



Les différentes sphères de la gestion du changement
Transformation numérique dans le réseau de la santé

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **Audrey Cameron**

Novembre 2024

Composition du jury :

Louis Babineau, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Anne Deschênes, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Éric Daneau, examinateur externe, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale

Dépôt initial le 2 octobre 2024

Dépôt final le 28 novembre 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce mémoire à tous ceux qui ont cru en moi et m'ont soutenu tout au long de ce parcours. À ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leur aide, leur soutien ou leur inspiration à cette recherche, je vous exprime ma plus sincère gratitude.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Leur aide et leur soutien ont été essentiels à l'aboutissement de ce travail.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement mon directeur de mémoire, M. Louis Babineau, pour son encadrement, ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de ce projet. Ses compétences et son expertise ont été d'une grande aide et ont largement contribué à la qualité de cette recherche.

Je souhaite également remercier tous ceux qui ont participé à l'étude de cas. Leur collaboration et leur disponibilité ont été indispensables à la collecte des données et à l'avancement de ce projet de recherche.

Je n'oublie pas ma famille et mes amis, qui ont été une source constante d'encouragement et de motivation. Leur patience et leur compréhension m'ont permis de me concentrer pleinement sur ce projet.

Enfin, merci à tous ceux qui ont apporté leur soutien, leurs idées et leur inspiration. Votre contribution a été précieuse et je vous en suis profondément reconnaissante.

AVANT-PROPOS

Ce mémoire s'inscrit dans un parcours académique et personnel marqué par un intérêt profond pour les défis de la transformation numérique, en particulier dans le secteur de la santé. Mon expérience professionnelle m'a permis de constater les nombreuses difficultés rencontrées par les centres hospitaliers dans le cadre de l'adoption de nouvelles technologies : épuisement professionnel, pénurie de main-d'œuvre et culture organisationnelle marquée par des échecs antérieurs. Ces observations m'ont incité à explorer comment ces institutions peuvent réussir leurs projets de transformation numérique.

Le but de cette recherche est de comprendre les facteurs clés de succès dans la gestion du changement numérique, en tenant compte de l'expérience des destinataires du changement. Cette étude vise à fournir des réponses pratiques aux gestionnaires de projets numériques dans le secteur de la santé, en leur offrant des stratégies pour surmonter les obstacles rencontrés.

Toutefois, il convient de souligner les limites de ce travail. La méthodologie qualitative, basée sur une étude de cas et des entrevues semi-dirigées, limite la généralisation des conclusions. De plus, en se concentrant sur le contexte spécifique du centre hospitalier étudié, l'applicabilité des résultats à d'autres secteurs peut être restreinte.

En dépit de ces limites, cette recherche vise à offrir des perspectives précieuses et à encourager de futures études sur les pratiques de gestion agile et l'implication des utilisateurs dans divers contextes organisationnels. Mon souhait est que ce mémoire serve de point de départ pour des améliorations tangibles dans la gestion des projets numériques, contribuant ainsi à des transformations plus efficaces et mieux acceptées dans le secteur de la santé.

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à déterminer les facteurs clés de succès dans la gestion du changement des projets numériques dans le secteur de la santé. Dans un contexte marqué par des défis significatifs, tels que l'épuisement professionnel, la pénurie de main-d'œuvre et une culture organisationnelle fragilisée par les échecs de projets numériques précédents, il est essentiel de comprendre comment les centres hospitaliers peuvent mener efficacement des transformations numériques.

L'étude se concentre sur des projets de transformation numérique au sein du réseau de la santé, en tenant compte de l'expérience des destinataires du changement. Elle met en lumière l'importance de l'implication des parties prenantes, la gestion du leadership, la communication, la formation et la gestion des résistances au changement.

L'hypothèse centrale est que la réussite des projets de transformation numérique dans le secteur de la santé dépend fortement de la gestion proactive et intégrée des parties prenantes, ainsi que de l'adoption de pratiques de gestion flexibles et adaptatives. La méthodologie utilisée est qualitative, reposant sur une revue de la littérature et une étude de cas approfondie menée à l'aide d'entrevues semi-dirigées. La collecte des données comprend des entrevues avec des gestionnaires, des super utilisateurs et des utilisateurs, ainsi que l'analyse de la documentation interne du projet étudié.

Les résultats montrent que la réussite des projets de transformation numérique est conditionnée par la qualité de la communication, le leadership stratégique et l'implication active des parties prenantes dès les premières phases du projet. Les pratiques de gestion agile se révèlent particulièrement efficaces pour répondre aux défis de l'implantation, permettant une meilleure adaptation aux besoins évolutifs des utilisateurs et une réduction des résistances au changement.

Les recommandations pratiques issues de cette recherche offrent des orientations précieuses pour les gestionnaires et décideurs, facilitant une navigation efficace à travers les complexités de la transformation numérique. Enfin, cette étude souligne la nécessité de futures recherches sur l'impact des pratiques de gestion agile et de l'implication des utilisateurs dans d'autres contextes organisationnels.

Mots clés : Gestion de projet, Gestion du changement, Changement organisationnel, Projet numérique, Projet en santé

ABSTRACT

This research aims to determine the key success factors in change management for digital projects in the healthcare sector. In a context marked by significant challenges such as professional burnout, labor shortages, and an organizational culture weakened by previous digital project failures, it is essential to understand how hospitals can effectively lead digital transformations.

The study focuses on digital transformation projects within the healthcare network, considering the experience of the change recipients. It highlights the importance of stakeholder involvement, leadership management, communication, training, and resistance management to change.

The central hypothesis is that the success of digital transformation projects in the healthcare sector strongly depends on the proactive and integrated management of stakeholders, as well as the adoption of flexible and adaptive management practices. The methodology used is qualitative, based on a literature review and an in-depth case study conducted through semi-structured interviews. Data collection includes interviews with managers, super users, and users, as well as analysis of internal project documentation.

The results show that the success of digital transformation projects is conditioned by the quality of communication, strategic leadership, and active stakeholder involvement from the early stages of the project. Agile management practices prove particularly effective in addressing implementation challenges, allowing better adaptation to evolving user needs and reducing resistance to change.

The practical recommendations from this research provide valuable guidance for managers and decision-makers, facilitating effective navigation through the complexities of digital transformation. Finally, this study underscores the need for future research on the impact of agile management practices and user involvement in other organizational contexts.

Keywords: Project management, Change management, Organizational change, Digital project, Healthcare project

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
AVANT-PROPOS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xxi
LISTE DES FIGURES.....	xxiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxvi
LISTE DES SYMBOLES.....	xxviii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 Revue de la littérature.....	4
1.1 CHOIX DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	5
1.1.1 Définition de la revue de la littérature.....	5
1.1.2 Choix de la revue de la littérature.....	6
1.1.3 Cadre méthodologique de la revue de la portée.....	6
1.1.4 En synthèse.....	19
1.2 CADRE D'ANALYSE EN PRÉPARATION A LA GESTION DU CHANGEMENT.....	19
1.2.1 Contexte des organisations publiques.....	20
1.2.2 PESTEL.....	22
1.2.3 FFOM.....	24
1.2.4 Modèle de six cases.....	25
1.2.5 Modèle 7S.....	26
1.2.6 En synthèse.....	27
1.3 ÉVOLUTION THÉORIQUE DE LA GESTION DU CHANGEMENT.....	28
1.3.1 Cartographie du changement.....	29

1.3.2	Les grands paradigmes du changement	30
1.3.3	Synthèse de l'évolution théorique.....	39
1.4	CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DE PROJET D'UN CHANGEMENT NUMERIQUE.....	40
1.4.1	Définitions clés et concepts de base.....	41
1.4.2	Identification du besoin et les objectifs de changement	43
1.4.3	Caractéristiques et typologie des changements.....	46
1.4.4	Conduite du changement numérique	50
1.4.5	Dynamique organisationnelle de déploiement du changement	52
1.4.6	En synthèse	54
1.5	CADRE THEORIQUE DE L'EXPERIENCE DU CHANGEMENT	55
1.5.1	Implication des parties prenantes et gestion du leadership.....	55
1.5.2	Communication efficace	61
1.5.3	Formation et développement des compétences.....	64
1.5.4	Réactions au changement.....	65
1.5.5	Gestion des résistances au changement	70
1.5.6	Phases du changement	73
1.6	EN SYNTHESE	77
CHAPITRE 2 Problématique managériale		78
2.1	CONTEXTE ACTUEL	78
2.2	PROBLEMATIQUE ACTUELLE.....	80
2.3	QUESTION DE RECHERCHE.....	83
2.3.1	Question générale de recherche	83
2.3.2	Sous-questions de recherche	84
CHAPITRE 3 Cadre conceptuel		85
3.1	ÉTUDE DE CAS	85
3.2	CADRE D'ANALYSE	87
3.2.1	Objectif général.....	88
3.2.2	Objectifs spécifiques	90
3.3	CADRE INTERPRETATIF.....	90
3.3.1	Gestion du changement.....	92
3.3.2	Expérience du changement	93

3.3.3	Piste de recherche de l'étude de cas	94
3.3.4	En synthèse du cadre interprétatif	97
3.4	PRESENTATION DU MILIEU ANALYSE.....	98
3.4.1	Description sommaire du projet	99
3.4.2	Description des besoins	101
3.4.3	Étapes du projet	102
3.4.4	Risques majeurs.....	103
3.5	SYNTHESE DE LA PROBLEMATIQUE MANAGERIALE	104
CHAPITRE 4 Méthodologie		105
4.1	CONCEPTION DE LA RECHERCHE	105
4.2	POPULATION ETUDIEE	106
4.3	COLLECTE DES DONNEES	108
4.3.1	Recrutement et échantillonnage	108
4.3.2	Les sources de données	112
4.3.3	Guide d'entrevue	117
4.4	ANALYSE DES DONNEES.....	119
4.4.1	Catégorisation basée sur des dimensions conceptuelles.....	119
4.4.2	Analyse qualitative des données.....	120
4.5	SYNTHESE DE LA METHODOLOGIE.....	120
CHAPITRE 5 Analyse des résultats		122
5.1	PERSPECTIVE DES RESULTATS	122
5.1.1	Perspective organisationnelle	122
5.1.2	Perspective opérationnelle.....	123
5.1.3	Perspective individuelle.....	123
5.1.4	Matrice des profils des participants	124
5.2	ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	125
5.2.1	Dimension 1 : Définition du projet.....	125
5.2.2	Dimension 2 : Planification du projet.....	127
5.2.3	Dimension 3 : Diffusion du changement et communication	130
5.2.4	Dimension 4 : Implication et contrôle	135
5.2.5	Dimension 5 : Évaluation du projet.....	147
5.2.6	Dimension 6 : Gestion de l'équipe et la mobilisation des ressources	151

5.3	DISCUSSION DES PERSPECTIVES	152
5.4	APPORTS ET LIMITES DE L'ETUDE	157
5.4.1	Apports de l'étude.....	157
5.4.2	Limites de l'étude	158
5.5	PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES.....	159
5.6	QUELQUES SUGGESTIONS PRESCRIPTIVES	161
	CONCLUSION	165
	ANNEXES	167
	ANNEXE 1 – Guides d'entrevue	168
	ANNEXE 2 –certification éthique	179
	ANNEXE 3 – Exemple de courriel de sollicitation	180
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	182

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Cadre méthodologique amélioré de la revue de la portée	7
Tableau 2 Sélection des études	15
Tableau 3 Analyse FFOM.....	25
Tableau 4 Cinq paradigmes de la conduite du changement.....	31
Tableau 5 Les enjeux du changement selon les logiques de l'action organisée	36
Tableau 6 Formes du changement	46
Tableau 7 Les sept (7) phases de préoccupations et les expressions typiques de leur état associées	69
Tableau 8 Les étapes du projet	102
Tableau 9 Population échantillonnée	111
Tableau 10 Les documents de gestions.....	113
Tableau 11 Matrice des profils des participants	124

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Cartographie de gestion du changement. © Autissier et al., 2018. Reproduit avec permission.	30
Figure 2. Le modèle du changement par la persuasion. © Lewin K., Field theory in social science, New York, Harper et Row, 1951, dans Autissier et al., 2019, p.14. Reproduit avec permission.	33
Figure 3. Lieux des changements. © Autissier et al., 2016. Reproduit avec permission.	43
Figure 4. Matrice des changements. © Autissier et al., 2018. Reproduit avec permission.	49
Figure 5. Modèles de conduite du changement. © Autissier et al., 2018. Reproduit avec permission.	51
Figure 6. Matrice pouvoir/intérêts des parties prenantes par le PMBOK. © PMI, 2022. Reproduit avec permission.	56
Figure 7. Les zones de pouvoir. © Crozier et Friedberg, 1977. Reproduit avec permission.	57
Figure 8. Évaluation des différents aspects d'un changement et stratégies d'adaptation. © Johnson et al., 2016. Reproduit avec permission.	67
Figure 9. Les facteurs pouvant influencer l'apparition des résistances au changement. © Collerette et al., 2012, p.49. Reproduit avec permission.	71
Figure 10. Courbe d'apprentissage du changement. © Autissier et al., 2019, p.141. Reproduit avec permission.	74
Figure 11. Le continuum des comportements de soutien/opposition à une initiative de changement. © Collerette et al., p.56. Reproduit avec permission.	76
Figure 12. Futur dossier médical. © Lachance, 2021. Reproduit avec permission.	79
Figure 13. Les entreprises doivent performer de manière satisfaisante sur les six facteurs pour réussir. © BCG analysis, 2021. Reproduit avec permission.	82

Figure 14. Différents designs de recherche d'étude de cas. © Yin, 2009, p.114.
Reproduit avec permission. 86

Figure 15. Modèle des sept (7) phases de préoccupation. © Bareil, 2004, p.34.
Reproduit avec permission. 94

Figure 16. Écosystème relationnel mature et agile pour accompagner le changement
organisationnel. © Babineau et al., 2015. Reproduit avec permission..... 97

Figure 17. Graphique de suivi taux d'adhésion et d'assiduité au DPÉ. 156

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
DSQ	Dossier Santé Québec
DSN	Dossier de santé numérique
DMÉ	Dossier médical électronique
DPÉ	Dossier patient électronique
GMF	Groupe de médecine familiale
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PTL	Plan de transition locale

LISTE DES SYMBOLES

©

Copyright

INTRODUCTION

Le réseau de la santé au Québec est confronté à une multitude de défis, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources, les coûts, l'accès aux soins et de qualité des services. Parmi ces enjeux, le manque de technologie intégrée dans le système de santé se révèle particulièrement problématique, ce qui affecte tant la qualité que la rapidité des soins offerts aux patients. Cette recherche vise à identifier les facteurs clés de succès pour la transformation numérique au sein des établissements de santé, en se focalisant sur l'expérience des utilisateurs dans un centre hospitalier.

L'objectif principal de cette étude est de comprendre comment les destinataires du changement vivent la transformation numérique et d'analyser les facteurs clés qui conduisent à la réussite de ces projets. Pour ce faire, sept sous-objectifs ont été définis : identifier les besoins spécifiques, analyser la composition de l'équipe de gestion du changement, évaluer la planification stratégique, examiner la gestion du changement, analyser l'intégration des technologies, mesurer les résultats et avantages ainsi que fournir des recommandations concrètes pour les gestionnaires.

Les travaux antérieurs sur la gestion du changement et la transformation numérique dans le secteur de la santé mettent en évidence l'importance de l'implication précoce des parties prenantes et de la gestion proactive des résistances au changement. Des auteurs tels que Dickson et al. (2012), Bareil (2008, 2005) et Collerette (2008) ont souligné que la réussite de ces projets dépend fortement de la manière dont les individus et les équipes sont engagés dès les premières phases de mise en œuvre. Toutefois, peu de recherches ont exploré en profondeur l'application de méthodologies agiles dans ce contexte spécifique, ce qui constitue un aspect intéressant de notre étude. L'élément distinctif de cette recherche réside dans l'analyse approfondie d'un projet de transformation numérique dans le contexte complexe du

réseau de la santé, où l'environnement lui-même ajoute une dimension supplémentaire de défis.

Cette recherche combine une revue de la littérature exhaustive à une étude de cas. Cette méthodologie permet non seulement de théoriser les facteurs de succès identifiés dans les travaux antérieurs, mais aussi de les appliquer et de les tester dans un cadre pratique. En utilisant des entretiens qualitatifs et des analyses contextuelles, nous visons à offrir une vision complète et nuancée des dynamiques en jeu lors de la mise en œuvre d'un projet de transformation numérique dans un centre hospitalier.

En bref, cette étude contribue à la recherche académique en explorant les conditions de succès spécifiques d'une transformation numérique dans le secteur de la santé au Québec, en mettant en lumière les facteurs organisationnels, opérationnels et individuels. Les résultats obtenus offriront des perspectives précieuses aux gestionnaires et décideurs cherchant à moderniser efficacement leurs infrastructures technologiques tout en assurant une adoption harmonieuse par les destinataires du changement.

Ce mémoire est structuré en cinq chapitres. Le chapitre 1 est consacré à la revue de la littérature, le chapitre 2 explore la problématique managériale, le chapitre 3 aborde le cadre conceptuel, le chapitre 4 présente la méthodologie adoptée pour l'étude de cas et le chapitre 5 propose une analyse approfondie des résultats obtenus.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre explore la littérature sur la gestion du changement dans le secteur de la santé, en mettant particulièrement l'accent sur les transformations numériques.

Au fil des années, le secteur de la santé a connu de nombreuses évolutions, notamment l'adoption de technologies numériques. Cependant, l'implantation de ces technologies a souvent été un défi pour les organisations de santé, en raison de la résistance au changement des parties prenantes et de la complexité de la mise en œuvre de ces nouvelles technologies.

Ainsi, la question de la gestion du changement dans le secteur de la santé est devenue un enjeu majeur pour les organisations. En effet, les études antérieures ont montré que la réussite de l'implantation de technologies numériques dépend en grande partie de l'acceptation psychologique du changement par les personnes ciblées. Par conséquent, il est essentiel de comprendre les facteurs qui influencent le processus de gestion du changement lors de l'implantation de transformations numériques.

En somme, ce chapitre de revue de la littérature vise à fournir une vue d'ensemble des recherches antérieures sur la gestion du changement dans le secteur de la santé, en portant une attention particulière aux notions liées aux transformations numériques. Cette revue de la littérature examinera les différentes approches et outils utilisés, permettant ainsi de mieux comprendre les facteurs qui contribuent à la réussite de la gestion du changement dans le contexte des transformations numériques dans le secteur de la santé. Les chapitres suivants présenteront une étude de cas visant à approfondir la compréhension de l'expérience des destinataires du changement. Cette étude permettra d'illustrer les facteurs ayant influencé la gestion du changement dans le cadre d'une transformation numérique au sein du secteur de la santé.

1.1 CHOIX DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1.1 Définition de la revue de la littérature

Les théories scientifiques se construisent dans le temps avec l'évolution de différentes études. La multiplication de résultats similaires renforce la validité d'un concept. Ainsi, la revue de littérature regroupe, analyse et organise plusieurs articles scientifiques pour présenter une vision globale du domaine (Duponchel, 2021).

Selon les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC, 2010), la synthèse des connaissances « représente la mise en contexte et l'intégration des résultats de recherche des études individuelles dans l'ensemble des connaissances sur le sujet. Elle doit être reproductible, être transparente dans ses méthodes et utiliser des méthodes quantitatives ou qualitatives ».

« La synthèse des connaissances est importante, car elle permet d'établir les messages clés tirés de l'ensemble des résultats dans un domaine de recherche avant l'application des connaissances et d'orienter la méthodologie et la réalisation. Il est important que cette information soit produite et communiquée en temps opportun aux destinataires du changement, tels que les cliniciens, afin que les ressources puissent être gérées de façon optimale » (IRSC, 2010).

La revue de littérature, aussi appelée la recension des écrits, est une recherche et une analyse critique des différents ouvrages portant sur un même sujet. L'objectif est d'illustrer les connaissances et les idées établies pour un sujet particulier, pour en faire ressortir ainsi les forces et faiblesses de leurs théories et concepts. Cette analyse permet d'identifier les contradictions dans la littérature et de formuler des questions pour de futures recherches (Centre d'aide à la rédaction des travaux universitaires (CARTU), 2014). Comme le souligne Hart (1998), une revue de littérature bien menée offre un cadre essentiel pour comprendre l'état des connaissances et positionner une recherche dans un contexte théorique et méthodologique solide.

1.1.2 Choix de la revue de la littérature

La revue de littérature peut être réalisée avec différentes méthodes, que ce soit la revue narrative, la revue systématique, la revue rapide, l'étude de portée et bien plus.

Pour effectuer une revue de littérature, il est important de choisir le type de revue qui correspond à l'objectif et à l'ampleur de la recherche. L'étude de la portée est davantage utilisée dans les domaines émergents, principalement en sciences humaines et sociales. Elle permet d'illustrer un portrait global d'un phénomène et d'approfondir les connaissances actuelles sur une thématique de recherche.

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs écrits scientifiques portant sur la gestion de projet et le changement organisationnel dans le secteur de la santé sont disponibles, alors que les projets de transformation numérique sont en pleine évolution. Le portrait de l'impact du changement sur les destinataires reste assez pauvre en matière d'études. C'est pourquoi la revue de la portée est le modèle le plus adapté à cette recherche. L'étendue des écrits existants est intéressante pour bien comprendre les modèles et les résultats des projets de transformation numérique (Tétreault et Blais-Michaud, 2014).

