **Systèmes**

relations

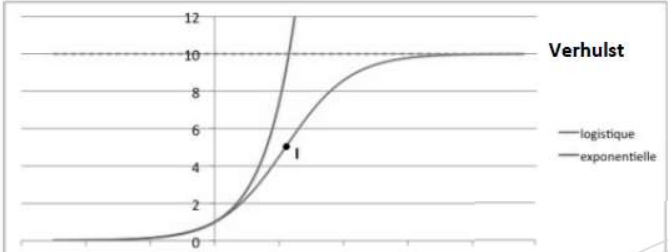
- interaction entre les éléments du système (agents, structure, processus)
- le système peut avoir des relations avec la partie intérieure et extérieure
- la relation peut être linéaire ou non
- les relations sont réciproques: feedback peut être positif (exponentiel) ou négatif (vers un équilibre)
- positive : amoureux/divorce / négative : marchander


www.turimm.be

TURIMM **Systèmes**

système: feedback circuit

Malthus



Verhulst : “plus la population augmente, plus le taux de natalité diminue, plus le taux de mortalité augmente”

Enabel **IRSP** www.turimm.be

TURIMM **Typologie des systèmes**

systèmes durs: perspectif mécanique

- systèmes comme une machine / encadrement bien défini
- compréhensible par l'analyse, réduisant les systèmes à ses composants
- causalité linéaire
- changement de l'une des parties n'affecte pas les autres à proximité
- l'avenir du système est prévisible
- succès en sciences positives / adaptation par les sciences sociales
- e.g.: révolution industrielle (Taylor, Ford) cf Mintzberg org mécaniste

Enabel **IRSP** www.turimm.be

TURIMM **Typologie des systèmes**

systèmes durs: exemple



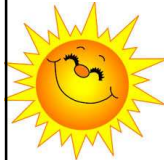


Enabel **IRSP** www.turimm.be

TURIMM **Typologie des systèmes**

systèmes souples / ouverts

- non compréhensible par analyse, la situation ne peut être quantifiée dans sa totalité
- les composants interagissent entre eux et avec le monde extérieur, en feedback continu
- science
 - causalité linéaire (Newton) au 20^{ème} siècle, mise en question par Einstein (théorie de la relativité), Bohr (mécanique quantique) Heisenberg (incertitude)

ie des systèmes généraux: von Bertalanffy

Enabel **IRSP**

systèmes souples / ouverts

- non compréhensible par analyse, la situation ne peut être quantifiée dans sa totalité
- les composants interagissent entre eux et avec le monde extérieur, en feedback continu
- science
 - causalité linéaire (Newton) au 20^{ième} siècle, mise en question par Einstein (théorie de la relativité), Bohr (mécanique quantique) Heisenberg (incertitude)
 - théorie des systèmes généraux: von Bertalanffy
 - **biologie: biologie cellulaire, structures dissipatives**

métaphore de la cellule biologique

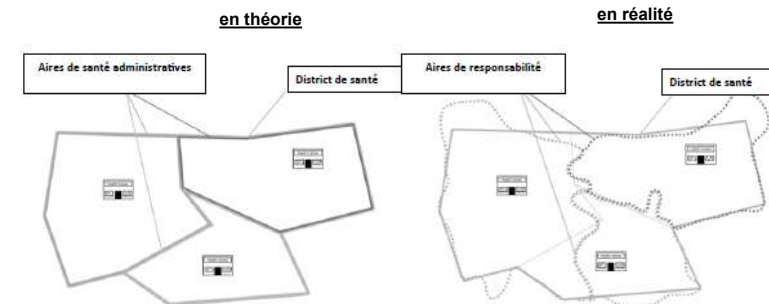
- existe et survit en produisant des nucléotides et des protéines qui produisent à leur tour des composants (par exemple des chromosomes, des mitochondries) et un réseau de relations (chimiques) (par exemple des transmetteurs) qui maintiennent et continuent la structure
- en créant une graduation continue Na^+ / K^+ et donc une membrane semi-perméable entre son cytoplasme interne et son environnement externe
- meurt quand la membrane est comme un mur
- meurt lorsque la membrane est perméable à 100%

