

Nouvelles technologies de l'information en santé publique  
Modèles et stratégies de gestion du changement

10<sup>es</sup> journées annuelles de santé publique

Montréal, le 26 octobre 2006

Léonard Aucoin, M.Ps., M.P.H.



infoveillesante.com

Trois modèles de  
gestion du changement



infoveillesante.com

Cette présentation a été effectuée le 26 octobre 2006, au cours du Symposium "Nouvelles technologies de l'information en santé publique : implications sur le terrain" dans le cadre des Journées annuelles de santé publique (JASP) 2006. L'ensemble des présentations est disponible sur le site Web des JASP, à l'adresse <http://www.inspq.qc.ca/jasp>.

## Références principales

- Bryan Bergeron. Achieving Clinician Buy-in to Technology. Medscape General Medicine, 4 (4), 2002  
[http://www.medscape.com/viewarticle/446224\\_print](http://www.medscape.com/viewarticle/446224_print)
- V.H. Carr Jr. Technology Adoption and Diffusion. Air University on Maxwell Air Force Base, 1999  
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/innovation/adoptiondiffusion.htm>



## 3 modèles, 3 hypothèses

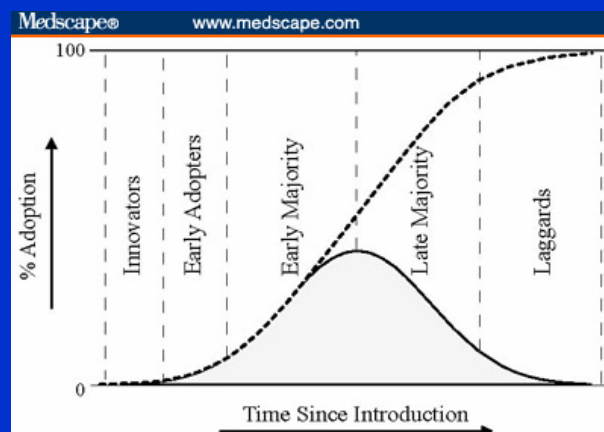
- $H_{1a}$  : Les aptitudes / attitudes face au changement se distribuent dans la population selon une courbe normale
- $H_{1b}$  : La courbe d'adoption / diffusion du changement ressemble à un "S" allongé
- $H_2$  : Face à un changement majeur, les personnes passent par cinq étapes de prise de décision
- $H_3$  : Il y a un processus d'inter-influence entre la technologie et le praticien



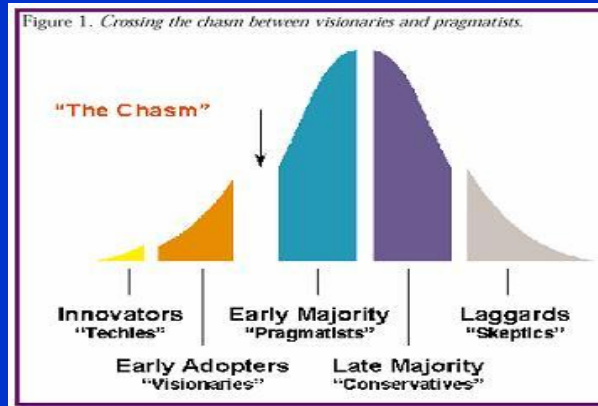
## A. Les humains changent lentement...

- $H_{1a}$  : Les aptitudes / attitudes face au changement se distribuent dans la population selon une courbe normale
- $H_{1b}$  : La courbe d'adoption / diffusion du changement ressemble à un "S" allongé
  - Même si le changement souhaité est "objectivement" le meilleur, les praticiens ne changent pas leurs pratiques rapidement et ne réagissent pas de la même façon

## Courbe d'adoption / diffusion des technologies



## Le défi : Comblé le "gouffre" entre Visionnaires et Pragmatiques



## Les deux rives du "gouffre"

### Premiers utilisateurs (Visionnaires)

- Centrés sur les technologies
- Oui au changement révolutionnaire
- Orientés projet
- Prêts à prendre des risques
- Prêts à expérimenter
- Auto-suffisants sur le plan technique
- Tendent à communiquer horizontalement (Ouverts à l'interdisciplinarité)

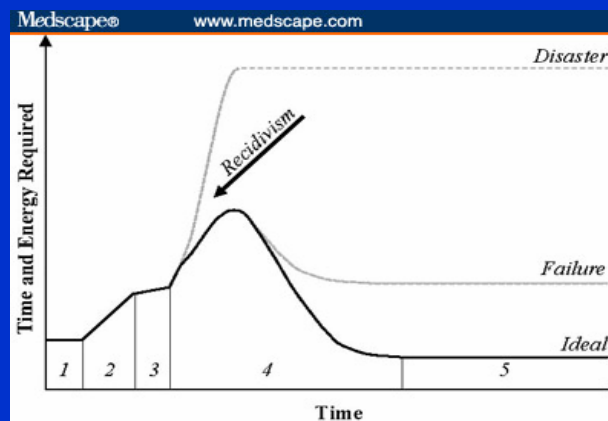
### Majorité précoce (Pragmatiques)

- Peu centrés sur les technologies
- Oui au changement évolutionnaire
- Orientés processus
- Réfractaires au risque
- Veulent des solutions éprouvées
- Peuvent avoir besoin de support
- Tendent à communiquer verticalement (Centrés sur leur discipline)

## B. Le changement se fait par étapes

- **H<sub>2</sub>** : Face à un changement majeur, les personnes passent par cinq étapes de prise de décision :
  1. **Pré-réflexion** : *statu quo* confortable, pas de besoins perçus de changer pour une nouvelle technologie. Marketing pour faire connaître l'innovation.
  2. **Réflexion** : évaluation de l'investissement personnel en temps, énergie et argent associé au changement vs valeur de l'innovation (ambivalence)
  3. **Décision** : décision d'adopter l'innovation et préparation en conséquence
  4. **Action** : énergie et temps pour passer à l'action et changer. Période à risque. Pressions et résistances. Incertitude. Danger de "récidive" et de retour au *statu quo*
  5. **Maintien** : étape finale. Normalisation. Temps et énergie optimaux.