1.1.3 Cadre méthodologique de la revue de la portée

Dans le contexte de la réalisation d'une revue de la portée, une documentation rigoureuse et transparente est essentielle tout au long des différentes phases du processus. Chaque étape du processus est soigneusement documentée en détail afin de garantir la reproductibilité de l'étude. Ce processus n'est pas linéaire, mais itératif, ce qui implique que les chercheurs doivent aborder chaque étape de manière réfléchie et, si nécessaire, les répéter pour assurer l'exhaustivité de la revue de littérature.

Le cadre proposé par Arksey et O'Malley (2005) est largement utilisé pour la revue de la portée. Cette approche a été optimisée par Levac, Colquhoun et O'Brien (2010) pour permettre une description plus détaillée des travaux à chaque étape. Cela améliore ainsi la clarté et la rigueur du processus de revue.

Tableau 1

Cadre méthodologique amélioré de la revue de la portée

Approche Arksey et O'Malley	Améliorations proposées par Levac, Colquhoun et O'Brien - Recommandations de clarification ou d'étapes supplémentaires
1. Identification de la question de recherche	<p>1. Formuler clairement la question de recherche qui guidera la portée de l'enquête. Tenir compte du concept, de la population cible et des résultats de santé d'intérêt pour clarifier l'orientation de l'étude exploratoire et établir une stratégie de recherche efficace.</p> <p>2. Considérer mutuellement le but de l'étude exploratoire avec la question de recherche. Imaginez le résultat escompté (p. ex., cadre, liste de recommandations) pour aider à déterminer le but de l'étude.</p> <p>3. Envisager la justification de la réalisation de l'étude exploratoire pour aider à clarifier l'objectif.</p>
2. Identification des études pertinentes	<p>1a. La question et le but de la recherche devraient guider la prise de décision concernant la portée de l'étude.</p> <p>1b. Constituer une équipe appropriée avec une expertise en matière de contenu et de méthodologie qui assurera la réussite de l'étude.</p> <p>1c. Lorsque la limitation de la portée est inévitable, justifier les décisions et reconnaissez les limites potentielles de l'étude.</p>
3. Sélection des études	<p>1. Cette étape doit être considérée comme un processus itératif impliquant la recherche de la littérature, l'affinement de la stratégie de recherche et l'examen des articles à inclure dans l'étude.</p> <p>2a. Au début du processus, l'équipe doit se réunir pour discuter des décisions concernant l'inclusion et l'exclusion de l'étude. Au moins deux examinateurs (Louis Babineau et Michel Arcand) doivent examiner indépendamment les résumés pour inclusion.</p> <p>2b. Les évaluateurs doivent se rencontrer au début, à mi-parcours et à la fin du processus d'examen des résumés pour discuter des défis et des incertitudes liés à la sélection des études et pour revenir en arrière et affiner la stratégie de recherche si nécessaire.</p> <p>2c. Deux chercheurs doivent examiner indépendamment les articles complets pour inclusion.</p> <p>2d. En cas de désaccord sur l'inclusion de l'étude, un troisième examinateur peut déterminer l'inclusion finale.</p>

Approche Arksey et O'Malley	Améliorations proposées par Levac, Colquhoun et O'Brien - Recommandations de clarification ou d'étapes supplémentaires (Suite)
4. Cartographie des données	<p>1a. L'équipe de recherche doit développer collectivement le formulaire de présentation des données et déterminer les variables à extraire pour répondre à la question de recherche.</p> <p>1b. La cartographie doit être considérée comme un processus itératif dans lequel les chercheurs extraient continuellement des données et mettent à jour le formulaire de cartographie des données.</p> <p>1c. Deux auteurs doivent extraire indépendamment les données des cinq à dix premières études incluses à l'aide du formulaire de présentation des données et se rencontrer pour déterminer si leur approche de l'extraction des données est cohérente avec la question et l'objectif de la recherche.</p> <p>2. Les données orientées processus peuvent nécessiter une planification supplémentaire pour l'analyse. Une approche qualitative d'analyse de contenu est suggérée.</p>
5. Collecte, synthétise et rapport sur les résultats	<p>Les chercheurs doivent diviser cette étape en trois étapes distinctes :</p> <p>1a. Analyser (y compris analyse sommaire numérique descriptive et analyse thématique qualitative);</p> <p>1b. Rapporter les résultats et produire le résultat qui fait référence à l'objectif général ou à la question de recherche ;</p> <p>1c. Considérer la signification des résultats en ce qui concerne l'objectif global de l'étude ; discuter des implications pour la recherche, la pratique et les politiques futures.</p>
6. Consultation (facultatif)	<p>1. La consultation devrait être une composante essentielle de la méthodologie de l'étude de cadrage.</p> <p>2a. Établir clairement un objectif pour la consultation.</p> <p>2b. Les conclusions préliminaires peuvent être utilisées comme base pour éclairer la consultation.</p> <p>2c. Énoncer clairement le type d'intervenants à consulter et la façon dont les données seront recueillies, analysées, communiquées et intégrées dans le résultat global de l'étude.</p> <p>2d. Intégrer des opportunités de transfert de connaissances et d'échanges avec les acteurs du domaine.</p>

Source : Levac et al., 2010 (5:69). Reproduit avec permission.

Le protocole est développé avant d'entreprendre la recherche puisqu'il en circonscrit les éléments. Plus précisément, il définit la question de recherche, les objectifs, le contexte,

les critères d'inclusion et d'exclusion, la stratégie de recherche, l'extraction des résultats et la présentation des résultats. Ce protocole permet, de façon transparente, de déterminer le processus détaillé pour obtenir les résultats de la recherche. Selon l'avancement de l'étude de la portée le protocole peut être modifié au cours du processus de recherche (ULAVAL, 2022).

Ce cadre méthodologique a été utilisé pour répondre à la question de recherche et pour identifier les modèles de gestion de projet de changement organisationnel les plus couramment utilisés dans la littérature. Son objectif était de condenser les conclusions de la revue de portée afin de mettre en évidence les modèles prédominants et formuler des recommandations pour de futures applications.

1.1.3.1 Étape 1 : Identification de la question de recherche

Pour les revues de la portée, les questions de recherche sont de nature générale puisque l'accent est mis sur la synthèse de l'étendue des preuves. Il s'agit tout de même du point de départ puisque les stratégies de recherche seront ensuite élaborées. Il est important que la formulation de la question de recherche soit claire et ciblée puisqu'elle influencera le déroulement de la recherche, dont l'identification des études et la réalisation des décisions concernant l'inclusion dans l'étude (Arksey et al., 2005). Pour formuler la question de recherche, il faut s'appuyer sur le mnémotechnique PCC signifiant Population, Concept et Contexte (ULAVAL, 2022; JBI, 2015). Selon Joanna Briggs Institute (JBI) (2015), ce cadre est optimal pour identifier les principaux concepts, ce qui permettra de développer la stratégie de recherche et de valider les critères d'inclusion et d'exclusion.

Sujet : Modèle de gestion du changement lors d'un projet de transformation numérique en tenant compte de l'expérience des destinataires

Question de recherche :

Quels sont les facteurs de succès dans la gestion du changement de projet numérique dans le secteur de la santé ?

Objectifs :

- Identifier les différentes théories de gestion du changement
- Identifier les facteurs de succès (indicateurs clés de performance (*key performance indicator*))

Mots-clés :

Gestion de projet (project management), Gestion du changement (change management), Changement organisationnel (organizational change), Projet numérique (digital project), Projet en santé (healthcare project)

Population :

Les organisations ou équipes de travail dans le secteur de la santé ayant participé ou touché à des projets de transformation numérique.

Concept :

Les définitions conceptuelles introduites dans cette recherche servent de cadre théorique en clarifiant les concepts centraux.

Définition conceptuelle de **projet** selon le PMBOK (2021) : « Un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets indique un début et une fin des travaux du projet, ou une phase des travaux du projet. Les projets peuvent être autonomes ou faire partie d'un programme ou d'un portefeuille. Ils ont une équipe, un budget, un calendrier et un ensemble d'attentes auxquelles l'équipe doit

répondre. Chaque projet est unique et diffère des opérations de routine - les activités en cours d'une organisation - car les projets arrivent à leur terme une fois l'objectif atteint. »

Définition conceptuelle de la **gestion de projet** selon le PMBOK (2021) : « L'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités du projet pour répondre aux exigences du projet. La gestion de projet consiste à guider le travail du projet pour obtenir les résultats escomptés. Les équipes de projet peuvent atteindre les résultats en utilisant un large éventail d'approches (par exemple, prédictives, hybrides et adaptatives) ».

Définition conceptuelle du **changement** selon le PMBOK (2021) : « Une modification apportée à tout livrable officiellement contrôlé, composant du plan de management de projet ou document de projet ». Le Secrétariat du Conseil du Trésor (2015) offre sa définition du **changement** : « Le changement peut être défini comme « le passage d'une situation actuelle (SA) à une situation recherchée (SR), SR étant différente de SA au moins sur un de ses aspects ».

Les définitions du **changement** présentées ci-dessus offrent des perspectives complémentaires. Celle du PMBOK est axée sur l'aspect technique du changement, tandis que celle du Secrétariat du Conseil du Trésor adopte une perspective plus large et systémique, décrivant le changement comme une transition d'un état actuel à un état recherché. Dans cette recherche, ces deux définitions se complètent en intégrant les exigences techniques et les facteurs humains et organisationnels.

Définition conceptuelle du **changement organisationnel** selon Collerette et al. (2021, p.12) : « Le changement organisationnel renvoie à toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système ».

Définition conceptuelle de la **gestion du changement** selon le PMBOK (2021) : « Une approche globale, cyclique et structurée pour la transition des individus, des groupes et des organisations d'un état actuel à un état futur avec les bénéfices commerciaux prévus ».

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (2015) offre sa définition de la **gestion du changement** : « La gestion du changement concerne le soutien apporté aux personnes dans le changement. Le terme « gestion du changement » inclut un large éventail d'activités et n'a pas le même sens pour tous; il y a des éléments concrets et mesurables de la gestion du changement, ainsi que des éléments moins concrets comme le changement des comportements et de la culture ». De plus, « les exigences habituelles d'une gestion du changement réussie comprennent les processus, les outils et les techniques pour gérer de manière proactive les éléments « humains » du changement pour atteindre les résultats opérationnels souhaités. Le résultat final d'une gestion du changement efficace est un changement dans les comportements, les attitudes et les processus de travail pour atteindre les objectifs opérationnels ».

De même, les définitions de la **gestion du changement** du PMBOK et du Secrétariat du Conseil du Trésor apportent des perspectives qui se complètent. Le PMBOK met l'accent sur une approche structurée pour gérer la transition vers un état futur, tandis que le Secrétariat du Conseil du Trésor intègre, également, les dimensions humaines et culturelles du changement.

Définition conceptuelle de la **transformation numérique** selon Verhoef et al. (2021, p. 889) : « la transformation numérique désigne le processus par lequel les entreprises intègrent des technologies numériques dans leurs opérations, leurs compétences et leurs modèles d'affaires, leur permettant de s'adapter aux changements rapides de l'environnement et de tirer parti des opportunités numériques pour renforcer leur compétitivité, leur innovation et la création de valeur ».

Contexte :

Les articles de recherche provenant de pays occidentaux tels que l'Amérique du Nord et l'Europe ont été retenus, puisque l'environnement social et technologique y est similaire à celui du Québec, permettant ainsi une meilleure pertinence et transférabilité des conclusions aux réalités québécoises.

Tous les articles de recherche (revus par les pairs) ainsi que les articles de synthèse publiés entre 2017 et 2022 ont été inclus, en autres ceux de nature empirique et contextuelle, afin d'assurer leur pertinence pour les réalités sociotechniques du Québec. Cette période de cinq ans a été retenue pour garantir l'actualité des données dans un contexte où les avancées technologiques et sociales évoluent rapidement, tout en permettant une revue ciblée et exhaustive des travaux les plus récents et significatifs.

Un **protocole** a priori doit être développé avant de commencer la revue de la portée, car il prédéfinit les objectifs et les méthodes de l'étude, assurant ainsi une transparence du processus.

1.1.3.2 Étape 2 : Identification des études pertinentes

Toutes les études pertinentes portant sur le même sujet doivent être repérées. Cette étape est cruciale pour bien comprendre l'étendue, la profondeur et l'exhaustivité des preuves sur un même sujet (Arksey et al., 2005).

La stratégie pour répondre à la question de recherche consiste à effectuer des recherches d'articles dans différentes sources :

- base de données électroniques
 - PROQUEST; EBSCO; CAIRN; Eureka

La sélection des bases de données électroniques (PROQUEST, EBSCO, CAIRN, Eureka) a été réalisée pour garantir l'accès à une vaste gamme d'articles pertinents et fiables, couvrant divers domaines et perspectives académiques. Ces bases de données ont été choisies sur la base de leur reconnaissance dans le milieu universitaire, leur couverture internationale et leur pertinence pour les recherches portant sur des contextes sociotechniques similaires au Québec.

- publications spécialisées
 - Journal of Modern Project Management (JMPM); Project Management Journal (PMJ); International Journal of Project Management (IJPM); International Journal of Managing Project in Business (IJMPB); PMBOK

Les revues spécialisées ont été sélectionnées pour leur pertinence, leur reconnaissance dans le domaine de la gestion de projets et leur rigueur académique. Elles figurent parmi les publications de référence, largement utilisées et citées dans les milieux académiques et professionnels.

Concernant la langue, seuls le français et l'anglais ont été retenus, les langues étrangères étant exclues en raison des défis de traduction et de la représentativité de l'environnement occidental.

Bien que ces limites aient été adoptées pour des raisons pratiques, certains articles potentiellement pertinents pourraient avoir été manqués (Levac et al., 2010).

1.1.3.3 Étape 3 : Sélection des études

La sélection des études a été réalisée par l'étudiante-chercheuse et consiste à trier les articles en appliquant les critères d'inclusion et d'exclusion. Ce processus d'entonnoir permet d'éliminer les articles moins pertinents pour cette revue.

D'abord, le **premier tri** consiste à conserver ou à éliminer les articles dont le titre ou le résumé ne correspond pas clairement au sujet de recherche, selon les critères d'exclusion.

Ensuite, le **second tri** repose sur une lecture complète des articles pour vérifier s'ils respectent bien les critères d'inclusion, sinon ils sont exclus (ULAVAL, 2022).

Tableau 2
Sélection des études

	Gestion de projet + gestion du changement (<i>Project management + change management</i>)	Projet (ou transformation) numérique + gestion du changement (<i>Digital project + change management</i>)	Projet (ou transformation) numérique + gestion de projet (<i>Digital project + project management</i>)
Nombre total d'articles	6 970	3 467	4 558
Concordance de titre	98	48	60
Lecture des résumés	37	6	10
Lecture d'article	25	3	5
Articles retenus	10	2	3

Source des données : Recherche effectuée par la chercheuse.

1.1.3.4 Étape 4 : Extraire et cartographier les données

Cette étape consiste à extraire les données des différents articles. Pour clarifier cette étape, le formulaire de collecte des données doit être revu afin de déterminer les variables à extraire, qui aideront à répondre à la question de recherche. Il est important de s'assurer que l'approche d'extraction des données soit cohérente avec la question et l'objectif de recherche. Comme la cartographie est un processus itératif, le formulaire doit être affiné au fur et à mesure de l'extraction des données (Levac et al., 2010).

Les étapes recommandées pour l'extraction des données (ULAVAL, 2022) sont les suivantes:

1. Lire rapidement tous les articles inclus pour obtenir un portrait général du type et de la qualité de données disponibles;
2. Compléter l'outil d'extraction des données adapté. Le logiciel Covidence a été utilisé pour faciliter la gestion efficace du processus de révision pour la revue, en permettant l'importation des résultats de recherche, l'élimination des doublons et l'exportation des résultats obtenus;
3. Tester l'outil d'extraction pour vérifier sa cohérence;
4. Compléter l'extraction des données d'un texte en surlignant des passages ou en effectuant un « copier-coller » afin d'éviter toute interprétation (JBI, 2015).
5. Enregistrer les informations suivantes :
 - Auteurs;
 - Année de publication;
 - Origine/pays d'origine (lieu de publication ou de réalisation de l'étude);
 - Buts/objectifs;
 - Population étudiée et taille de l'échantillon (le cas échéant);
 - Méthodologie/méthodes;
 - Type d'intervention, comparateur et détails de ceux-ci (par exemple, durée de l'intervention) (le cas échéant);
 - Durée de l'intervention (le cas échéant);

- Résultats et détails (par exemple, la manière dont les mesures ont été effectuées) (le cas échéant);
- Principaux résultats liés aux questions de la revue de portée.

1.1.3.5 Étape 5 : Collecter, synthétiser et rapporter les résultats

Cette étape consiste à rassembler, synthétiser et présenter les résultats. L'étude de la portée cherche à présenter une vue globale de tous les documents examinés (Arksey et al., 2005). Cette étape est cruciale dans le processus de la revue de la portée. Étant donné que certaines études ont été critiquées par le manque de détails sur la façon dont les résultats ont été obtenus, il est important de diviser cette phase en étapes significatives et systématiques afin de démontrer les résultats obtenus de manière rigoureuse (Levac et al, 2010; ULAVAL, 2022).

a) ANALYSE DES DONNÉES (COLLECTION ET SYNTHÈSE)

L'analyse suit une approche quantitative impliquant un résumé numérique descriptif et une analyse thématique. Le résumé numérique descriptif couvre les caractéristiques des études incluses, comme le nombre total d'études, les types de conception, les années de publication, les types d'interventions, les caractéristiques des populations étudiées et les pays concernés. L'analyse thématique nécessite des détails supplémentaires pour aider à comprendre et mener à bien cette étape.

Dans mon cas, ces informations ne sont pas présentées, car elles ne faisaient pas partie des objectifs de l'étude, le choix ayant été fait de se concentrer sur les aspects les plus pertinents et significatifs pour répondre à la question de recherche.

b) *RAPPORTER LES RÉSULTATS*

Il convient de choisir la meilleure approche pour communiquer les résultats, en formulant les conclusions de la recherche en fonction de l'objectif de l'étude exploratoire.

c) *DONNER UN SENS AUX RÉSULTATS*

Afin de faire progresser la méthodologie de la recherche, il est essentiel de considérer les implications des résultats dans un contexte plus large. Cette étape contribue explicitement à enrichir les résultats de l'étude exploratoire.

1.1.3.6 Consultation (facultatif)

Arksey et al. (2005) suggèrent que la consultation est une étape facultative dans la réalisation d'une revue de la portée. Levac et al. (2010) mentionnent que cette étape ajoute de la rigueur méthodologique et devrait être une composante obligatoire.

Les participants à la consultation peuvent proposer des références additionnelles pour les études potentiellement intégrables à l'analyse. Ils peuvent également fournir des informations sur les problématiques liées à la question de recherche qui n'auraient pas été identifiées par l'étude de la portée. Bien que la consultation puisse être considérée comme une « étape facultative » dans une étude exploratoire, elle apporte une réelle « valeur ajoutée » à l'analyse documentaire (Arksey et al., 2005).

La décision de ne pas inclure la consultation dans cette étude découle de l'objectif spécifique de la recherche, axé sur le vécu des employés face au changement technologique, ainsi que de raisons opérationnelles liées à la faisabilité et aux contraintes de temps et de ressources.

1.1.4 En synthèse

La revue de littérature est une étape importante dans la rédaction d'un mémoire, car elle permet de situer le travail de recherche dans un contexte scientifique plus large, d'identifier les recherches antérieures pertinentes et de démontrer la pertinence et l'originalité de la recherche. Selon Tranfield, Denyer et Smart (2003, p.220), la revue de littérature permet de « fournir une compréhension claire et complète du domaine de recherche » et « d'identifier les lacunes dans la recherche existante qui peuvent être comblées par la recherche proposée ».

Cependant, la revue de littérature seule ne suffit pas toujours à répondre à toutes les questions de recherche. C'est pourquoi une étude de cas peut être complémentaire pour approfondir la compréhension des phénomènes étudiés et analyser les relations causales entre les variables. Selon Yin (2014), l'étude de cas est une méthode de recherche permettant d'analyser un phénomène dans son contexte réel, en mobilisant des sources multiples de données pour l'étudier sous différents angles.

Par conséquent, l'intégration d'une revue de littérature approfondie avec une étude de cas méticuleusement élaborée constitue un moyen de renforcer la validité et la fiabilité de la recherche. Cette approche permet d'obtenir une compréhension plus approfondie du contexte et de la complexité des phénomènes étudiés. C'est pourquoi ce mémoire intègre ces deux éléments essentiels.

1.2 CADRE D'ANALYSE EN PRÉPARATION À LA GESTION DU CHANGEMENT

Cette section introduit le cadre d'analyse nécessaire pour comprendre les facteurs à considérer en préparation à la gestion du changement organisationnel. En s'appuyant sur des résultats issus de l'étude de la portée, ce cadre d'analyse met en lumière les forces et dynamiques externes qui influencent la préparation au changement, établissant ainsi les bases pour une analyse approfondie des pratiques organisationnelles.

Les entreprises sont contraintes de se transformer afin de s'adapter aux évolutions sociétales, technologiques et économiques. L'importance de la technologie est indéniable, car elle peut être déterminante pour l'ensemble des activités productives et sociales d'une entreprise. L'environnement social peut aussi exercer une pression sur une organisation pour qu'elle s'adapte et évolue selon les dernières tendances (Arcand, 2011). Les organisations publiques font face à des cultures peu tournées vers l'innovation et à un fonctionnement rigide, souvent politisé (Mazouz et al., 2019).