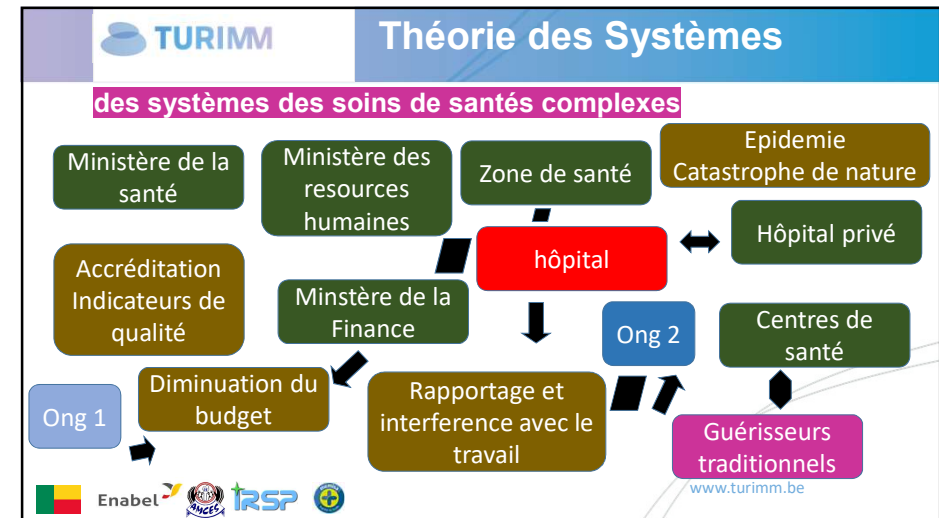
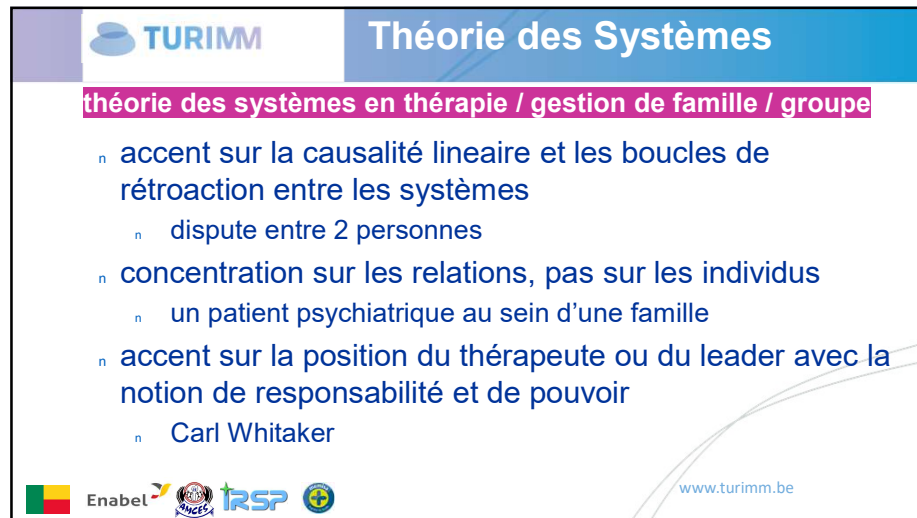
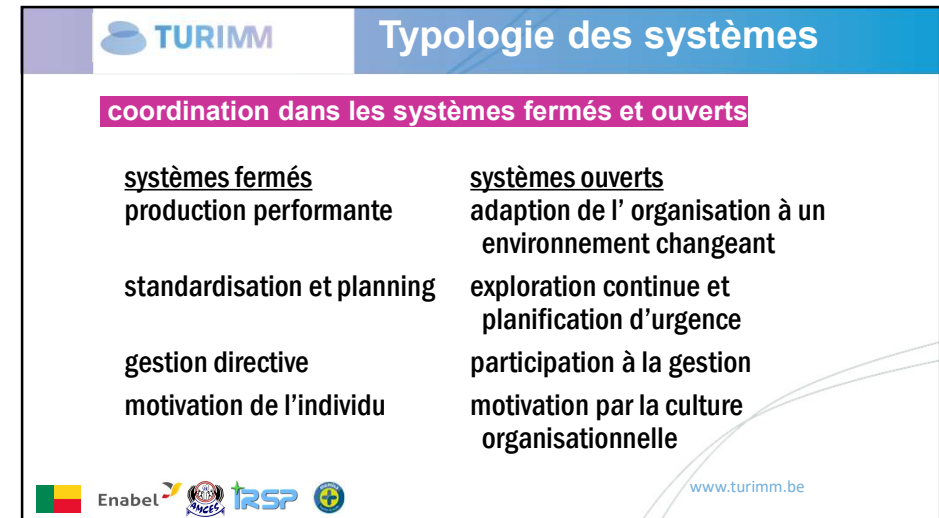
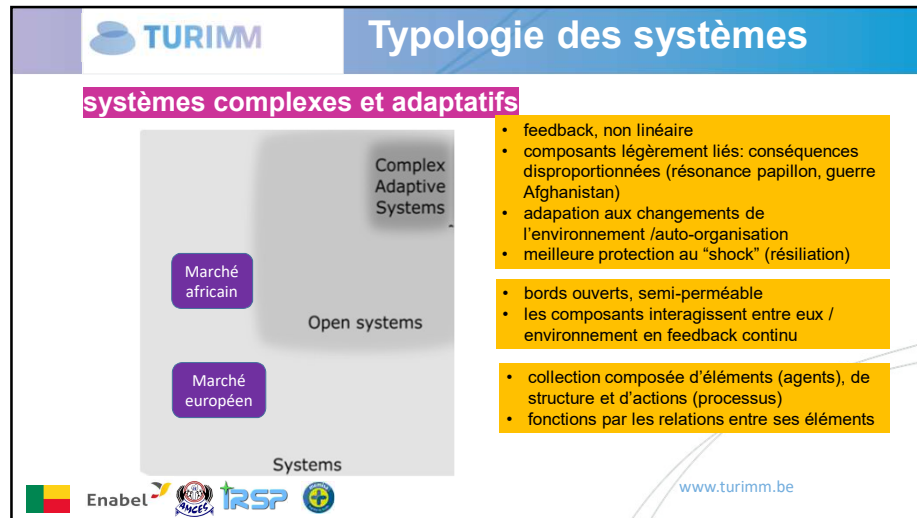


systèmes souples / ouverts

- non compréhensible par analyse, la situation ne peut être quantifiée dans sa totalité
- les composants interagissent entre eux et avec le monde extérieur, en feedback continu
- science
 - causalité linéaire (Newton) au 20^{ième} siècle, mise en question par Einstein (théorie de la relativité), Bohr (mécanique quantique) Heisenberg (incertitude)
 - théorie des systèmes généraux: von Bertalanffy
 - **biologie: biologie cellulaire, structures dissipatives**
 - **par exemple la guerre au Moyen-Orient, facebook**

systèmes souples / ouverts: bords semiperméables





“Management Stratégique des Organisations des Soins de Santé”

Bénin
20 - 24 août 2018