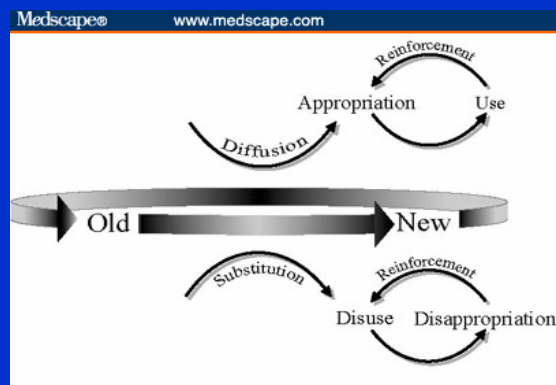
## Modèle des étapes du changement



## C. Inter-influence Technologie - Praticien

- $H_3$  : Il y a un processus d'inter-influence entre la technologie et le praticien
  - La perception et le comportement du praticien se transforment au fur et à mesure que la nouvelle technologie remplace l'ancienne
  - Il y a un double processus simultané de **substitution** de la nouvelle technologie à l'ancienne et de **diffusion / appropriation** de la nouvelle technologie dans l'environnement de travail du praticien
  - L'**interaction technologie – praticien** dans l'utilisation de la nouvelle technologie est essentielle à l'adoption et la diffusion du changement
  - Condition essentielle : le **renforcement doit être positif** et perçu comme tel

## Modèle de co-évolution technologique



## Quelques stratégies de gestion du changement



infoveillesante.com

### Stratégies de gestion du changement

- Avant de gérer le changement, il faut le comprendre.
  - Pour amener des praticiens à changer leurs pratiques et leurs habitudes, il faut comprendre les caractéristiques de leur pratique
- Choisissez un praticien comme leader du projet de changement.
  - Pas un praticien "techie" qui ne saura pas convaincre la "majorité précoce des pragmatiques", mais un leader de santé publique reconnu comme tel par ses pairs et qui comprend la nécessité du changement.
- Essayez d'identifier comment se distribuent vos praticiens sur la courbe d'adoption / diffusion des technologies



infoveillesante.com

## Stratégies de gestion du changement

- Éléments de stratégie face aux différents acteurs :
  - Mettez l'accent sur la "majorité précoce des pragmatiques". C'est votre masse critique à convaincre.
  - Ne perdez pas votre temps à convaincre les "retardataires", mais assurez-vous qu'ils ne nuisent pas au processus.
  - La "majorité tardive" va généralement suivre la "majorité précoce".
  - Travaillez de près avec vos "innovateurs" et vos "premiers utilisateurs" en vous assurant qu'ils n'effraient pas la "majorité précoce" et qu'ils aident à combler le "gouffre" entre elle et eux.

## Stratégies de gestion du changement

- Reconnaissez et acceptez les perceptions et les besoins des praticiens de la "majorité précoce des pragmatiques".
  - Faites-les participer à la planification et aux décisions de mise en oeuvre.
- Fournissez du support crédible, sur le plan du contenu, aux praticiens de la "majorité précoce"
  - Ces praticiens ne sont pas intéressés *a priori* à la technologie. Le support doit être orienté sur la pratique de santé publique, sur comment la technologie peut répondre à leurs besoins.



## Stratégies de gestion du changement

- Assurez-vous d'offrir une solution la plus mature possible, efficace sur le plan des résultats attendus et efficiente sur le plan du temps, de l'énergie et des coûts
  - Les "innovateurs" ont souvent "une solution à la recherche d'un problème". La "majorité précoce" veut des solutions pratiques à ses problèmes réels.
- Si la solution est complexe, il faut offrir le plus de support et de formation possible pour faciliter la mise en oeuvre et réduire le risque d'échec



## Stratégies de gestion du changement

- La mise en place de technologies de l'information implique des changements dans les pratiques et les modes de fonctionnement des praticiens et des organisations dans lesquelles ils travaillent
  - La première phase relève de l'analyse et de la "ré-ingénierie" du travail, entre les professionnels, dans les organisations et entre les organisations. Il n'y aura pas de succès réel si cette phase est escamotée.
  - Cette phase devrait avoir un impact sur l'architecture des systèmes et le design des applications
  - Commencez avec des activités essentielles pour vos praticiens: il faut que la "valeur ajoutée" soit visible et significative dans leur travail



## Stratégies de gestion du changement

- Il est souhaitable d'adopter une double stratégie itérative de mise en oeuvre :
  - Bas → Haut :
    - Travail à partir de la réalité du terrain. Approche de "*Backward Mapping*".
    - Contenu + processus
  - Haut → Bas :
    - Engagement formel de l'autorité centrale : orientations, politiques, budgets, leadership
    - Organisme central chargé de la planification – coordination de la mise en oeuvre locale et régionale, formé avec les parties prenantes

## Stratégies de gestion du changement

- Impliquez les leaders dans la planification et la mise en oeuvre des projets
- Ayez un programme d'incitations financières et organisationnelles pour les praticiens : ↓ résistances
  - Le temps et l'énergie requis doivent être compensés
- Allez voir ce qui se fait ailleurs et apprenez d'eux !
- Commencez par un succès.
  - Un premier succès est souvent contagieux !

Merci beaucoup