Parmi ces transformations, la pandémie de 2020 a accéléré un changement notable : la généralisation du télétravail. Alors qu'il était auparavant rare qu'un employeur autorise cette pratique, la crise sanitaire a contraint les entreprises à s'adapter rapidement pour permettre à leurs employés de travailler à distance. Cela a impliqué de fournir les technologies nécessaires, un facteur de transformation motivé par le besoin de maintenir les opérations et de rester compétitif sur le marché de l'emploi.

1.2.1 Contexte des organisations publiques

Afin de comprendre le contexte des organisations publiques, une analyse contextuelle est présentée pour identifier les influences externes et les conditions particulières qui façonnent leur fonctionnement.

Les organisations publiques tentent d'innover afin de résoudre leurs problématiques plus complexes et urgentes. Le secteur d'État est confronté aux pressions sociales, politiques et technologiques (Daglio, Gerson et Kitchen, 2014). Des changements organisationnels peuvent être motivés afin d'éviter des ruptures socio-économiques ou des problèmes de société. Le système politico-administratif décidera d'innover davantage à l'interne afin de mieux répondre aux besoins de la société (Mazouz et al., 2019).

Plusieurs acteurs sont impliqués de près ou de loin dans le processus décisionnel d'innovation : des acteurs internes (politiques et administratifs) et externes (partis politiques, groupes d'intérêts, citoyens, etc.) (Mazouz et al., 2019). Tous ces acteurs doivent être

consultés, voire convaincus, avant de lancer des innovations. La politisation du changement, ou du moins la dépendance du changement et des innovations, est représentative des élus de l'État et de leur affiliation partisane. La popularité des hauts fonctionnaires et les valeurs de leur engagement politique ont un impact important dans la consolidation des besoins innovants et des priorités politiques (Hartley, 2006). En l'absence d'indicateurs précis, les effets du changement sont plus difficilement à mesurer, car ils se diluent dans le temps et sont influencés par de nombreux facteurs (Mazouz et al., 2019).

Qu'il s'agisse de la pénurie de main-d'œuvre, des conditions de travail, de la sécurité des employés, de l'éducation ou de la santé publique, ces enjeux constituent des « problèmes vicieux » (Mazouz et al., 2019). Les changements doivent aussi être facilement acceptés par les citoyens (Hartley, 2006). Le principe de transparence et de redevabilité est important pour les organisations publiques puisqu'il s'agit d'argent public; les citoyens et les médias scrutent les changements avec beaucoup d'attention. Par ailleurs, selon Crozier (1963), le principe du respect de la base légale peut entraîner un mode de fonctionnement rigide et impersonnel basé sur des procédures et des directives strictes. Cette approche peut entraîner une densité procédurale accrue, où la complexité des règles, procédures et normes s'amplifie dans un cercle vicieux, les rendant de plus en plus complexes et restrictives. Cette densité procédurale peut entraver l'autonomie et la prise de décision des gestionnaires au sein de l'organisation.

De plus, la nécessité de garantir les services publics malgré les restrictions budgétaires pose également de nombreux défis. Les crises économiques et financières mettent en perspective les budgets d'innovation dans les organisations publiques tout en conservant la rationalisation budgétaire. En effet, « le contraste entre les coûts de plus en plus élevés des services publics et la difficulté à les financer représentent un levier parmi les plus puissants pour innover, puisque de simples mesures d'économie ne suffisent plus pour répondre aux besoins croissants » (Mazouz et al., 2019, p. 21). Les opportunités offertes par les nouvelles technologies numériques interpellent ainsi les organisations publiques, puisque la technologie permet aux gestionnaires politico-administratifs de tenir leur promesse de simplification, d'accélération des services et d'accessibilité 24/7 (Mazouz et al., 2019). Le

changement organisationnel peut ainsi conduire à développer des technologies managériales (soit orientées vers la résolution de problèmes), à revoir les rôles organisationnels (soit les nouveaux métiers, tels que chef de projet) et à produire des nouvelles normes et formes de gestion (soit la transversalité au lieu de la hiérarchisation). La rhétorique du changement évolue également grâce au « *design thinking* », qui permet d’aborder la transformation organisationnelle par l’expérimentation et l’innovation publique (Mazouz et al., 2019). En effet, considérant l’absence de concurrence, les objectifs d’innover sont motivés par la création de valeurs publiques (Mintrom et Luetjens, 2017).

Observons d’abord les modèles de gestion du changement issus de la littérature académique, fréquemment utilisés tant par les gestionnaires des secteurs privés que publics. Toutefois, il est important de rappeler que les quatre premiers modèles présentés sont des modèles de diagnostic organisationnel et non de gestion du changement. Ces modèles interviennent en amont de la démarche de changement, au stade de la préparation, comme l’indique bien le titre de cette section.

Les modèles de gestion du changement s’élaborent sur la base d’un diagnostic d’entreprise réalisé à l’aide des modèles PESTEL et FFOM, qui s’intéressent à l’arrimage entre l’organisation et son environnement. Par la suite, nous examinerons le modèle de l’alignement interne des structures organisationnelles présenté par Weisborg (1976), ainsi que le modèle des 7S.

1.2.2 PESTEL

Le modèle PESTEL est l’analyse de six facteurs macro-environnementaux d’influence dans l’environnement externe de l’entreprise, à savoir :

- Politique : Ce facteur comprend les décisions et orientations du gouvernement, notamment les politiques fiscales, les subventions, les réglementations et les lois. Les entreprises doivent tenir compte de ces facteurs dans leurs prises de

décision, car les changements de politiques gouvernementales peuvent avoir des répercussions sur leur activité;

- Économique : Ce facteur comprend les conditions économiques qui affectent le pouvoir d'achat des consommateurs, tels que le produit intérieur brut (PIB), l'inflation, le taux de chômage et les taux d'intérêt. Les entreprises doivent surveiller ces facteurs pour déterminer la demande des consommateurs pour leurs produits et services et ajuster leurs prix en conséquence;
- Sociologique : Ce facteur comprend les caractéristiques sociales et culturelles qui influencent les choix des consommateurs, tels que la démographie, les habitudes de consommation et les valeurs culturelles. Les entreprises doivent comprendre ces facteurs pour créer des produits et des services qui répondent aux besoins et aux préférences des consommateurs;
- Technologique : Ce facteur comprend les innovations technologiques qui peuvent avoir un impact sur le marché et sur la façon dont les entreprises fonctionnent. Les entreprises doivent être conscientes des nouvelles technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, la robotique, l'Internet des objets, la blockchain, etc., et comment elles peuvent être utilisées pour améliorer leur offre de produits ou services, réduire les coûts et améliorer leur efficacité opérationnelle;
- Écologique : Ce facteur comprend les réglementations environnementales et les attentes des consommateurs en matière de responsabilité environnementale. Les entreprises doivent également surveiller les technologies propres et durables, comme les énergies renouvelables, la gestion des déchets et les pratiques écoresponsables pour minimiser leur impact sur l'environnement;
- Légal : Ce facteur comprend les réglementations gouvernementales qui peuvent affecter l'entreprise, telles que les lois du travail, les lois fiscales, les normes de sécurité, les réglementations environnementales, etc. Les entreprises doivent

être conscientes des changements dans ces lois et réglementations, ainsi que des coûts associés à la conformité à ces réglementations.

Les facteurs externes recueillis dans l'analyse PESTEL peuvent exercer une influence significative sur les organisations publiques, car ces facteurs représentent les conditions macro-environnementales dans lesquelles les organisations opèrent et peuvent affecter leur performance, leur stratégie et leur prise de décision. En prenant en compte ces facteurs externes, les organisations publiques peuvent mieux comprendre les tendances et les changements dans leur environnement et adapter leur approche en conséquence pour mieux répondre aux besoins de leur communauté et atteindre leurs objectifs stratégiques.

En bref, le modèle PESTEL permet d'analyser l'environnement de l'organisation et de mettre en lumière les menaces ou opportunités. Pour compenser les faiblesses de ce modèle, la documentation académique propose de le compléter par l'analyse du FFOM, qui permet d'ajouter les dimensions du comportement organisationnel (Helms et Nixon, 2010).

1.2.3 FFOM

Le modèle FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) illustre les éléments clés de l'organisation. Au-delà des opportunités et des menaces auxquelles l'entreprise fait face, l'analyse permet d'évaluer les caractéristiques différenciantes des autres entreprises concurrentes.

Après cette analyse, la mise en commun de ces variables permet définir des interventions appropriées.

Tableau 3
Analyse FFOM

		Internes	
		Forces	Faiblesse
Externes	Opportunités	Comment utiliser mes forces pour tirer de ces opportunités ?	Comment surmonter les faiblesses qui concrétiseront ces menaces ?
	Menaces	Comment utiliser mes forces pour réduire la probabilité et les effets de ces menaces ?	Comment surmonter les faiblesses qui m'empêchent de tirer parti de ces opportunités ?

Source : Feder, 2020. Reproduit avec permission.

L'analyse FFOM est un outil précieux pour la gestion de projet du changement, car elle prend en compte les facteurs internes et externes susceptibles d'impacter le projet et aide à mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation. Elle permet également d'adapter la stratégie de gestion du changement en maximisant les forces et les opportunités tout en minimisant les faiblesses et menaces (Cameron et Green, 2015).

1.2.4 Modèle de six cases

Le modèle de Weisborg (1976) analyse les transformations organisationnelles en se concentrant sur la structure et la conception d'une entreprise. Le modèle comporte six éléments :

1. Objectifs de l'entreprise : Quelles sont ses raisons d'être ?
2. Structure organisationnelle : Comment le travail est-il réparti et organisé ?
3. Relations entre les personnes et les technologies : Comment la coordination est-elle gérée ?

4. Récompenses et les incitations : Qu'est-ce qui motive les employés à faire leur travail ?
5. Mécanismes de coordination : Les technologies utilisées sont-elles adaptées à cette coordination ?
6. Leadership : Y a-t-il un leader pour maintenir l'équilibre entre ces différents aspects ?

Cette analyse permet d'identifier les problèmes organisationnels et d'évaluer les écarts entre les aspects formels et informels de l'entreprise (Arcand, 2011). Les interventions nécessaires pourront alors être mises en œuvre pour réduire ce déséquilibre.

1.2.5 Modèle 7S

Dans le même sens que le modèle ci-dessus, la littérature académique propose également le modèle 7S, développé par deux consultants du cabinet de conseil McKinsey. Ce modèle repose sur l'alignement de sept domaines de performance interne d'une entreprise. L'équilibre organisationnel entre ces domaines interdépendants permet l'efficacité de l'entreprise (Arcand, 2011) :

- Stratégie : Orientation organisationnelle et concurrentielle de l'entreprise face au marché;
- Structure : Comme dans le modèle de Weisbord (1976), il s'agit de la manière dont les tâches sont réparties;
- Système : Ensemble des procédures et des politiques formelles (rémunération, évaluation, etc.) et non formelles (gestion informelle des conflits);
- Style : Style de gestion, leadership et comportements utilisés au sein de l'entreprise;
- Équipe (Staff) : Effectif, expériences, besoins, motivation des employés, etc.;

- Compétences (Skills) : Compétences individuelles et collectives des employés, déterminant ainsi l'avantage concurrentiel de l'entreprise;
- Valeur partagée (Shared Value) : Identité, valeurs fondamentales et culture de l'entreprise, constituant la base de sa fondation organisationnelle.

Les trois premiers domaines, tels que la stratégie, structure et système, sont considérés comme « *hard* »; ces éléments sont tangibles et faciles à identifier. Ils font souvent l'objet de stratégies spécifiques.

Les quatre derniers domaines, tels que le style, équipe, compétence et valeur partagée, sont considérés comme « *soft* »; ces éléments sont quant à eux moins tangibles et plus difficiles à décrire. Ils sont sujets à évoluer en fonction de la culture et des valeurs d'entreprise (Arcand, 2011). Le modèle 7S est fréquemment utilisé pour diagnostiquer les problèmes organisationnels et identifier les domaines d'amélioration.

Ces deux modèles, à savoir le modèle des 7S de McKinsey et le modèle d'alignement interne des structures organisationnelles présenté par Weisborg, restent parmi les plus utilisés pour analyser l'alignement interne des structures. Ils aident les entreprises à harmoniser leur stratégie et leur structure tout en identifiant les domaines d'amélioration pour optimiser leur efficacité organisationnelle.

1.2.6 En synthèse

Les modèles théoriques, tels que PESTEL, FFOM, le modèle de six cases et le modèle 7s sont utilisés pour établir le diagnostic préalable à la gestion du changement. Chacun de ces modèles offre une perspective distincte sur la compréhension et la gestion des facteurs de changement, en fournissant un cadre de référence pour identifier les opportunités, les menaces, et aligner les stratégies et ressources. Bien qu'ils offrent des approches diverses, leur objectif commun est d'aider les gestionnaires de projet à surmonter les obstacles au changement.

Cependant, ces modèles ne sont pas exhaustifs et ne couvrent pas toutes les dimensions de la gestion de projet de changement. Par conséquent, il est important de rester informé de l'évolution continue des théories et des pratiques en matière de gestion de projet de changement afin de les appliquer de manière adéquate aux défis actuels et futurs.

Le prochain sujet portera sur l'évolution théorique de la gestion du changement, détaillant la cartographie du changement ainsi que les grands paradigmes qui façonnent les approches actuelles. Cette analyse mettra en lumière les tendances émergentes pour mieux gérer les transformations dans un contexte en constante évolution.

1.3 ÉVOLUTION THÉORIQUE DE LA GESTION DU CHANGEMENT

L'évolution théorique de la gestion du changement est un sujet d'une grande importance dans le domaine de la gestion et du management. Au fil des années, de nombreux modèles ont été proposés pour mieux comprendre les enjeux de la gestion de projet, en particulier dans le cadre de la gestion de changement. Parmi les modèles les plus influents, on retrouve la cartographie et les grands paradigmes du changement, qui ont été proposés par différentes écoles de pensée.

Les grands paradigmes du changement reflètent les différentes perspectives théoriques proposées pour expliquer les processus de changement. Ces paradigmes incluent l'approche sociologique, instrumentale, managériale, stratégique organisationnelle et expérientielle. Chaque approche a ses caractéristiques spécifiques et ses implications pour la gestion du changement en mode projet.

Pour mieux comprendre l'évolution de la gestion du changement, il est important de s'intéresser aux modèles proposés par les auteurs ayant marqué l'histoire du domaine. Parmi ces auteurs, on retrouve notamment Kurt Lewin, Rosabeth Moss Kanter, John Kotter, Alain Rondeau et Céline Bareil. Chacun de ces auteurs a proposé des modèles ayant influencé la pratique de la gestion du changement, pouvant s'appliquer dans un contexte de la gestion de changement.

La cartographie du changement est un outil permettant d'identifier les acteurs impliqués dans un projet de changement, et les relations entre eux.

Cette section examinera en détail les différents modèles théoriques de la gestion du changement, en mettant l'accent sur leur cartographie et les grands paradigmes sous-jacents. Les modèles proposés par divers auteurs seront explorés afin de comprendre leur influence sur la pratique de la gestion du changement. Enfin, l'évolution de la gestion du changement en mode projet sera abordée, en soulignant les tendances actuelles et les perspectives futures.

1.3.1 Cartographie du changement

En gestion du changement, il existe autant de typologie que de praticiens. La cartographie ci-dessous illustre l'analyse de la littérature existante sur la gestion du changement. Trente-trois (33) auteurs ont été répartis en quatre grands groupes afin de mieux comprendre les enjeux et pratiques de la gestion du changement. Le thème central est le changement, et les chercheurs concernés proviennent des domaines de la stratégie, de la gestion, de la sociologie et de la psychologie, comme le souligne le travail d'Autissier et al. (2018). Cette diversité de perspectives reflète la complexité de ce domaine et souligne la nécessité de prendre en compte les multiples facettes impliquées dans la mise en place d'un changement organisationnel efficace.

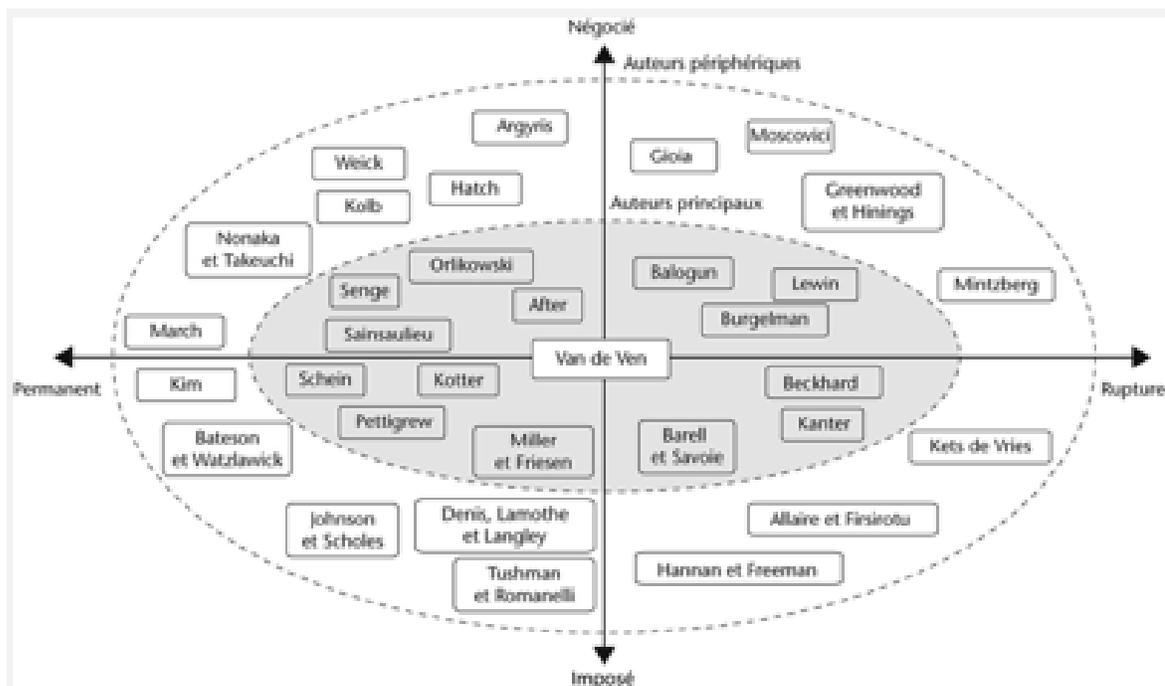


Figure 1. Cartographie de gestion du changement. © Autissier et al., 2018. Reproduit avec permission.

Après avoir exploré les diverses théories en gestion du changement, nous aborderons les principaux cadres conceptuels.

1.3.2 Les grands paradigmes du changement

La gestion du changement est un sujet complexe et souvent difficile à appréhender, comme le notent Autissier et al. (2016). Ces auteurs soulignent l'importance de questionner l'opportunité et la nature du changement avant d'entreprendre une transformation organisationnelle. En effet, la mise en place de changements peut être risquée et coûteuse, ce qui rend essentiel une bonne compréhension des enjeux et des objectifs visés (Autissier et al., 2016). Cette réflexion aide à déterminer les actions nécessaires pour assurer le succès du projet de changement.

De plus, le changement ne doit pas être perçu comme un évènement isolé, mais plutôt comme un processus continu. L'évolution historique des paradigmes du changement est illustrée dans la figure suivante.

Tableau 4
Cinq paradigmes de la conduite du changement

Paradigmes	Auteurs	Caractéristiques
Sociologique	Lewin (1950)	Résistances au changement et focus group
Instrumental	Kanter (1992)	Leviers d'accompagnement (communication et formation)
Managérial	Pettigrew (1990) Kotter (1996)	Mécanismes du changement Leadership
Stratégico-organisationnel	Rondeau (2008) Bareil (2004) Autisser et al (2012)	Internalisation, pilotage de la transformation
Expérientiel	Armenakis (1999) Autisser et Girard (2013)	Évolution de l'approche RH Capacité à changer

Source : Autissier, 2013, p.102. Reproduit avec permission.

1.3.2.1 Modèle de Lewin

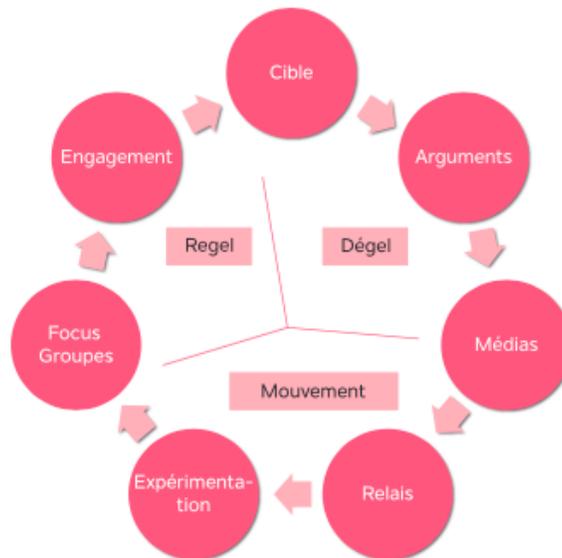
D'abord, le modèle Lewin aborde la persuasion du changement afin de minimiser les résistances. Il met en avant l'utilisation de *Focus Groups*, constitués de petits groupes de personnes (entre 6 et 10 participants), qui se réunissent régulièrement pour échanger leurs opinions et perceptions sur un sujet spécifique.

Ce modèle décrit le processus de changement en trois étapes : le dégel, le mouvement et le regel (Autissier et al., 2019) :

- **Dégel** : Cette première étape consiste à identifier la nécessité du changement et à convaincre les parties prenantes de sa pertinence. Il est important de clarifier les objectifs, les bénéfices et les impacts du changement, tout en fournissant des arguments solides pour convaincre les personnes impliquées.
- **Mouvement** : Cette étape correspond au processus de changement, durant lequel de nouvelles idées et pratiques sont introduites et intégrées. Cela nécessite de la persuasion et de l'influence pour aider les individus à adopter de nouveaux comportements. Des méthodes comme la formation, la communication, la collaboration et la participation active sont utilisées pour faciliter ce processus.
- **Regel** : Cette dernière étape vise à ancrer les nouvelles pratiques et structures dans les processus quotidiens de l'organisation. Les *Focus Groups* sont également utilisés à cette étape pour évaluer l'acceptation et la consolidation des nouvelles pratiques et structures mises en place par le changement. Les résultats de ces discussions permettent d'identifier les réactions positives et négatives au changement, d'évaluer l'efficacité du processus et de déterminer les actions nécessaires pour consolider les gains réalisés et les intégrer de manière permanente dans les pratiques organisationnelles.

Le modèle de Lewin souligne l'importance de la persuasion et de l'influence pour faciliter le changement, ainsi que de la stabilisation pour maintenir les nouveaux comportements sur le long terme (Autissier et al., 2019).

LE MODÈLE DU CHANGEMENT PAR LA PERSUASION



1. Lewin K., *Field theory in social science*, New York, Harper & Row, 1951.

Figure 2. Le modèle du changement par la persuasion. © Lewin K., *Field theory in social science*, New York, Harper et Row, 1951, dans Autissier et al., 2019, p.14. Reproduit avec permission.

1.3.2.2 Modèle de Kanter

Ensuite, Kanter propose divers leviers d'accompagnement tels que la communication, la formation et le soutien, qui servent à informer, motiver et engager les parties prenantes dans le processus de changement. Son modèle définit les étapes clés pour initier et réussir un changement, en s'appuyant sur les principes de mobilisation et de participation. Ces étapes, telles que décrites par Autissier et al. (2019), incluent :

- collaboration et partage d'une vision commune de la réalité;
- évaluation continue de l'avancement avec des mesures et des jalons pour un retour d'information efficace;

- mise en place d'un système de reconnaissance et d'incitation pour valoriser les contributions individuelles;
- établissement de règles et de procédures pour standardiser les pratiques;
- recherche de progrès rapides et visibles;
- soutien des promoteurs et des partisans du changement;
- communication proactive et organisation d'échanges pour impliquer les parties prenantes;
- support par la formation;
- utilisation de symboles et de signaux pour marquer le changement;
- contrôle et suivi du processus de changement.

Ce modèle met l'accent sur l'importance d'une communication efficace, de la mobilisation des parties prenantes ainsi que la mise en place de structures et de processus favorisant l'adoption et la pérennisation du changement dans l'organisation.

1.3.2.3 Modèle de Kotter

Le modèle de Kotter apporte une dimension importante en insistant sur l'implication des gestionnaires dans la réussite des projets de changement. Il met en lumière l'importance de créer une véritable urgence ou opportunité pour le changement, de persuader les acteurs clés de sa nécessité, de les engager activement, et de communiquer de manière transparente la vision et la stratégie du changement à toutes les parties prenantes. Ce modèle aide les organisations à surmonter efficacement les défis liés à la transition vers un nouveau mode de fonctionnement. Les huit étapes du modèle de Kotter (1996), telles que décrites dans l'ouvrage d'Autissier et al. (2019), sont les suivantes :

1. Créer l'urgence : Susciter un sentiment d'urgence en exposant clairement les raisons impérieuses pour le changement;
2. Former une coalition puissante : Constituer un fort leadership pour guider les collaborateurs à travers le processus de changement;
3. Créer une vision du futur : Définir précisément l'état futur souhaité pour atténuer les appréhensions et incertitudes liées au changement;
4. Communiquer la vision : Communiquer régulièrement et de manière persuasive la vision du changement pour maintenir l'alignement et le soutien des parties prenantes;
5. Inciter à l'action : Encourager activement les collaborateurs à adopter le changement et à surmonter les obstacles potentiels;
6. Générer les victoires rapides : Établir des étapes claires et atteignables qui offrent des succès rapides pour renforcer l'engagement et la motivation;
7. Consolider les succès : Capitaliser sur les victoires rapides en les intégrant systématiquement dans la démarche de changement;
8. Ancrer le changement : Assurer la pérennité des transformations en les intégrant profondément à la culture et aux pratiques organisationnelles.

Pour réussir un changement organisationnel, il est essentiel de mobiliser et d'engager activement les gestionnaires comme agents du changement.

1.3.2.4 Modèle de Rondeau

Le modèle de Rondeau se concentre sur les réactions des individus impliqués dans le processus de changement ainsi que sur les facteurs influençant leur acceptation. Il propose

une approche centrée sur les relations pour la gestion du changement, mettant l'accent sur la participation, la collaboration et la communication.

Selon ce modèle, neuf capacités organisationnelles sont essentielles pour faciliter la transformation. Ces capacités résultent de l'interaction de deux axes conceptuels : les enjeux et les logiques d'action. Les enjeux reflètent les attentes et intérêts des différentes parties prenantes, tandis que les logiques d'action déterminent les méthodes employées pour atteindre ces enjeux.

Tableau 5
Les enjeux du changement selon les logiques de l'action organisée

		Enjeux du changement (résultats attendus)		
		Légitimation (Émotif)	Réalisation (Cognitif)	Appropriation (Comportemental)
Logiques d'action	Stratégique (Intention des acteurs) Perspective directionnelle	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
	Fonctionnelle (Nature des systèmes) Perspective structurelle	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, méthodes et compétences adéquates	DÉMARCHE Plan de mise en œuvre approprié
	Opérationnelle (Pratiques adoptées) Perspective culturelle	ADHÉSION Communication adéquate Engagement élevé	EFFORT Disposition collaboration appropriées	PROGRESSION Amélioration continue

Source : Johnson, 2012, p. 25-39. Reproduit avec permission.

Les neuf capacités organisationnelles à changer sont les suivantes :

1. Vision : Définir une vision claire pour le changement;
2. Direction : Fixer des objectifs précis pour le changement;
3. Participation : Impliquer les parties prenantes dans le processus de changement;
4. Collaboration : Travailler en synergie pour atteindre les objectifs du changement;
5. Communication : Communiquer de manière efficace et régulière à propos du changement;
6. Responsabilité : Clarifier et attribuer les responsabilités pour les actions liées au changement;
7. Flexibilité : Rester ouvert aux nouvelles idées et aux ajustements nécessaires;
8. Apprentissage : Favoriser la formation et l'apprentissage continu pour soutenir le changement;
9. Confiance : Établir et renforcer la confiance entre les parties prenantes pour faciliter le changement.

Le modèle de Rondeau soutient que la réussite du changement dépend de la manière dont ces neuf capacités sont gérées et intégrées dans le processus de transformation organisationnelle.

1.3.2.5 Modèle de Bareil

Finalement, le modèle de Bareil met l'accent sur les facteurs organisationnels qui influencent la réussite du changement. Proposé en réponse à une littérature qui met principalement l'accent sur la résistance au changement, ce modèle cherche à adopter une

perspective plus constructive et nuancée en considérant les préoccupations des individus tout au long de la transition (Bareil, 1999).

Bareil identifie sept phases de préoccupation pendant la période de transition :

1. Aucune préoccupation : Les individus ne se sentent pas encore personnellement concernés par le changement;
2. Sécurité du poste : Préoccupations concernant les répercussions potentiels du changement sur le poste, le rôle, les responsabilités et le pouvoir décisionnel;
3. Volonté organisationnelle : Questionnements sur les conséquences du changement pour l'organisation et son désir d'y faire face;
4. Nature du changement : Interrogations sur la définition du changement (Qu'est-ce que c'est ? Quand commence-t-il ? Comment se déroulera-t-il ? Pourquoi ?);
5. Support disponible : Manifestation du désir de coopérer avec le changement et de l'accepter;
6. Collaboration avec autrui : Volonté d'influencer les autres et de participer activement au contrôle du changement;
7. Amélioration continue du changement : Recherche de nouveaux défis et volonté d'améliorer les pratiques existantes.

Ce modèle met en avant l'importance de la planification stratégique, de la gestion des risques et de la résolution des incohérences pour assurer le succès du changement.

1.3.3 Synthèse de l'évolution théorique

L'évolution de la théorie de la gestion du changement a été explorée à travers les grands paradigmes du changement et la cartographie de ses processus. Cette recherche met en lumière les modèles proposés par plusieurs auteurs renommés, dont Lewin, Kanter, Kotter, Rondeau et Bareil, chacun apportant une perspective unique sur la gestion du changement.

Le modèle de Lewin, aussi connu sous le nom de modèle de changement en trois étapes, insiste sur la nécessité de modifier les attitudes et comportements en créant une tension qui incite les individus à adopter de nouvelles solutions.

Le modèle de Kanter met l'accent sur la création d'une coalition d'individus influents au sein de l'organisation pour soutenir le changement et favoriser l'adhésion.

Le modèle de Kotter, structuré en huit étapes, vise à gérer efficacement le changement en insistant sur la communication, l'implication de l'équipe de projet et la création d'un sentiment d'urgence pour mobiliser les parties prenantes.

Les modèles de Rondeau et de Bareil soulignent l'importance d'une planification rigoureuse et d'une gestion des risques pour assurer le succès du projet de changement. Ils proposent des étapes clés pour analyser, concevoir, mettre en œuvre et évaluer le changement.

Malgré leurs différences, ces modèles reconnaissent, à des degrés variables, l'importance du facteur humain dans la réussite de tout projet de changement et insistent sur une approche systématique et méthodique pour mettre en œuvre des changements durables. Ils soulignent également l'importance de la communication, de l'engagement et de la collaboration des parties prenantes pour garantir le succès.

Dans la prochaine section, nous explorerons le cadre conceptuel de la gestion d'un changement numérique, en examinant les différents éléments et leur rôle dans une gestion efficace du changement.

1.4 CADRE THÉORIQUE DE LA GESTION DE PROJET D'UN CHANGEMENT NUMÉRIQUE

La gestion de projet de changement numérique est un domaine essentiel pour les organisations en constante évolution. Elle englobe de nombreuses variables, telles que les définitions clés et les concepts de base, l'identification des besoins et des objectifs de changement, la caractérisation et la typologie des changements, ainsi que la conduite du changement numérique (Prosci, 2019). Dans cette section, nous explorerons ces différentes variables afin de fournir un cadre conceptuel complet pour la gestion de projet d'un changement numérique.

1. **Définitions clés et concepts de base :** La gestion de projet de changement peut être définie comme l'ensemble des processus, des outils et des techniques utilisés pour planifier, exécuter et suivre les changements organisationnels. Elle implique une approche systématique pour identifier les besoins de changement et mettre en œuvre des solutions qui soutiennent les objectifs de l'organisation. Les concepts clés de la gestion d'un projet de changement comprennent la planification stratégique, l'analyse des risques, la communication, le changement en soit, la formation et l'évaluation.
2. **Identification du besoin et des objectifs de changement :** La première étape de la gestion de projet de changement est l'identification des besoins de changement et la définition des objectifs à atteindre. Cela peut impliquer une évaluation de la situation actuelle de l'organisation, de ses forces et faiblesses, ainsi que des opportunités et des menaces. Les objectifs de changement doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et temporels pour assurer leur succès.
3. **Caractéristiques et typologie des changements :** Les changements peuvent être caractérisés par leur ampleur, leur durée et leur complexité. La typologie des changements inclut les changements incrémentaux, les changements de réalignement, les changements stratégiques et les changements de

transformation. Chaque type de changement nécessite une approche différente pour la planification et la mise en œuvre.

4. **Conduite d'un changement numérique** : La conduite d'un changement numérique repose sur une analyse préalable des besoins organisationnels afin de s'assurer que les solutions technologiques répondent aux enjeux spécifiques de l'entreprise (Autissier et al., 2016). Cette approche structurée permet de définir des objectifs clairs, de planifier efficacement le changement et de garantir l'alignement des solutions avec la stratégie globale. En intégrant des critères de succès, des formations adaptées et une communication proactive, cette démarche favorise l'adhésion des parties prenantes et l'appropriation durable des nouveaux outils numériques.

1.4.1 Définitions clés et concepts de base

1.4.1.1 Définitions clés

La définition conceptuelle de la **gestion de projet** est l'application de méthodes, de compétences, d'outils et de techniques pour atteindre les objectifs spécifiques d'un projet tout en respectant les contraintes de temps, de coût, de qualité, de portée et de risque. Elle implique la planification, l'organisation, la coordination et le contrôle des ressources pour atteindre les résultats souhaités (PMI, 2017).

La définition conceptuelle de la **gestion de projet de changement** est une approche systématique pour gérer les changements dans une organisation. Elle implique l'utilisation de méthodologies et d'outils pour aider les membres de l'organisation à comprendre, à accepter et à gérer le changement. Les projets de changement peuvent varier, incluant l'implémentation de nouveaux systèmes, la réorganisation de l'entreprise ou l'adoption de nouvelles politiques (Haït et Creasey, 2012).

La définition conceptuelle de la **gestion de changement organisationnel** est l'ensemble des processus, méthodes et outils utilisés pour planifier, exécuter et évaluer les

changements dans une organisation. Elle vise à minimiser les perturbations et à maximiser les bénéfices des changements pour l'organisation, ses employés et ses parties prenantes. La gestion de changement organisationnel implique souvent une analyse approfondie des processus existants, de la culture d'entreprise et des compétences nécessaires pour soutenir les changements envisagés (Cameron et al., 2015).

La définition conceptuelle de la **gestion de projet de changement numérique** est une approche visant à gérer les projets de changement impliquant des technologies numériques, telles que les systèmes d'information, les plateformes de commerce électronique, les réseaux sociaux ou les outils de collaboration en ligne. Elle vise à assurer que les projets de changement numérique sont livrés en temps voulu, dans les limites du budget et en respectant les exigences en matière de qualité. La gestion de projet de changement numérique implique souvent des équipes multidisciplinaires, des partenariats stratégiques et des mesures d'adoption des utilisateurs pour en maximiser les avantages (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014).

1.4.1.2 Concepts de base

Le concept de projet est défini par une initiative temporaire avec un objectif spécifique et clairement défini, réalisée avec des ressources limitées et dans un cadre de temps spécifié. Un projet est créé pour produire un résultat unique ou un produit final, et nécessite une planification, une organisation et une coordination minutieuses des ressources pour atteindre ses objectifs.

Un projet est un ensemble de tâches interdépendantes, organisées pour atteindre un objectif spécifique dans un délai donné et avec des ressources limitées. Les projets sont souvent planifiés et exécutés par des équipes multidisciplinaires avec des compétences spécialisées pour réaliser des résultats uniques (PMI, 2017).

Le concept du changement se définit par la présence d'un déséquilibre entre l'état actuel et l'état souhaité. Le fait de vouloir modifier une façon de faire, c'est ce que l'on

appelle le changement. En effet, c'est « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (Collerette et al., 1997, p. 20). Afin de distinguer ce passage d'une simple adaptation ou une évolution quotidienne, le terme « rupture » est employé. Il doit y avoir une rupture significative dans les manières de faire. « Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès » (Autissier et al., 2016, p.8). Cette rupture est significative lorsque les éléments suivants sont modifiés : pratiques (méthodes de travail), conditions de travail, outils (matériels informatiques), organisation (structure et gestion), métier, stratégie et culture. Ces éléments peuvent être positionnés sur deux axes : le temps et l'individualisme à la collectivité (Autissier et al., 2016).

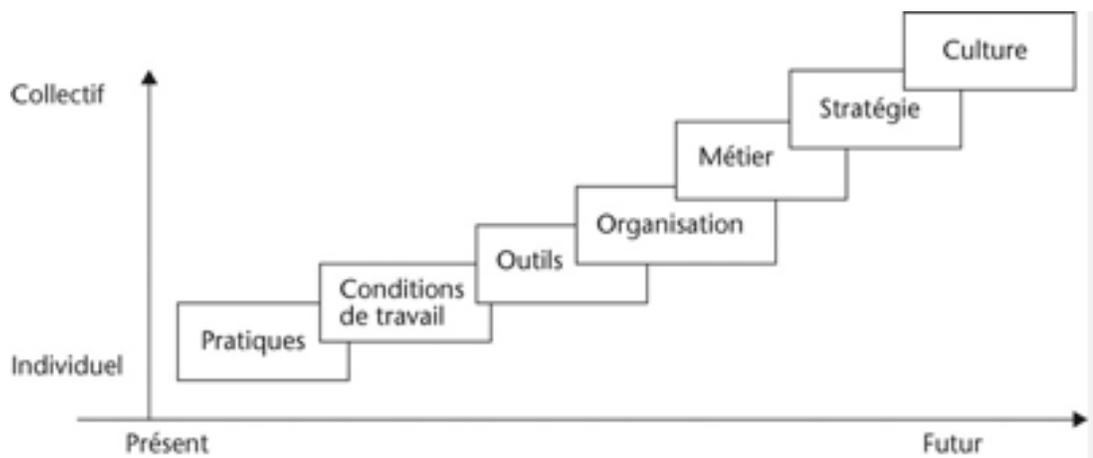


Figure 3. Lieux des changements. © Autissier et al., 2016. Reproduit avec permission.

Ces éléments se positionnent en fonction du processus de désapprentissage vers l'adoption de nouvelles pratiques, ainsi que l'effort consenti pour adhérer et participer au changement.

1.4.2 Identification du besoin et les objectifs de changement

Pour réussir le changement, il est essentiel d'identifier clairement les besoins et les objectifs. Cela garantit que les efforts de changement sont alignés sur les priorités de

l'organisation et que les ressources sont allouées efficacement pour atteindre les résultats souhaités.

L'identification du besoin et des objectifs de changement implique souvent une analyse approfondie de la situation actuelle, ainsi qu'une évaluation des impacts potentiels du changement sur les parties prenantes. Cela peut nécessiter une collaboration étroite entre les membres de l'équipe de projet, les parties prenantes clés et les experts en la matière.

1.4.2.1 Identification du besoin

La gestion de projet d'un changement numérique repose sur une approche structurée, où l'identification du besoin devient le point de départ. En effet, la réussite des projets de transformations numérique dépend de la capacité de l'entreprise à repérer les enjeux qui justifient l'évolution. Cette étape est fondamentale pour éviter des projets technologiques qui ne répondraient pas aux besoins réels et spécifiques de l'organisation, ce qui pourrait conduire à des projets mal orientés et inefficaces (Autisser et al., 2016).

Une fois le besoin identifié, une approche de gestion rigoureuse doit être adoptée pour piloter ce changement. Cela inclut une planification basée sur des objectifs clairs et mesurables, permettant de définir les attentes des parties prenantes, d'établir des jalons précis et de garantir que chaque ressource mobilisée contribue directement à la stratégie globale. Une gestion de projet efficace aide à orchestrer les différentes phases de cette transformation, allant de l'adoption de nouvelles technologies à la formation des employés, en passant par l'ajustement des processus internes (Autissier et al., 2016).

Au cœur de cette démarche, la gestion du changement s'intègre étroitement à la gestion de projet. Cela permet d'anticiper et de gérer les impacts humains, financiers et opérationnels du changement numérique, en minimisant les résistances potentielles et en assurant l'adhésion des employés et des parties prenantes (Autissier et al., 2016). C'est en assurant cet alignement entre la stratégie organisationnelle et la gestion de projet que les entreprises

peuvent capitaliser sur des opportunités offertes par le numérique, tout en maximisant les résultats escomptés et en réduisant les risques d'échec.

1.4.2.2 Objectifs de changement

L'identification des objectifs de changement permet de définir un cadre structuré pour la planification et la mise en œuvre dans la gestion de projet d'un changement numérique. Ces objectifs permettent de communiquer clairement avec toutes les parties prenantes, ce qui favorise un soutien et une adhésion indispensables à la réussite du changement.

Les entreprises qui optent pour le changement doivent préparer leur environnement interne, tant au niveau des infrastructures que des compétences. Une gestion de projet efficace permet de structurer et de piloter cette transformation en alignant les ressources et les actions avec les objectifs stratégiques. Le changement numérique doit être perçu comme une opportunité d'amélioration, où l'adoption de nouvelles pratiques permet à l'entreprise de « mieux faire les choses » (Arcand, 2011).

Les organisations publiques, telles que les établissements de santé, sont considérées comme des organisations plurielles, c'est-à-dire la coexistence des identités et des logiques d'actions multiples et potentiellement divergentes qui expliquent ce pluralisme. Selon Jarzabkowski et Fenton (2006), les organisations pluralistes sont généralement façonnées par les objectifs et les intérêts divergents de différents groupes qui les composent, chacun ayant des bases de pouvoir suffisantes pour s'assurer que leurs objectifs sont légitimes par rapport à la stratégie de l'organisation. Dans ce contexte, la gestion de projet d'un changement numérique joue un rôle central en harmonisant ces divergences et en veillant à ce que le projet reste aligné sur les objectifs organisationnels.

Pour concrétiser l'objectif organisationnel, les spécificités des établissements de santé doivent être prises en compte pour comprendre leur fonctionnement, ce qui amène à considérer trois concepts clés : 1) l'innovation managériale, 2) l'ambiguïté stratégique et 3) le pluralisme relationnel. D'abord, l'innovation managériale consiste à utiliser de nouvelles

méthodes visant à être plus efficaces et à faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. Ensuite, l'ambiguïté stratégique est caractérisée par la présence de plusieurs groupes d'intérêt, ce qui complexifie la gestion et les prises de décisions. Les relations de pouvoir entre les acteurs peuvent changer, se renverser, se former et évoluer, créant ainsi des zones d'incertitude pour l'action stratégique. Enfin, le pluralisme relationnel, tel que mentionné précédemment, se définit par les liens multiples et hétérogènes qu'un acteur est susceptible de créer et par les affiliations au réseau, permettant ainsi une plus grande flexibilité organisationnelle (Mazouz et al., 2019).

En examinant les objectifs de changement d'une organisation, il est possible de déterminer les caractéristiques et typologies de changements les plus adaptées pour atteindre ces objectifs.

1.4.3 Caractéristiques et typologie des changements

Quels sont les types de changements et quelles en sont les caractéristiques ? Giroux (1991) illustre comment qualifier un changement en fonction de son étendue, sa profondeur et son rythme.

Tableau 6
Formes du changement

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Étendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi bien interne qu'externe, comme le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédentes. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes, mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.

Caractéristiques (Suite)	Formes du changement	Définitions
Profondeur	Majeure	Il marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus (structure, système, processus décisionnels, système de récompenses), la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.
	Marginale	L'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il consiste à une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre.
	Rapide	Il s'agit d'un redressement et d'une révolution contre une situation passée.

Source : Giroux, 1991, p.10. Reproduit avec permission.

Ce cadre d'analyse offre des éléments concrets pour mieux comprendre la manière d'aborder différents types de changements. Cette approche permet d'appréhender les spécificités des projets de transformation technologique, qui touchent non seulement les processus, mais aussi les employés d'un centre hospitalier. Elle peut cependant présenter une certaine complexité d'interprétation lors du croisement des dimensions, ce qui peut apporter des perceptions diverses, notamment en ce qui concerne l'acceptation ou la résistance au changement.

Après avoir examiné le modèle précédent, deux questions importantes se posent. Premièrement, **faut-il imposer le changement ou chercher à négocier avec les parties prenantes pour obtenir leur adhésion ?** Cette question est essentielle dans un contexte où la collaboration entre les différents acteurs (gestionnaires, médecins, infirmiers, personnels administratifs, etc.) est indispensable au succès du projet. Deuxièmement, **doit-on intégrer le changement dans le quotidien de l'organisation pour qu'il devienne permanent, ou est-il préférable de créer une rupture pour marquer clairement le changement ?** Cette question est importante dans le secteur de la santé, où les méthodes de travail sont bien ancrées et une rupture nette peut être déstabilisante pour les employés.

Pour répondre à ces interrogations et classer les projets de transformation en fonction de l'acceptation du changement et des concepts développés, une matrice complémentaire a été élaborée par Autissier et al. (2018). Cette matrice permet ainsi de mieux comprendre les enjeux liés à la conduite du changement et de sélectionner la stratégie la plus adaptée pour chaque projet de transformation.

Selon Autissier et al. (2018), la classification du changement repose sur deux axes : la rupture et les contraintes. Le premier axe oppose la nécessité d'un changement radical pour assurer la pérennité de l'organisation à une culture d'entreprise ouverte et apprenante qui favorise l'adaptation quotidienne à des situations nouvelles. Le deuxième axe concerne la négociabilité du changement et oppose les changements imposés par des causes externes à ceux qui résultent d'une décision concertée. Selon Bernoux (2010), bien que l'environnement puisse influencer le changement, il reste avant tout le résultat de la décision d'un individu ou d'un groupe d'individus. Les initiateurs du changement doivent donc convaincre les membres de l'organisation de leur vision pour réussir la mise en œuvre du changement. Cela peut être particulièrement délicat dans les projets numériques, car il s'agit d'amener des acteurs, souvent réticents à modifier leurs habitudes, à intégrer de nouvelles technologies dans leur quotidien professionnel. En bref, cette classification permet de mieux comprendre les différents types de changements et les stratégies nécessaires pour les mettre en place avec succès.

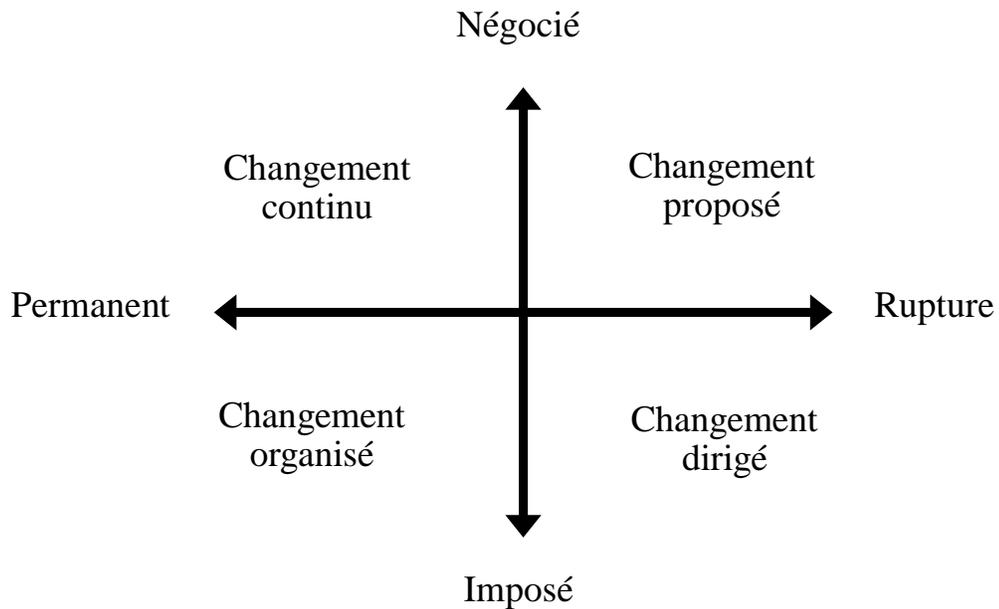


Figure 4. Matrice des changements. © Autissier et al., 2018. Reproduit avec permission.

Ce modèle aide à qualifier les types de changements :

- **Changement continu** : ce type de changement survient à la suite d'une prise de conscience d'un évènement interne ou externe. Il est mis en oeuvre de manière non organisée, sans méthode, échéance, ou ressource précise;
- **Changement proposé** : ce type de changement est proposé par les gestionnaires. Ils ont des objectifs et échéanciers définis. Les méthodes pour arriver aux résultats attendus sont au choix des acteurs;
- **Changement dirigé** : ce type de changement est proposé dans un état d'urgence; il doit être mis en œuvre rapidement et laisse peu de place à la négociation;
- **Changement organisé** : ce type de changement peut être considéré comme agile. Les acteurs proposent des méthodes de travail et des échéanciers adaptés à leurs contraintes.

Cette section a permis d'explorer les différentes caractéristiques et typologies des changements auxquels un centre hospitalier peut être confronté dans le cadre d'une transformation numérique. Cependant, reconnaître et comprendre ces changements ne suffit pas à assurer leur mise en œuvre réussie. La réussite d'une telle transformation repose également sur une gestion stratégique des parties prenantes, sur l'adaptation des technologies aux réalités du terrain et sur une approche de la gestion de projet qui prend en compte l'adhésion progressive des acteurs concernés.

1.4.4 Conduite du changement numérique

La conduite du changement numérique, bien qu'elle partage des principes avec la gestion du changement en général, comporte des spécificités qui la distinguent. En effet, le changement numérique implique non seulement des ajustements organisationnels et humains, mais surtout l'intégration de nouvelles technologies qui transforment profondément les processus internes et les modes de travail. Ce type de changement nécessite une approche particulière, car il touche souvent plusieurs domaines simultanément : infrastructures technologiques, compétences des employés, gestion des données et adaptation aux nouveaux outils.

Les modèles de conduite du changement numérique sont des cadres de travail qui aident les organisations à planifier, exécuter et gérer ces transformations numériques.

Pour répondre à ces défis, Autissier et Moutot (2003) ont proposé un modèle de conduite du changement qui peut s'adapter aux transformations numériques. Ce modèle, basé sur les « ordres », propose trois approches clés : la conduite du changement instrumentée, la conduite du changement psycho-sociologique et la conduite du changement gestion de projet.

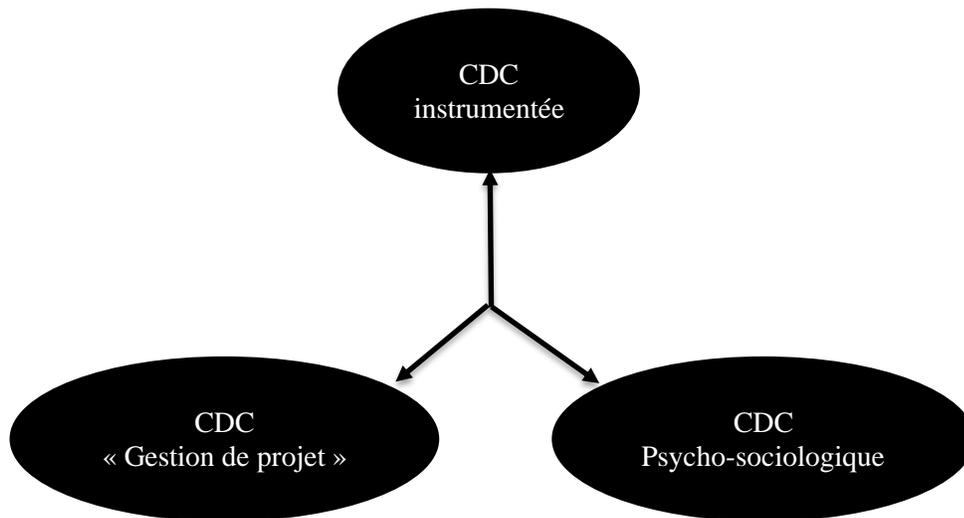


Figure 5. Modèles de conduite du changement. © Autissier et al., 2018.
Reproduit avec permission.

1.4.4.1 Conduite du changement « instrumentée »

La conduite du changement instrumentée est la plus connue. Cette approche est principalement proposée par les grands cabinets de conseil. Leurs services couvrent l'accompagnement général pour le déploiement, la formation, la communication et la gestion des risques. Ce type de conduite s'apparente bien aux grands projets informatiques, tels que l'implantation des ERP (*Entreprise Ressources Planification*).

1.4.4.2 Conduite du changement « psychosociologique »

La conduite du changement psychosociologique est la plus complexe. Ce modèle est principalement proposé par les cabinets de conseil spécialisés en ressources humaines et/ou en management. Cette approche de conduite permet d'accompagner le changement dans son ensemble puisqu'elle comprend l'analyse de la culture, les résistances au changement, des facteurs de motivation, du leadership, des relations de travail, etc.

1.4.4.3 Conduite du changement de « gestion de projet »

La conduite du changement en mode gestion de projet est considéré comme la plus complète. Ce modèle permet de structurer les étapes intermédiaires du changement et de suivre la réalisation. Elle est considérée comme une composante intégrale d'un projet puisqu'elle comporte ses actions, sa planification et son budget. Les méthodologies de gestion de projet soulignent son importance. La gestion du changement aborde le pilotage de certains éléments et la communication sur le projet.

Dans le cadre de cette recherche, la conduite du changement en mode gestion de projet se révèle la plus appropriée. Ce modèle permet de structurer et de suivre rigoureusement les étapes du changement, en intégrant la définition des actions, la planification détaillée et la gestion du budget. Les méthodologies de gestion de projet mettent en avant son rôle clé dans le pilotage des éléments du projet et la communication efficace. En adoptant cette approche, les organisations peuvent coordonner les défis du changement numérique de manière structurée, assurant ainsi l'alignement avec les objectifs stratégiques et maximisant les chances de succès.

1.4.5 Dynamique organisationnelle de déploiement du changement

Dans le cadre de la transformation numérique dans le secteur de la santé, la dynamique organisationnelle de déploiement du changement est de mise pour assurer le succès des projets technologiques. Le cadre de référence sur les projets de changement organisationnel dans le secteur de la santé et des services sociaux au Canada, développé par Dickson (2012), propose une analyse structurée de cette dynamique. Ce modèle comporte quatre dimensions clés : 1) se préparer au changement, 2) la mise en œuvre du changement, 3) la diffusion du changement et 4) soutenir le changement.

1. **se préparer au changement** consiste à évaluer la capacité de l'organisation à gérer la transformation. Dans le cadre de la transformation numérique en santé, cela signifie comprendre les systèmes existants, identifier les objectifs

d'optimisation des processus de soins (par exemple, l'intégration de dossiers patients électroniques) et évaluer les ressources techniques et humaines nécessaires. Il est également essentiel de former le personnel médical et administratif aux nouveaux outils numériques, tout en communiquant clairement l'importance du changement. Cette phase doit préparer l'organisation à la transition technologique en minimisant les résistances dès le début.

2. **la mise en œuvre du changement** est la phase la plus visible du processus. Cette étape implique la planification, la mise en place, l'exécution et la surveillance du changement. Cependant, comme dans tout projet de transformation numérique, cette étape est souvent marquée par une résistance au changement, en particulier de la part du personnel habitué aux anciens processus. Il est donc nécessaire de gérer cette résistance de manière proactive, grâce à des actions de sensibilisation et de soutien.
3. **la diffusion du changement** est essentielle pour garantir la pérennité du changement. Dans le cadre de la santé, la diffusion du changement numérique pourrait passer par une généralisation des outils technologiques dans différents départements, allant des urgences à la gestion administrative. Cela nécessite une communication continue, une formation régulière des professionnels de santé et une collaboration active avec toutes les parties prenantes, y compris les médecins, les infirmières et les administrateurs. L'engagement de tous ces acteurs est primordial pour la réussite à long terme de la transformation numérique.
4. Enfin, **soutenir le changement** consiste à s'assurer que le changement est durable et qu'il est intégré dans la culture de l'organisation. Soutenir la transformation numérique implique de mesurer l'impact des nouveaux outils sur la qualité des soins, la productivité et la satisfaction des patients. Cela comprend aussi la mise en place de processus d'amélioration continue pour s'assurer que

les systèmes numériques restent alignés sur les besoins de l'organisation. En outre, des opportunités d'amélioration doivent être identifiées par l'évaluation régulière des performances des nouvelles technologies mises en place.

Le modèle de Dickson offre une vision globale de la dynamique organisationnelle de déploiement du changement, en identifiant les étapes clés pour garantir la réussite du projet. En suivant ces quatre dimensions clés, les organisations de santé peuvent améliorer leur capacité à gérer la transformation numérique, en s'assurant que les nouvelles technologies sont bien intégrées, acceptées et utilisées de manière optimale par l'ensemble des parties prenantes. Ce cadre est particulièrement pertinent dans un contexte où l'innovation technologique est essentielle pour améliorer l'efficacité des services de santé.

1.4.6 En synthèse

La gestion de projet de changement dans le secteur de la santé, en particulier dans le cadre d'une transformation numérique, est un processus complexe qui nécessite une approche stratégique. Ce processus implique non seulement une planification minutieuse, mais aussi une gestion rigoureuse des risques et une communication efficace. Dans le cadre d'une transformation numérique, il est essentiel de former adéquatement les utilisateurs finaux, tels que les médecins ou les administrateurs, pour garantir une adoption réussie des nouvelles technologies.

Ce chapitre a fourni un cadre conceptuel complet pour la gestion de projet de changement, en abordant les définitions clés et les concepts de base, l'identification des besoins et des objectifs du changement, ainsi que la caractérisation et la typologie des changements applicables à une transformation numérique. En outre, dans le cadre de la gestion de projet de changement numérique, l'expérience du changement doit être intégrée comme une dimension transversale à chaque étape clé. Cela inclut des éléments cruciaux tels que l'implication des parties prenantes, la communication continue, la formation et le développement des compétences numériques, ainsi que la gestion proactive des résistances

au changement. Ces éléments sont particulièrement critiques dans le secteur de la santé, où les nouvelles technologies peuvent perturber des pratiques bien établies.

En bref, la gestion du changement dans une transformation numérique en santé nécessite une approche méthodique et collaborative, où chaque étape du déploiement est soigneusement planifiée et exécutée, tout en assurant un soutien constant pour que le changement devienne partie intégrante de la culture organisationnelle.

1.5 CADRE THÉORIQUE DE L'EXPÉRIENCE DU CHANGEMENT

La gestion du changement est un processus complexe nécessitant une compréhension approfondie de la dynamique des organisations, des individus et des facteurs de réussite ou d'échec du changement. Les dimensions de la gestion du changement comprennent : 1) les parties prenantes et le leadership, 2) la communication, 3) la formation et le développement des compétences, 4) les réactions au changement, 5) la gestion des résistances et 6) les différentes phases du changement (Arcand, 2011). Dans cette section, nous explorerons ces éléments en détail et examinerons comment ils contribuent à une expérience réussie du changement.

1.5.1 Implication des parties prenantes et gestion du leadership

1.5.1.1 Parties prenantes et gestion du changement

Dans tout projet de transformation organisationnelle, y compris dans le secteur de la santé, l'implication et la gestion des parties prenantes jouent un rôle déterminant. L'existence d'une vision partagée et de valeurs communes entre les acteurs est primordiale pour le succès du changement. Les centres hospitaliers sont complexes, soumis à des influences politiques, aux critiques des citoyens et aux intérêts des syndicats, soit aux pressions d'une grande variété de parties prenantes. Chacun de ces groupes apporte son expertise, ses normes et ses priorités face au changement. Le gestionnaire doit identifier chacun des groupes, leur pouvoir et leur influence, afin de développer des stratégies pour les gérer efficacement (Larson et

Gray, 2014). Le cadre d'analyse des parties prenantes devient un outil essentiel pour comprendre les dynamiques et développer des approches ciblées qui favorisent la mobilisation et l'adhésion au changement.

Le PMI (2022) conseille l'évaluation de l'impact et/ou du soutien des acteurs pour bien appréhender ces situations.

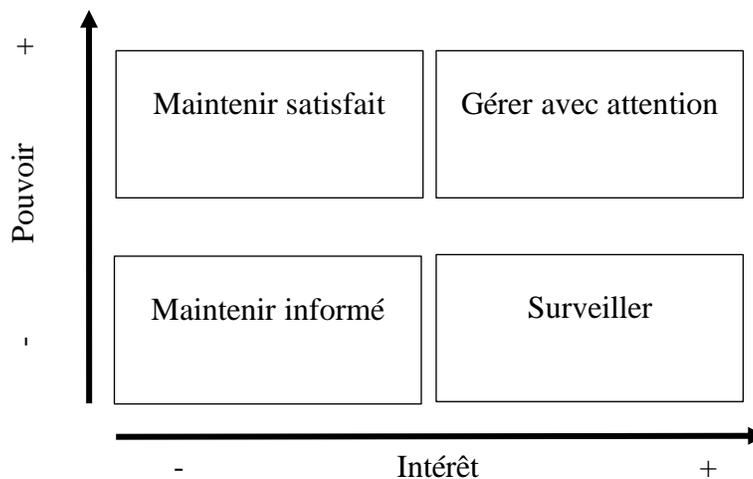


Figure 6. Matrice pouvoir/intérêts des parties prenantes par le PMBOK.
© PMI, 2022. Reproduit avec permission.

Ces acteurs ont des besoins, des aspirations et des craintes qui doivent être pris en compte pour assurer l'adhésion d'une masse critique au changement. Pour garantir une coalition, il est essentiel d'obtenir un niveau de confiance intragroupe, des objectifs partagés, une expertise et du leadership. Il est essentiel d'identifier les acteurs clés, puis d'évaluer leur poids organisationnel pour travailler stratégiquement auprès d'eux (Arcand, 2022).

1.5.1.2 Pouvoir et gestion du changement

La gestion du pouvoir et des dynamiques d'influence est une composante clé des projets de transformation numérique, où les acteurs disposent d'une certaine marge de manœuvre. Selon Dahl (1957, p. 201), « le pouvoir est un médium d'échange incontournable ». Crozier et Friedberg (1977, p.72) définissent le pouvoir comme « la capacité d'une personne d'obtenir d'une autre personne un comportement que cette dernière n'aurait pas eu si la

première personne ne l'avait pas influencée ». Ils distinguent quatre types de pouvoir fondés sur:

1. la maîtrise d'une compétence particulière et la spécialisation fonctionnelle;
2. la maîtrise de la communication et des informations;
3. la maîtrise des règles de l'organisation et de leurs définitions ou applications;
4. la relation à l'environnement pour les besoins en ressources ou pour vendre la production.

Crozier et Friedberg (1977) illustrent le concept de pouvoir de la manière suivante.

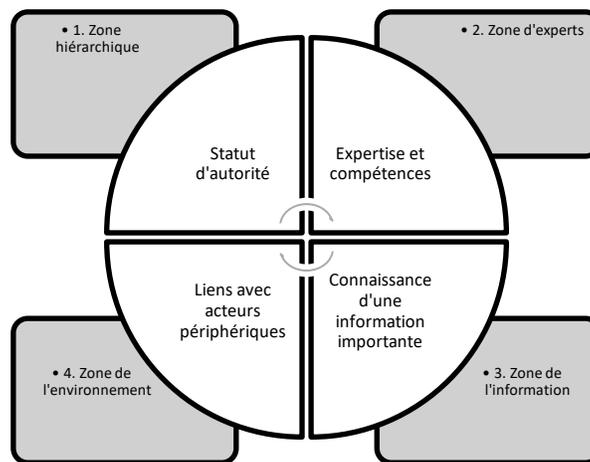


Figure 7. Les zones de pouvoir. © Crozier et Friedberg, 1977. Reproduit avec permission.

Crozier et al. (1977) font également la distinction entre la structure formelle de la structure informelle. La structure formelle est la présentation officielle des fonctions, des compétences, de la hiérarchie, comme on peut la trouver dans un organigramme. La structure informelle, en revanche, reflète les dynamiques de pouvoir en action. Le pouvoir est aussi considéré comme un construit, dans une perspective constructiviste. L'action de jouer, c'est-à-dire exercer une capacité d'influence, dépend de la manière dont l'acteur perçoit, représente

et construit la situation. Dans ces jeux de pouvoir, les ressources pertinentes peuvent être utilisées pour mobiliser stratégiquement les acteurs (Mazouz et al., 2019).

1.5.1.3 Vision collective

Pour atteindre une masse critique de supporteurs et garantir le succès du changement numérique en mode projet, il est essentiel d'obtenir l'adhésion d'un nombre suffisant de personnes. Selon Collerette et al. (2012, p. 78), « le seuil à partir duquel le poids relatif des supporteurs d'une initiative de changement dépasse celui des opposants » est important. Les organisations doivent stimuler au maximum les individus qui agiront comme leviers pour atteindre ce seuil critique. Pour créer une dynamique entraînante dans le centre hospitalier, il est nécessaire de mobiliser cette masse critique de supporteurs.

Comme le souligne Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2015, p. 115), « étant donné qu'il est rare que la totalité des membres d'une organisation soit mobilisée, on peut considérer que le tiers des membres appuyant un effort de changement constitue une masse significative et souvent suffisante, à la condition qu'il ne se trouve pas une proportion équivalente ou plus importante d'opposants actifs ». Une des approches consiste à persuader les leaders d'opinion. Bien qu'ils soient peu nombreux, ils excellent dans la diffusion de leurs idées et exercent une influence significative sur leurs pairs. Ces leaders peuvent devenir de véritables alliés véhiculant le bien-fondé et la pertinence du changement proposé. Dans les milieux où les réseaux d'influence sont dispersés, il est important de rallier le soutien du plus grand nombre d'individus (Collerette et al., 2012).

Pour mobiliser une masse critique de ressources, il doit y avoir un plan et une vision collective. Le travail d'équipe et son dynamisme sont des facteurs clés pour réussir un changement. Le gestionnaire de projet joue un rôle crucial en utilisant ses qualités interpersonnelles pour influencer les individus et résoudre rapidement les problèmes (Perron, 2021). En impliquant les acteurs en fonction de leurs intérêts, on peut obtenir leur engagement et leur mobilisation. Grâce à cet engagement, il sera possible de mettre au point

des stratégies collectives pour créer une interaction efficace entre les acteurs et atteindre les objectifs communs (Mazouz et al., 2019).

La mobilisation, bien qu'elle puisse être individuelle, est plus souvent collective. La mobilisation collective au travail est considérée comme une « arme stratégique » (Tremblay et Wils, 2005), permettant de créer un soutien partagé pour le changement. Pour que cette mobilisation soit réussie, le changement doit s'appuyer sur des supporteurs influents capables de persuader et d'engager les autres, d'où l'importance du leadership.

1.5.1.4 Leadership

Un leadership efficace est central dans la mobilisation collective. L'engagement des leaders politiques et administratifs est essentiel pour établir un climat de confiance, de transparence et d'optimisme, qui facilite l'acceptation du changement (Mazouz et al., 2019). Selon Collerette et al. (2008, p.156), le leadership est défini comme « la capacité d'obtenir que les autres adhèrent volontairement aux positions que nous adoptons ou aux propositions que nous émettons ». Ainsi, les leaders doivent être perçus comme crédibles et motivants pour influencer efficacement leurs collaborateurs et encourager leur engagement dans le processus de changement.

Pour les gestionnaires, le leadership est essentiel pour rallier les individus à leurs idées. Il repose sur trois axes complémentaires et indissociables (Mazouz et al., 2019) :

- **Intelligence stratégique**
 - Vision : Cette étape consiste à donner un sens au changement, avec pour objectifs de créer une mobilisation collective et de fournir les moyens pour atteindre cette vision;
 - Diagnostic : Le diagnostic implique l'analyse de l'état actuel et l'identification des mesures à développer. Le gestionnaire doit évaluer

les différentes problématiques et les facteurs influençant le déroulement du projet. Cela conditionnera le choix du projet de changement;

- Intervention : Il s'agit des moyens pour atteindre l'état futur souhaité. Plusieurs méthodes d'intervention peuvent être envisagées, et il est crucial de choisir la plus efficace et efficient;
- Risque : L'évaluation du risque à deux niveaux, soit l'impact projeté du changement et le degré de résistance.

- **Intelligence opérationnelle**

- Tactiques de communication : La communication est présente à toutes les étapes du processus de changement. Elle permet de générer l'adhésion au changement et d'offrir une rétroaction continue en répondant aux attentes et aux craintes des destinataires;
- Tactiques efficaces visant à améliorer la transformation des compétences de divers employés : La planification du changement doit inclure l'évaluation des ressources essentielles, telles que les formations et les outils nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences du changement;
- Cadre d'intervention mobilisant : Pour faciliter l'acceptation des modifications, un système de récompense individuelle peut motiver les employés à atteindre les objectifs fixés.

- **Intelligence procédurale et sociale**

- Formation dans le but d'accroître les compétences des agents de changements : Cette formation permet aux agents de changement de comprendre les différentes étapes du processus et de rassurer les employés sur le chemin parcouru et les étapes à venir;

- Formation à l'intention des agents de changement reliée au choix de l'intervention : Les agents doivent maîtriser l'historique du changement pour être prêts à répondre à toutes les questions des employés;
- Formation des compétences personnelles des différents agents de changement : Les agents doivent avoir les compétences nécessaires pour gérer le stress et la détresse des employés fragilisés par le changement.

Le leadership ne se limite pas au rôle de gestionnaire; il peut s'exercer à tous les niveaux, y compris parmi les personnalités influentes et les leaders d'opinion. Il est important de s'assurer de la présence du leadership pour favoriser l'adhésion des employés et assurer le succès du changement.

1.5.2 Communication efficace

La communication est un élément clé de ce cadre conceptuel, car elle est essentielle pour informer et engager les parties prenantes dans le processus de changement. Une communication efficace permet aux parties prenantes de comprendre les raisons du changement, les avantages qu'il apporte et leur rôle dans la mise en œuvre. Elle aide également à réduire les résistances au changement en donnant aux employés les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. La communication efficace doit être présente à tous les niveaux de l'organisation lors de la gestion du changement.

La communication a un double objectif : décrire précisément la méthode et les objectifs, tout en persuadant et ralliant les personnes autour de cette vision. Il est important de trouver les mots justes pour convaincre et mobiliser les autres vers un futur commun (Autissier et al., 2016). Une communication efficace consiste à créer un message clair et cohérent, qui doit être simple, facile à comprendre et aligné sur les objectifs du changement.

Il est également important de communiquer régulièrement pour maintenir l'engagement des parties prenantes tout au long du processus de changement. Selon Kotter (1996), les messages de communication doivent être répétés plusieurs fois afin de garantir une compréhension complète.

La communication est indispensable pour guider les individus lors des changements organisationnels. Elle permet d'informer les employés sur l'avancement du projet, d'expliquer les changements à venir, de résoudre les résistances possibles et de recueillir des commentaires. Des études menées par Babineau et Lessard (2015) ainsi que par le Project Management Institute (2013) démontrent que la communication efficace est l'un des facteurs clés de réussite d'un projet. Les entreprises doivent donc concevoir une stratégie de communication solide pour assurer le succès de leurs projets.

Selon Lauzier et Lemieux (2018), voici les quatre étapes à suivre pour développer une stratégie de communication efficace :

1. Élaborer un plan de communication détaillé : Décrire les éléments suivants dans un tableau : l'activité de communication, les messages clés, l'objectif de chaque message, le public cible, la date prévue de diffusion, le canal de diffusion, et les personnes responsables de la diffusion. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble des communications tout au long du projet, permettant ainsi d'envoyer des communications spécifiques, ciblées, au bon moment et par le bon média pour mobiliser efficacement les employés;
2. Recueillir des commentaires des employés : Utilisez des canaux de communication bidirectionnels, tels que des boîtes de courrier électronique, des lignes téléphoniques, des intranets, ou des sessions de questions-réponses. Selon Cameron et al. (2015), les parties prenantes doivent avoir l'opportunité de donner leur avis et de poser des questions. En recueillant des commentaires et des réactions des employés face au changement, les gestionnaires peuvent ajuster la stratégie de communication si nécessaire;

3. Choisir les personnes les plus adaptées pour transmettre les messages : Une étude menée par Prosci (2012) indique que les employés préfèrent recevoir les messages de la direction pour les communications concernant la vision et les orientations, tandis qu'ils préfèrent recevoir les messages de leur superviseur direct pour les messages plus personnels. Il est donc conseillé de choisir des personnes ayant une bonne réputation au sein de l'organisation et en qui les employés ont confiance pour communiquer les messages;
4. Utiliser plusieurs canaux de communication : Diversifiez les moyens de communication pour augmenter les chances d'atteindre la cible souhaitée. Un simple courriel ne peut pas être le seul moyen de communiquer avec les employés. Des exemples de médias à utiliser pour acheminer les messages comprennent l'infolettre, les courriels, les groupes de discussion, les rencontres d'équipe ou individuelles, les affiches, l'intranet, les FAQ, les vidéos, les sites web et les webinaires.

Créer une culture de communication ouverte et honnête est également important. Les employés doivent se sentir à l'aise pour exprimer leurs préoccupations et poser des questions sans craindre de représailles. Selon Nohria et Beer (2000), une culture de communication ouverte peut renforcer la capacité d'une organisation à gérer efficacement le changement.

Le changement implique souvent une modification des pratiques, des comportements et des habitudes des individus au sein d'une organisation. Pour que cette transition soit efficace, il est crucial de communiquer clairement les enjeux du changement et les raisons qui le justifient, ainsi que de former les acteurs concernés afin qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le changement.

La communication permet de créer une vision partagée du changement en expliquant les raisons qui le motivent, les objectifs visés et les conséquences attendues. Elle instaure également un climat de confiance et de transparence, en engageant les acteurs, en répondant

à leurs questions et en intégrant leurs suggestions. Pour que cette vision soit véritablement mise en œuvre, les acteurs concernés doivent posséder les compétences nécessaires.

En complément de la communication, la formation permet non seulement de réduire les craintes et résistances face au changement, mais aussi de renforcer la maîtrise des nouveaux outils et processus. Elle assure que les employés se sentent compétents pour faire face aux changements à venir et favorise un sentiment de communauté à travers les échanges d'expériences et les retours. Ainsi, la formation devient un prolongement naturel de la communication, permettant de transformer les discussions sur le changement en actions concrètes et maîtrisées par les équipes.

1.5.3 Formation et développement des compétences

La mise en place d'une formation adéquate pour les destinataires du changement permet de réduire les angoisses liées à l'inconnu et d'apporter un nouveau confort (Papacharalambous, 2019). Pour assurer le bon fonctionnement du projet, un plan de formation adapté à chaque groupe d'utilisateurs doit être mis en place (Burrus, 2021). Il est important de prendre en compte les besoins et les attentes particulières de chaque groupe dans la conception du plan de formation (Gutierrez, 2021). Des réunions de suivi peuvent être organisées pour renforcer les connaissances acquises et mettre en place un canal d'échange pour une communication future (Burrus, 2021).

Lorsque l'on prépare un plan de formation pour un projet, il est essentiel d'avoir une entente entre les membres de l'équipe opérationnelle et de l'équipe projet. Les formations ne doivent pas se limiter à l'utilisation de l'outil, mais doivent également tenir compte des métiers, des modes de fonctionnement et des procédures. Il est important de faire une analyse des écarts de compétences pour déterminer le mode de formation approprié (présentiel, à distance, en ligne), le rythme et le contenu. Pour assurer l'efficacité de la formation, les participants doivent comprendre le projet, leur rôle futur et l'organisation cible. La communication doit être utilisée pour diffuser largement les messages nécessaires. Les formations doivent expliquer le pourquoi (les procédures) et leur environnement avant

d'expliquer le comment. Les destinataires doivent être en mesure de relier l'utilisation de l'outil à leur réalité quotidienne. Au début de la formation, il est judicieux de rappeler le projet et ses objectifs aux destinataires. L'équipe de projet doit prévoir suffisamment de temps pour développer les supports de formation et choisir le formateur avec soin. Tous ces facteurs sont essentiels pour que la formation joue efficacement son rôle de levier (Autissier et al., 2003).

1.5.4 Réactions au changement

Dans les organisations du secteur de la santé, au cours des dernières années, il y a eu des fusions, des métamorphoses de la structure hiérarchique, la modification des règles, la transformation des procédures, et bien plus. Avant d'annoncer le changement, il est avantageux d'évaluer ses différents aspects : son urgence, sa fréquence, ainsi que la surcharge de travail et l'épuisement potentiel qu'il peut occasionner. Plus les menaces sont élevées, plus les destinataires se sentent en péril, déclenchant ainsi les mécanismes de défense (Johnson et al., 2016). Lorsqu'un employé est informé d'un changement, il effectue généralement spontanément quatre évaluations avant même d'avoir tous les détails : l'importance du changement, sa fréquence, l'impact sur sa charge de travail et le risque d'épuisement (Johnson et al., 2016).

- L'urgence du changement : Il s'agit de la mesure dans laquelle l'employé perçoit le changement comme étant nécessaire et pressant. Si l'urgence est élevée, l'employé est plus susceptible d'adopter des stratégies d'adaptation plus intenses;
- La fréquence du changement : Il s'agit de la mesure dans laquelle le changement se produit régulièrement. Si le changement est fréquent, l'employé peut rencontrer des difficultés à s'adapter et peut être plus susceptible de ressentir du stress;

- La surcharge de travail : Il s'agit de la mesure dans laquelle le changement augmente de la charge de travail de l'employé. Si la surcharge de travail est importante, l'employé peut être plus susceptible de ressentir de l'épuisement et de l'insatisfaction;
- L'épuisement potentiel : Il s'agit de la mesure dans laquelle le changement peut entraîner une augmentation de l'épuisement physique et émotionnel de l'employé. Si l'épuisement potentiel est élevé, l'employé peut être plus susceptible de ressentir de la fatigue et du stress.

Les réactions négatives que les employés peuvent adopter face à des changements excessifs incluent (Johnson et al., 2016) :

- La résistance : Il s'agit de la mesure dans laquelle les employés refusent de se conformer au changement ou cherchent à y mettre fin. Cette réaction peut être due à une perte de contrôle perçue ou à une crainte de l'inconnu;
- Le cynisme : Il s'agit de la mesure dans laquelle les employés adoptent une attitude négative et sceptique à l'égard du changement. Cette réaction peut être due à un manque de confiance dans la direction ou dans les bénéficiaires du changement;
- Les réactions à l'incertitude cognitive : Il s'agit de la mesure dans laquelle les employés réagissent négativement à l'incertitude associée au changement, par exemple en ressentant de l'anxiété ou en se sentant dépassés par la situation;
- Le désengagement : Il s'agit de la mesure dans laquelle les employés adoptent une attitude de retrait ou de désintérêt face au changement, en évitant de s'impliquer ou de contribuer à sa mise en œuvre.

Ces réactions négatives peuvent avoir des conséquences néfastes pour les employés et l'organisation, notamment en entraînant une baisse de la productivité, une détérioration du climat de travail et une diminution de la satisfaction au travail. Johnson et al. (2016)

soulignent l'importance pour les gestionnaires de prendre en compte ces réactions négatives dans la gestion du changement, en adoptant des approches de communication et de participation favorisant l'engagement et la collaboration des employés. Ils suggèrent également que les employés peuvent être encouragés à adopter des stratégies d'adaptation centrées sur le problème et les émotions plutôt que sur le retrait, afin de réduire la résistance et le cynisme et de favoriser l'adaptation au changement.

Ces facteurs considérés dans l'évaluation du changement sont illustrés dans le tableau ci-dessus. Il démontre aussi les réactions des acteurs face à ce changement.

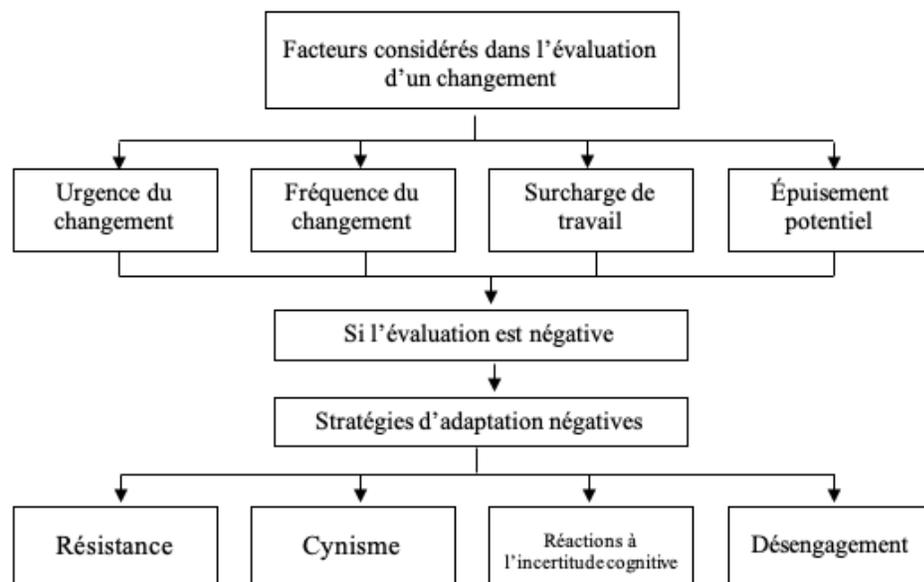


Figure 8. Évaluation des différents aspects d'un changement et stratégies d'adaptation. © Johnson et al., 2016. Reproduit avec permission.

Il est reconnu qu'un effort de changement peut provoquer, à divers degrés, des difficultés d'adaptation chez les destinataires. Ce phénomène peut paraître normal, car il est courant de résister, un jour ou l'autre, à un changement jugé indésirable (Caldwell et Liu, 2011). Le défi des organisations est d'adopter des pratiques de gestion favorisant l'acceptation du changement par les destinataires. « La résistance au changement constitue l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de

changement. Dans le langage du modèle des champs de force, on dirait qu'il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction » (Lewin, 1951, p. 149). En effet, tout ce qui pousse les individus hors de leur zone de confort par une décision externe les place immédiatement dans un conditionnement d'auto-défense (Arcand, 2011).

L'engagement ainsi que la résistance, tout comme la motivation et l'anxiété, découlent des perceptions qu'ont les individus des changements. « L'essoufflement ou la fatigue accumulée (rythme), la remise en question des performances et des compétences des professions et des personnes (impact individuel) et la déstabilisation des structures et procédures (étendue organisationnelle) sont de plus en plus souvent explicatifs des obstacles et résistances rencontrés » (Mazouz et al., 2019, p.170). En connaissant les préoccupations des destinataires, puis en les analysant et les décodant, les gestionnaires peuvent choisir plus judicieusement les interventions appropriées aux situations (Collerette et al., 2012).

Il est normal et légitime d'avoir des inquiétudes pour un destinataire du changement. Il y a une tension entre le désir et le changement et le besoin de sécurité chez l'humain. Il ne s'agit pas d'une opposition totale, mais plutôt une préoccupation. Ces phases de préoccupations, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, évoluent des préoccupations centrées sur les destinataires vers celles centrées sur l'organisation, le changement, l'expérimentation, la collaboration et l'amélioration continue (Bareil, 2004).

Tableau 7

Les sept (7) phases de préoccupations et les expressions typiques de leur état associées

Phase de préoccupations	Expressions courantes et thématiques
1. Aucune préoccupation	« Je doute que ce changement me concerne. » <ul style="list-style-type: none"> • Continuité des projets habituels et des habitudes de travail • Peu d'importance accordée au changement
2. Préoccupations centrées sur le destinataire	« Que va-t-il m'arriver? » <ul style="list-style-type: none"> • Inquiétudes égocentriques quant aux effets sur soi et sur son travail : perte d'emploi, insécurité, perte du patron et de ses collègues, perte de pouvoir, d'autonomie, de compétences, incidences sur les outils de travail et sur l'organisation du travail, etc.
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	« Est-ce que le changement est là pour durer? » <ul style="list-style-type: none"> • Inquiétudes quant aux conséquences organisationnelles du changement à moyen et à long terme • Questionnements sur la légitimité du changement, sur la capacité organisationnelle à mener le changement à terme et sur l'engagement de la direction
4. Préoccupations centrées sur le changement	« Qu'est-ce au juste que ce changement ? » « Comment fait-on? » <ul style="list-style-type: none"> • Inquiétudes quant au scénario de changement, à la qualité de la mise en œuvre du changement, aux ressources allouées
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation	« Est-ce que je vais être capable de ...? » <ul style="list-style-type: none"> • Inquiétudes quant à sa capacité à faire face au changement, au soutien disponible et à la compréhension de son supérieur
6. Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui	« Qui pourrait-on réunir pour qu'on collabore à trouver des solutions auprès de qui transférer notre récent savoir? » <ul style="list-style-type: none"> • Inquiétudes quant aux occasions d'échange et de collaboration avec d'autres équipes, services, unités, etc.
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement	« Comment pourrait-on faire mieux ce qu'on fait bien avec le changement? » <ul style="list-style-type: none"> • Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement fonctionne encore mieux

Source : Bareil, 2004, p.94-95. Reproduit avec permission.

Chacune de ces phases est associée à des expressions typiques, telles que la confusion, l'anxiété, la méfiance ou encore la motivation. Selon le modèle de Bareil, les employés passent par ces différentes phases à des rythmes différents, en fonction de leurs perceptions et de leurs expériences. Pour les diagnostiquer, le gestionnaire doit faire preuve d'empathie et comprendre les réactions des employés. Comprendre ces phases de préoccupation peut aider les gestionnaires à anticiper les réactions des employés face aux changements, à

communiquer plus efficacement et à adapter leurs stratégies de gestion du changement en conséquence.

1.5.5 Gestion des résistances au changement

Selon Collerette et al. (2008, p.76), « la résistance au changement représente l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement, il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction ». Cela illustre que la résistance au changement est un facteur naturel chez l'humain, fonctionnant comme un mécanisme de défense.

Pour les gestionnaires du changement, c'est un enjeu qu'ils ne doivent pas sous-estimer : « Quand nous gérons un projet, nous sommes focalisés sur notre planification et notre budget. Les notions d'acceptation et de résistance nous apparaissent importantes, mais nous pensons que « ça passera » et que chacun y trouvera son compte. Cette posture managériale est une erreur dans un projet : on ne peut pas faire deux fois une mauvaise première impression auprès des acteurs. Si nous ne savons pas créer du sens pour eux, ils n'adhéreront jamais au projet. Ils ne s'opposent pas par peur de s'exposer, mais tant qu'ils ne seront pas convaincus, ils feront semblant » (Autissier et al., 2016, p.217).

1.5.5.1 Facteurs influençant la résistance

La résistance peut persister dans le temps avec plus ou moins d'intensité. Les gestionnaires se doivent, en plus d'être attentifs aux préoccupations des destinataires, porter une attention particulière aux facteurs qui contribuent à l'apparition des résistances. Collerette, Schneider et Lauzier (2012) proposent la figure ci-dessous afin de présenter les facteurs les plus déterminants.

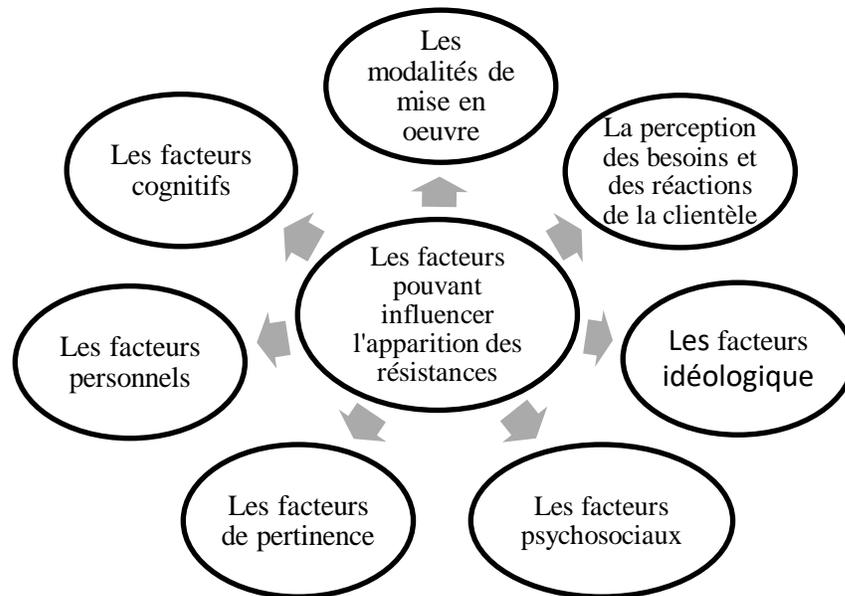


Figure 9. Les facteurs pouvant influencer l'apparition des résistances au changement. © Colletette et al., 2012, p.49. Reproduit avec permission.

Les facteurs pouvant influencer l'apparition des résistances (Colletette et al., 2012) :

- Les modalités de mise en œuvre : les modalités du projet en soi, notamment si les individus se sentent traités avec mépris, si le changement est banalisé, ou s'ils n'ont pas les moyens et le temps appropriés pour y parvenir;
- La perception des besoins et des réactions de la clientèle : le changement sera adapté s'il semble avoir du sens à l'individu. Autrement, il paraîtra inopportun;
- Les facteurs idéologiques : sur le plan des valeurs et des croyances d'un individu, le changement peut être perçu différemment;

- Les facteurs psychosociaux : la vie des individus est affectée par plusieurs éléments, par exemple, ils peuvent se sentir diminués, craindre de susciter des réactions négatives, etc.;
- Les facteurs de pertinence : les destinataires peuvent se sentir sur la défensive s'ils perçoivent que la façon de faire actuelle est optimale ou que les changements n'apporteront pas d'amélioration pour eux;
- Les facteurs personnels : les individus cherchent à accroître leur confort et satisfaire leurs besoins, ce que le changement peut venir déséquilibrer. La peur de l'inconnu et les habitudes acquises peuvent être des facteurs de résistance;
- Les facteurs cognitifs : le mode de pensée des individus peut être très efficace dans certains contextes, mais inadapté dans d'autres. Par exemple, un individu peut avoir besoin d'un cadre défini, alors qu'un autre préfère l'autonomie, certains préfèrent travailler en équipe, d'autres seuls.

Selon le modèle de Kotter et Schlesinger (1979), la résistance peut être protéiforme (Arcand, 2022) :

- L'intérêt personnel : Une personne peut percevoir le changement comme une menace pour ses propres intérêts, ce qui peut causer de la résistance;
- Le manque de communication : L'organisation peut causer de l'incompréhension et de la méfiance envers le changement proposé, ce qui peut mener à une résistance;
- L'asymétrie d'informations : Cette situation peut également contribuer à la résistance au changement, ce qui souligne l'importance d'une communication claire et transparente de la part de l'organisation;
- Faible tolérance au changement : Certaines personnes, en raison de leur personnalité ou d'une mauvaise planification du changement, peuvent avoir une

faible tolérance au changement, ce qui peut causer de l'anxiété et du stress. L'accompagnement et la communication adéquats peuvent aider à minimiser ces effets négatifs.

Malgré toute la planification, il est difficile de prévoir la nature, l'intensité et le moment où les résistances se manifesteront. Les signes de résistance peuvent être un signe de vitalité des destinataires, alors qu'inversement, l'absence de résistance explicite peut cacher des résistances passives. Celles-ci sont parfois encore plus dommageables puisqu'elles sont difficilement perceptibles. Pour atténuer les résistances, il faut composer avec l'adversité. Cela sera seulement possible si l'on dispose d'une autorité et d'un leadership suffisants (Collerette et al., 2012).

1.5.6 Phases du changement

Même avec une planification optimale du changement, nous savons qu'il y aura de la résistance par les destinataires du changement. Ils suivront la courbe du changement, également appelée courbe d'apprentissage du changement, par Kübler-Ross (1969). D'abord, les destinataires vivront un choc à la suite de l'annonce. Puis, il y aura une phase de questionnements sur l'effort et la probabilité de succès du projet. La remobilisation est la phase où le destinataire mûrit et prend une position positive face à ce changement. Finalement, la phase de l'engagement survient lorsque le destinataire intègre pleinement le changement. L'illustration ci-dessous démontre l'évolution de la courbe (Autissier, Moutot, Johson et Metais-Wiersch, 2019).

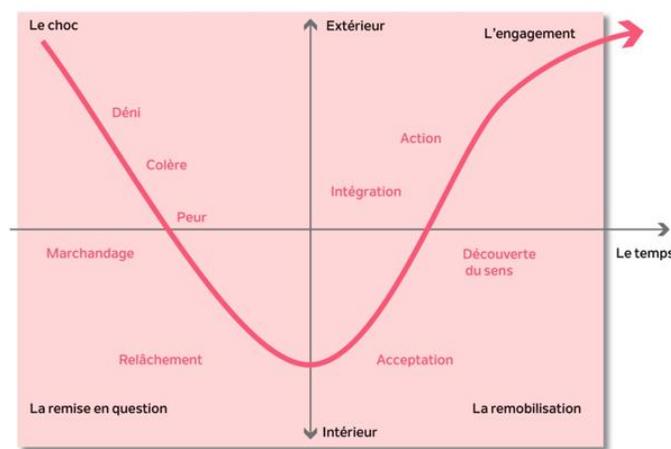


Figure 10. Courbe d'apprentissage du changement. © Autissier et al., 2019, p.141. Reproduit avec permission.

Bien qu'un changement organisationnel soit planifié, le fait de vouloir modifier les attitudes et les comportements des individus peut les déstabiliser à différents niveaux. Lewin (1975) propose un processus de changement en trois grandes étapes : 1) la phase de décristallisation des normes de groupe, 2) la phase de déplacement et 3) la phase de cristallisation. La première phase consiste à abandonner les comportements et habitudes actuels pour amorcer le changement. Ensuite, la phase de déplacement est celle de la transition, marquée par l'acceptation progressive du changement. Finalement, la phase de cristallisation consiste à intégrer et stabiliser les nouvelles habitudes de travail (Autissier et al., 2018). Ce modèle présente diverses limites en raison de son insuffisance pour intégrer la dynamique d'apprentissage.

S'inspirant de ce modèle, Collerette et al. (2012) proposent un autre processus sur les phases du changement, qui est également constitué de trois grandes étapes : la phase d'éveil, la phase de transition et la phase de la ritualisation.

D'abord, la phase d'éveil marque le début des remises en question de certaines pratiques existantes et la considération de nouvelles pratiques. Cette phase est une période de réflexion où l'on soulève les avantages et les inconvénients afin de se faire une idée claire et stratégique. Les individus doivent comprendre en quoi ce changement les concerne et ainsi

de pouvoir exprimer leurs préoccupations (Mazouz et al., 2019). Dès le départ, on peut observer les premières réactions des destinataires, qu'elles soient réceptives ou réfractaires, face à la proposition de changement (Collerette et al., 2012).

Selon le bilan, les réactions passeront du refus à l'enthousiasme, ce qui créera quatre profils types (Collerette et al., 2012) :

- **Partisans actifs** : ils voient beaucoup d'avantages au changement et peuvent aussi être des leaders du changement;
- **Partisans réservés** : ils voient les avantages, mais aussi les inconvénients au changement. Ils ne feront pas obstruction, mais ne seront pas porte-paroles;
- **Opposants réservés** : ils voient beaucoup d'incertitudes au changement et seront donc méfiants;
- **Opposants actifs** : ils voient beaucoup d'inconvénients et se mobiliseront pour encourager l'obstruction.

La phase d'éveil est la plus importante, car les gestionnaires doivent dès le départ mobiliser une masse critique. Au-delà de la présentation du changement, il est essentiel de fournir des explications sur les motifs, la justification et la nécessité de sa mise en œuvre dans le contexte actuel. Plutôt que de tenter de convaincre les individus, il est préférable de leur permettre de faire un choix libre et éclairé. Une démonstration rigoureuse de la problématique et des solutions nécessaires et légitimes leur permettra d'en reconnaître l'avantage (Collerette et al., 2012).

La figure ci-dessous illustre le modèle de la phase d'éveil.

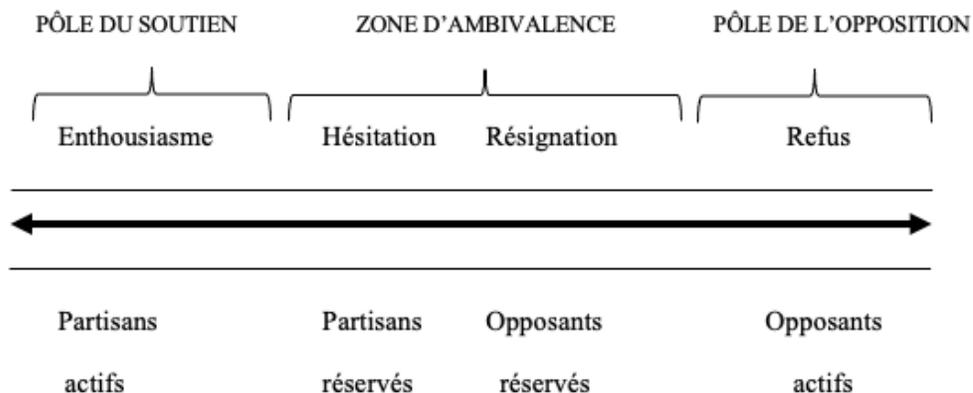


Figure 11. Le continuum des comportements de soutien/opposition à une initiative de changement. © Collerette et al., p.56. Reproduit avec permission.

Ensuite, la phase de transition consiste à abandonner les anciennes pratiques et adopter les nouvelles souhaitées. C'est la phase expérimentale du nouveau fonctionnement (Collerette, Schneider et Legris, 2003a). Cette phase est critique puisque plus la distance entre l'ancienne et la nouvelle manière de faire est importante, plus la transition risque d'être difficile. Durant cette période de transition, il est primordial d'encadrer les destinataires afin de minimiser les phénomènes potentiels, tels que l'augmentation du stress, un état de confusion inhabituel et un sentiment d'incompétence (Collerette et al., 2012).

Finalement, la phase de ritualisation consiste à stabiliser les nouvelles pratiques ou normes et à vérifier la pérennité du changement. Cette période d'ajustement transforme progressivement les nouvelles pratiques en habitudes (Collerette et al., 2012).

1.6 EN SYNTHÈSE

La gestion du changement est essentielle pour assurer le succès d'un projet de transformation organisationnelle. Il est important d'impliquer les parties prenantes dès le début, tandis que le leadership doit être en mesure de guider efficacement à travers les différentes phases du changement. Une communication efficace est également indispensable pour garantir que toutes les parties prenantes soient bien informées et engagées. La formation et le développement des compétences facilitent la transition, tandis que les réactions au changement peuvent être gérées en aidant les parties prenantes à comprendre ses avantages. Enfin, la gestion proactive des résistances au changement est essentielle pour minimiser les impacts négatifs et garantir une transition en douceur. En considérant tous ces éléments, les organisations peuvent maximiser leurs chances de succès dans leur projet de changement.

CHAPITRE 2

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Le deuxième chapitre examine le contexte actuel et la problématique managériale dans l'implantation de projets technologiques dans le secteur de la santé. La question de recherche explore les facteurs de réussite à ce projet et sera analysée grâce à une analyse de la littérature et une étude de cas. Le cadre d'analyse, basé sur les approches en gestion de projet numérique, structure le projet de manière agile et flexible, tandis que le cadre axé sur la gestion du changement guide la conduite du projet en tenant compte des perspectives et des attentes des parties prenantes impliquées dans son implantation technologique. Une introduction au cas offre aussi un aperçu du projet analysé dans cette étude.

2.1 CONTEXTE ACTUEL

Dans le secteur de la santé, le modèle actuel de soins et de services ne sera pas suffisant, à long terme, pour répondre à la demande croissante et aux besoins de la population. Il est d'ailleurs connu que l'informatisation du réseau et principalement de l'informatisation clinique, représente d'importants retards comparativement aux autres provinces canadiennes. En cohérence avec le modèle de Babineau et Lessard (2015), la structuration du projet met l'accent sur l'amélioration de la circulation de l'information, tant au sein d'un même établissement qu'entre les établissements. Actuellement, cette circulation déficiente force les citoyens à répéter continuellement les mêmes informations ou à subir des tests inutiles (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2019).

Parmi les priorités ministérielles figure la mise en place d'un écosystème numérique clinique visant à améliorer la prestation de soins (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2019). Le système de santé québécois repose actuellement sur plusieurs plateformes numériques, chacune adaptée à son secteur spécifique. Les **Dossiers patients électroniques** (DPÉ), utilisés dans les hôpitaux, sont progressivement remplacés par le **Dossier de santé numérique** (DSN), conçu pour offrir une couverture plus globale et cohérente des missions

des établissements de santé. Parallèlement, les **Dossiers médicaux électroniques** (DMÉ) sont déployés dans les cliniques privées et les Groupes de médecine familiale (GMF), facilitant la gestion des informations médicales dans ces structures. De plus, le **Dossier Santé Québec** (DSQ) intègre les DPÉ et DMÉ, consolidant ainsi les informations médicales à l'échelle provinciale. Enfin, le **Carnet santé Québec** permet aux citoyens d'accéder à leurs informations de santé.

Dans le cadre de cette étude de cas, l'implantation du dossier patient électronique sera analysée.

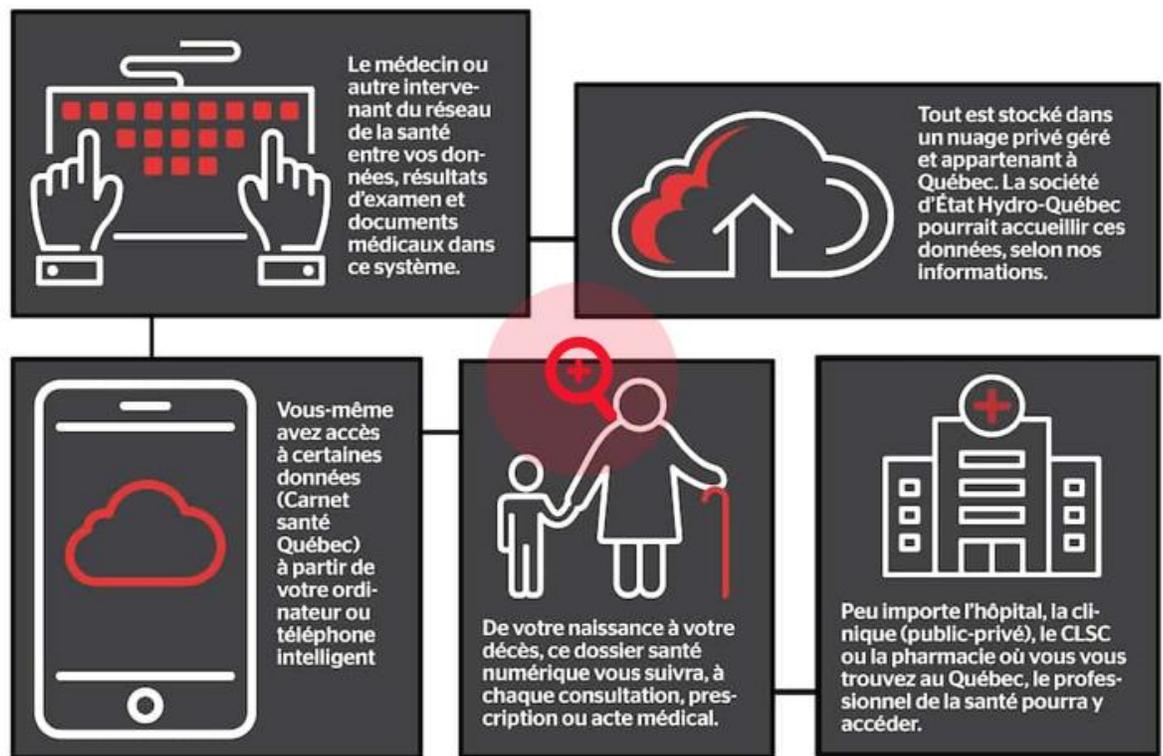


Figure 12. Futur dossier médical. © Lachance, 2021. Reproduit avec permission.

En effet, le ministère de la Santé et des Services sociaux a un plan pour moderniser la technologie du réseau de la santé en intégrant le projet du Dossier de santé numérique (DSN). Ce projet constitue une modernisation substantielle visant à optimiser le réseau de la santé et

améliorer l'expérience du patient. L'objectif est de fournir à la population un dossier de santé entièrement numérique, ce qui facilitera les services lors d'une consultation auprès d'un professionnel de la santé (Cabinet du ministre de la Santé, 2022).

« La modernisation technologique du réseau est évidemment un grand défi. Il s'agit toutefois d'une évolution nécessaire, qui contribuera à faire entrer le réseau dans le 21e siècle, c'est d'ailleurs l'une des priorités de notre Plan santé. Ultimement, ce grand rattrapage technologique rendra notre système de santé plus performant et améliorera l'expérience patient. Autant pour les professionnels de la santé que pour le patient, cette transformation fera gagner un temps précieux, en limitant la paperasse. Avec le dossier de santé numérique, les données suivront le patient. Il n'aura donc plus à raconter son histoire plusieurs fois en changeant d'établissement.»

Christian Dubé, ministre de la Santé et des Services sociaux

(Cabinet du ministre de la Santé, 2022)

2.2 PROBLÉMATIQUE ACTUELLE

Actuellement, le monde du travail évolue rapidement, une dynamique particulièrement accélérée dans le secteur de la santé. Les répercussions de la pandémie ont été significatives, entraînant une adoption rapide de nouvelles méthodes de travail. Cependant, cela a mis en veille certains problèmes organisationnels tels que la pénurie de main-d'œuvre, l'introduction de nouvelles technologies et certaines réformes administratives (Courcy, 2021).

Les organisations de santé et de services sociaux sont connues pour leur complexité et leur résistance aux transformations, en raison de leur structure rigide et de leur intégration dans un système technique et systémique. Cela crée de l'inertie, maintient leur fonctionnement, et exerce des pressions normatives internes et externes. Malgré les pressions en faveur de la modernisation, des forces bien établies continuent de s'opposer au changement, maintenant ainsi les organisations dans leur mode de fonctionnement traditionnel. Les experts en gestion du changement reconnaissent que l'attitude dominante de l'organisation envers le changement est une force puissante qui peut soit encourager l'innovation et le changement, soit favoriser le maintien du statu quo (IPCDC, 2013).

La gestion du changement n'a rien de linéaire ou de générique et sa complexité est souvent sous-estimée (Rondeau, 2008). Au-delà de la complexité du réseau de la santé, le nombre de projets échoués est important. Malgré l'existence d'une littérature abondante sur la gestion de projet et la gestion du changement, le taux d'échec des projets numériques reste élevé.

Découvrons quelques statistiques sur des projets numériques :

Selon un rapport de Forbes (2016) :

- 25 % des projets technologiques échouent complètement;
- 20 à 25 % des projets technologiques ne montrent aucun retour sur investissement;
- 50 % des projets technologiques nécessitent des retravaux massifs au moment de leur achèvement.

En effet, 54 % des échecs de projets informatiques sont attribuables à une mauvaise gestion de projet, notamment des objectifs mal définis, un manque de leadership, une responsabilité insuffisante, une communication défailante, l'absence de planification et d'échéancier, l'absence de tests utilisateur ainsi qu'une mauvaise résolution des problèmes (Forbes, 2016).

Selon le Project Management Institute (PMI) (2018), seulement 23 % des organisations utilisent des pratiques de gestion de projet normalisées à l'échelle de l'organisation.

Les experts de Boston Consulting Group (BCG) (2020) proposent six facteurs critiques de succès pour les projets informatiques. Les organisations qui maîtrisent ces facteurs augmentent leurs chances de réussite de 30 % à 80 % :

1. Une stratégie intégrée avec des objectifs de transformation clairs;
2. Un engagement de leadership du PDG à la direction intermédiaire;

3. Un déploiement de talents de haut calibre;
4. Un état d'esprit de gouvernance agile qui favorise une adoption plus large;
5. Un suivi efficace des progrès vers des résultats définis;
6. Une plateforme modulaire de technologie et de données dirigée par l'entreprise.

Exhibit 2 - Companies Need to Perform Well on All Six Factors to Be Successful

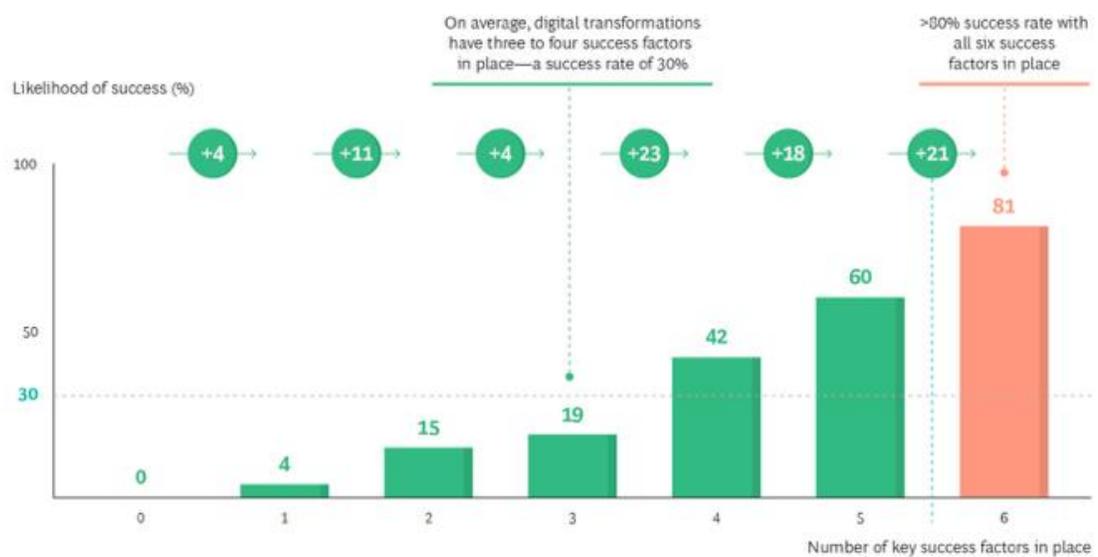


Figure 13. Les entreprises doivent performer de manière satisfaisante sur les six facteurs pour réussir. © BCG analysis, 2021. Reproduit avec permission.

En bref, depuis la fin des années 1990, le ministère de la Santé et des Services sociaux a mis en place de nombreux projets technologiques d'envergure. Toutefois, malgré les investissements massifs, les outils informatiques utilisés par les intervenants de la santé demeurent souvent incompatibles entre eux, créant ainsi des inefficacités dans le réseau (Lachance, 2021).

Dans le contexte actuel du réseau de la santé – marqué par des enjeux d'épuisement et de pénurie de main-d'œuvre sont particulièrement préoccupants - le réseau est-il saturé de changements ?

2.3 QUESTION DE RECHERCHE

Ce mémoire vise à mettre en lumière les facteurs clés contribuant au succès d'un projet de transformation numérique dans le secteur de la santé. Il convient de souligner que la complexité de ce projet repose davantage sur son environnement que sur la solution technologique elle-même. L'étude de cas sélectionnée examine l'expérience des utilisateurs durant l'intégration d'une transformation informatique au sein d'un hôpital. L'objectif est de fournir aux gestionnaires un cadre de référence pour réussir efficacement une transformation numérique, en s'appuyant sur une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles complexes qui influencent le projet.

2.3.1 Question générale de recherche

Ce thème est pertinent et d'actualité, car il touche tant les destinataires que les promoteurs du changement, surtout dans un contexte de transformations rapides et fréquentes.

Les écrits et les théories sur la gestion du changement sont abondants, mais le contexte varie pour chaque domaine d'activité. La documentation porte principalement sur le rôle des gestionnaires ou chefs de projet, tandis que les recherches axées sur la perspective des destinataires du changement demeurent limitées. Il existe peu de preuves sur la pertinence, sur l'efficacité et sur les impacts positifs des projets de changement sur les utilisateurs (Dickson et al., 2012). Approfondir les connaissances sur l'expérience des employés permettra d'enrichir les pratiques de gestion du changement dans le secteur de la santé, en tenant compte de la réalité individuelle et en assurant le succès des projets.

Cette recherche mettra en lumière les facteurs influençant le succès ou l'échec d'un processus de gestion du changement lors de l'implantation de projets technologiques dans le secteur de la santé.

Ainsi, la question principale de recherche est formulée comme suit :

Quels sont les facteurs de succès dans la gestion du changement induit par un projet de transformation numérique dans le secteur de la santé ?

2.3.2 Sous-questions de recherche

Compte tenu de l'ampleur de cette question, des thèmes plus spécifiques ont été identifiés pour représenter différentes catégories d'individus à examiner dans cette étude. La planification de la gestion du changement repose sur trois perspectives (Babineau et Lessard, 2015) :

- La perspective organisationnelle, soit le point de vue des décideurs sur la mise en œuvre et la mesure de l'efficacité et de l'efficience;
- La perspective opérationnelle, soit le point de vue des destinataires du changement sur la manière dont ils adoptent collectivement le changement; et
- La perspective individuelle, soit le point de vue des utilisateurs du système lorsqu'ils sont affectés par le changement.

Ce mémoire adoptera une stratégie de recherche basée sur une étude de cas pour répondre à la question principale ainsi qu'à ses sous-questions.

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

Après avoir exploré les facettes de la problématique managériale dans le chapitre précédent, nous entrons maintenant dans une phase conceptuelle visant à approfondir notre compréhension des dynamiques des enjeux. Ce chapitre présentera l'étude de cas sélectionnée, exposera le cadre d'analyse utilisé pour structurer notre réflexion et atteindre nos objectifs de recherche, puis introduira brièvement le cadre interprétatif qui orientera l'analyse des résultats et les conclusions.

3.1 ÉTUDE DE CAS

L'étude de cas a été choisie comme stratégie de recherche pour répondre à la question principale, en mettant l'accent sur la complexité de l'environnement plutôt que sur celle de la solution implantée. Cette méthode, caractérisée par une approche qualitative descriptive, permet d'analyser les dynamiques complexes et leurs interactions avec l'environnement concerné. Selon Roy (2016) et Duport (2020), l'étude de cas est particulièrement adaptée pour examiner les interactions entre les phénomènes étudiés et leur contexte, ce qui la rend idéale pour notre recherche dans un cadre complexe.

Roy (2016, p.199) définit l'étude de cas comme « une approche de recherche qui consiste à enquêter sur un phénomène, un évènement, une organisation ou un groupe d'individus bien délimité, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ». En soi, nous pouvons mentionner qu'une étude de cas est une enquête sur un phénomène dans son contexte réel (Yin, 2014). Ainsi, l'étude de cas est utile pour décrire, expliquer, prédire et même valider les processus liés à des phénomènes. Elle permet une compréhension en profondeur et une contextualisation historique, assurant ainsi une certaine authenticité des faits. Elle permet également de voir le phénomène du point de vue de ceux qui le vivent au quotidien (Gagnon, 2012).

Selon les besoins de recherche, il existe différents types d'études de cas, tels que les études de cas multiples ou uniques, avec des unités d'analyse multiples ou uniques. Yin (2009) répertorie les différentes méthodes pour réaliser une étude de cas dans le tableau ci-dessous.

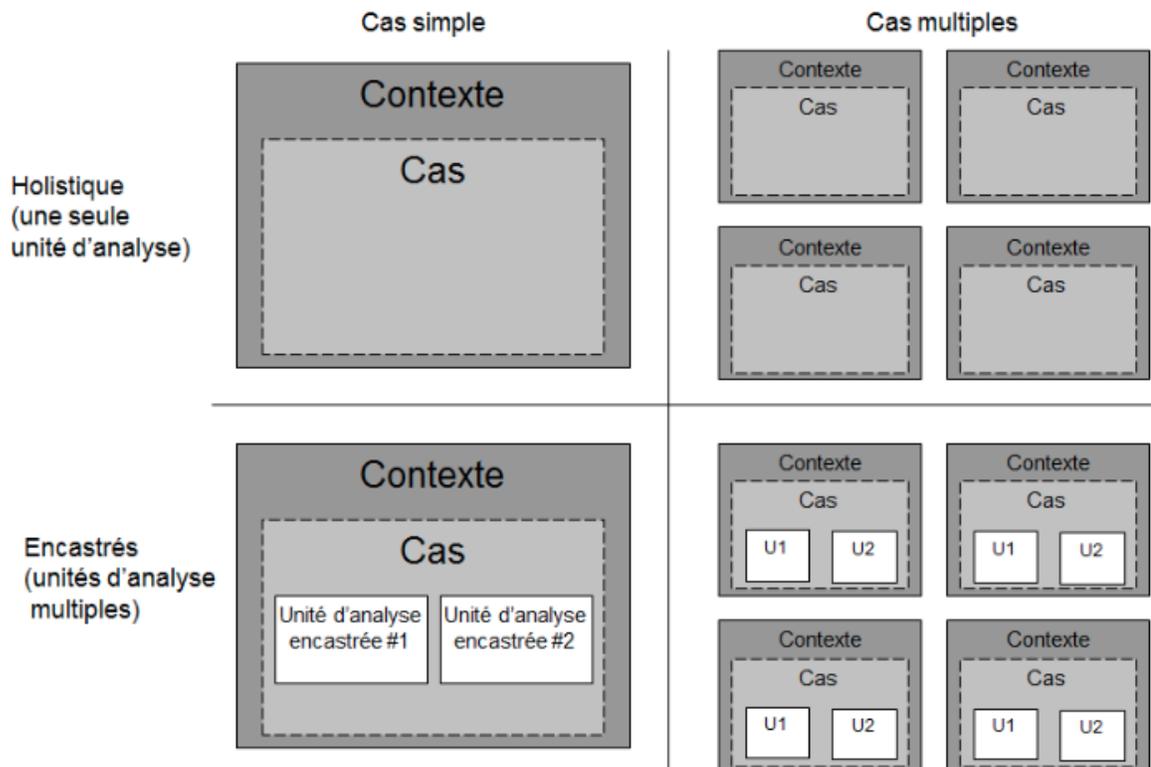


Figure 14. Différents designs de recherche d'étude de cas. © Yin, 2009, p.114. Reproduit avec permission.

Dans une étude de cas holistique, le chercheur se concentre sur un seul cas ou une seule entité, examinant le phénomène dans son ensemble sans le diviser en parties distinctes. Le cas peut être une organisation, un individu, une communauté, ou tout autre type d'entité. Le chercheur essaie de comprendre le phénomène en examinant les multiples facettes de l'entité dans son contexte, en analysant les interactions entre les différentes parties du phénomène et en cherchant à comprendre comment ces parties contribuent à l'ensemble. L'étude de cas holistique permet d'obtenir une compréhension détaillée et profonde du phénomène étudié (Yin, 2009).

À l'inverse, une étude de cas encastrée se concentre sur une partie spécifique du phénomène étudié, souvent utilisée comme point d'entrée pour examiner l'ensemble du phénomène. Le cas est souvent une situation, un processus ou un événement spécifique qui se produit dans le contexte plus large du phénomène étudié. Le chercheur examine la partie en question et analyse comment elle s'insère dans le phénomène plus large, en cherchant à comprendre comment cette partie interagit avec les autres parties du phénomène (Yin, 2009).

Enfin, l'étude de cas est une méthode de recherche efficace pour obtenir une compréhension approfondie d'un sujet spécifique et fournir des preuves permettant de soutenir ou de réfuter des théories. Elle est souvent utilisée dans la recherche qualitative pour examiner un phénomène particulier. Ainsi, afin d'explorer notre sujet et d'en saisir toute la complexité, nous avons opté pour une approche globale qui permettra d'étudier les diverses interactions et contextes entourant notre étude de cas.

3.2 CADRE D'ANALYSE

Pour collecter les données dans une étude de cas, il est essentiel de mettre en place un cadre conceptuel permettant de structurer la recherche et de répondre à la question de recherche.

En fonction des différents designs de recherche d'études de Yin (2009), l'approche holistique est à privilégier, car elle permet de focaliser l'attention sur une seule unité et ainsi de réaliser une analyse très riche.

En explorant l'expérience des employés, cette étude vise à examiner les pratiques de gestion du changement dans le secteur de la santé, en tenant compte de la réalité individuelle et en identifiant les facteurs clés de succès. Elle se concentrera sur les éléments qui influencent le processus de gestion du changement lors de l'implémentation de projets technologiques dans le secteur de la santé, en mettant l'accent sur les personnes qui doivent mettre en œuvre et maintenir le changement. Cette analyse permettra également de tirer des

enseignements sur la façon d'organiser et de gérer efficacement ces transformations en mode projet, renforçant ainsi les compétences en gestion de projet dans un contexte de changement.

3.2.1 Objectif général

L'objectif général de cette recherche est d'identifier les facteurs qui conduisent à la pleine réussite d'un projet de transformation numérique dans le domaine de la santé. Le cadre d'étude se concentre sur l'analyse de l'expérience des utilisateurs au sein d'un centre hospitalier chargé de mettre en œuvre une transformation numérique. En fin de compte, ce mémoire vise à offrir aux gestionnaires un point de départ pour mener de bonnes initiatives de changement numérique.

Les objectifs spécifiques de cette recherche sont les suivants :

- Comprendre le vécu des employés et des gestionnaires ayant participé à un changement numérique dans un établissement de soins de santé, en examinant comment ils ont vécu ce changement;
- Analyser les facteurs déterminants conduisant à la réussite d'un projet de transformation numérique dans le domaine de la santé, en se concentrant sur les destinataires du changement lors de la mise en place d'une transformation informatique au sein d'un hôpital;
- Dégager, le cas échéant, des leçons apprises en matière de gestion de projet dans le cadre d'un projet de changement organisationnel numérique réalisé en mode projet.

Les sous-objectifs de recherche incluent :

- Identifier les besoins de changement : Examiner les besoins spécifiques de l'hôpital ayant conduit à la décision d'entreprendre une transformation numérique, en tenant en compte les défis actuels;

- Analyser la composition de l'équipe : Examiner la structure, les compétences et les rôles des membres de l'équipe chargée de la gestion du changement et des utilisateurs;
- Évaluer la planification stratégique : Analyser en détail la planification et la stratégie mises en place pour le changement, notamment les objectifs, la répartition des ressources et le calendrier du projet;
- Examiner la gestion du changement : Étudier les approches utilisées pour gérer le processus de changement au sein de l'hôpital lors de la mise en œuvre de la transformation numérique, en identifiant les méthodes efficaces pour minimiser la résistance et favoriser l'adhésion;
- Analyser l'intégration des technologiques : Évaluer comment les nouvelles technologies sont intégrées à l'infrastructure existante de l'hôpital, en mettant en lumière les défis techniques et les solutions adoptées pour assurer une transition fluide;
- Mesurer les résultats et les avantages : Établir des critères pour évaluer les résultats tangibles de la transformation numérique, tels que l'efficacité opérationnelle, l'amélioration des soins aux patients et l'optimisation des processus médicaux;
- Analyser les facteurs de succès et d'échec : Identifier les éléments clés ayant contribué à la réussite du projet, ainsi que les problèmes ou des échecs potentiels, en tirant des leçons des expériences passées;
- Fournir des recommandations pour les gestionnaires : Élaborer des recommandations concrètes pour les gestionnaires impliqués dans des projets de transformation numérique dans le secteur de la santé, en identifiant des pratiques favorables et les pièges à éviter.

3.2.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques, découlant des objectifs principaux pour identifier les facteurs de succès dans la gestion du changement des projets numériques dans le secteur de la santé, sont les suivants :

Destinataires

- identifier les besoins des destinataires en matière de soutien au changement;
- déterminer les difficultés rencontrées par les destinataires dans un processus de gestion du changement;
- identifier les facteurs personnels les plus importants pour les destinataires;
- déterminer les éléments favorisant l'acceptation ou le rejet des changements;

Gestionnaires

- identifier les compétences interpersonnelles (ou également appelées comportementales) les plus importantes pour un gestionnaire de projet selon les destinataires;
- identifier les défis et les obstacles rencontrés par les gestionnaires.

3.3 CADRE INTERPRÉTATIF

La revue de la littérature souligne une tendance croissante vers des approches expérimentales qui intègrent davantage les parties prenantes, et ce, avec des résultats positifs documentés (Dickson et al., 2012). Ces approches permettent d'identifier les méthodes les plus efficaces pour accompagner le changement et garantir sa durabilité (Babineau et Lessard, 2015).

Dans le contexte du réseau de la santé, il est reconnu que les gestionnaires manquent souvent de temps pour considérer pleinement les aspects humains et organisationnels avant d'initier un changement. Le volume élevé, la fréquence, le rythme et la complexité des demandes de changement posent un défi significatif, rendant difficile le développement de solutions adaptées. C'est pourquoi il est essentiel de prendre en compte la perspective des destinataires du changement, car leur engagement volontaire est crucial pour le succès des initiatives de transformation (Babineau et al., 2015).

Dans notre étude de cas, un exemple de cette dynamique a été observé lors du projet pilote d'implantation du nouveau système dans un autre centre hospitalier qui avait fourni des leçons pour optimiser le déploiement. Cependant, cet hôpital utilisait déjà un dossier patient électronique (DPÉ), qui a été amélioré avec la nouvelle version du système. Ainsi, les méthodes de travail étaient déjà adaptées à un environnement numérique, facilitant la transition. En effet, les contraintes environnementales dans cet établissement différaient significativement, même si le milieu organisationnel restait comparable. Les défis d'adaptation sont plus complexes en raison de l'absence de systèmes numériques préexistants ou d'une moindre familiarité avec ce type de technologique.

La complexité de la situation s'est également intensifiée avec la crise déclenchée par la COVID-19, qui a entraîné le report de nombreux projets en raison des contraintes imposées par la pandémie, amplifiant ainsi les défis existants. La crise actuelle de main-d'œuvre aggrave la situation, mettant une pression supplémentaire sur les décideurs du réseau de la santé, déjà confrontés à une multitude de responsabilités et de priorités.

Dans ce contexte, comprendre les besoins et les perspectives des individus touchés par les changements devient critique. Leur engagement volontaire dans le processus de changement est désormais indispensable pour surmonter les obstacles émergents.

En se basant sur l'étude de cas de Babineau et al. (2015) portant sur l'agilité organisationnelle, la gestion de projet et les soins de santé, deux dynamiques essentielles se dégagent : la gestion du changement, axée sur la planification et l'exécution des initiatives de

transformation, et l'expérience du changement, centrée sur la perception et la réaction des individus face à ces initiatives.

3.3.1 Gestion du changement

Dans l'étude de Babineau et al. (2015), le cadre conceptuel de la gestion du changement s'appuie sur les quatre dimensions clés proposées par Dickson (2012) pour une gestion efficace du changement :

1. La préparation au changement, soit de comprendre la situation actuelle et la dynamique organisationnelle pour évaluer la capacité et l'ouverture de l'organisation au changement. Cela inclut l'identification des forces motrices et des obstacles potentiels qui influencent la préparation de l'organisation à accueillir le changement;
2. La mise en œuvre du changement, soit l'effort pour définir une solution viable et mettre en place les moyens nécessaires pour soutenir sa mise en œuvre et assurer son efficacité organisationnelle. Cela comprend la planification stratégique, la formation du personnel, la communication efficace et d'autres initiatives visant à intégrer le changement de manière cohérente dans les opérations existantes;
3. La diffusion du changement, soit le développement de stratégies et de tactiques pour introduire le changement de manière à influencer positivement la culture organisationnelle. Cela comprend la gestion des perceptions et des attitudes des membres de l'organisation afin de favoriser une acceptation et une adoption plus larges du changement;
4. Le soutien au changement, qui consiste à suivre en continu son efficacité et à assurer son succès à long terme. Cela comprend l'évaluation régulière des résultats obtenus par le changement, l'ajustement des stratégies si nécessaire et le renforcement des comportements et des pratiques qui soutiennent la

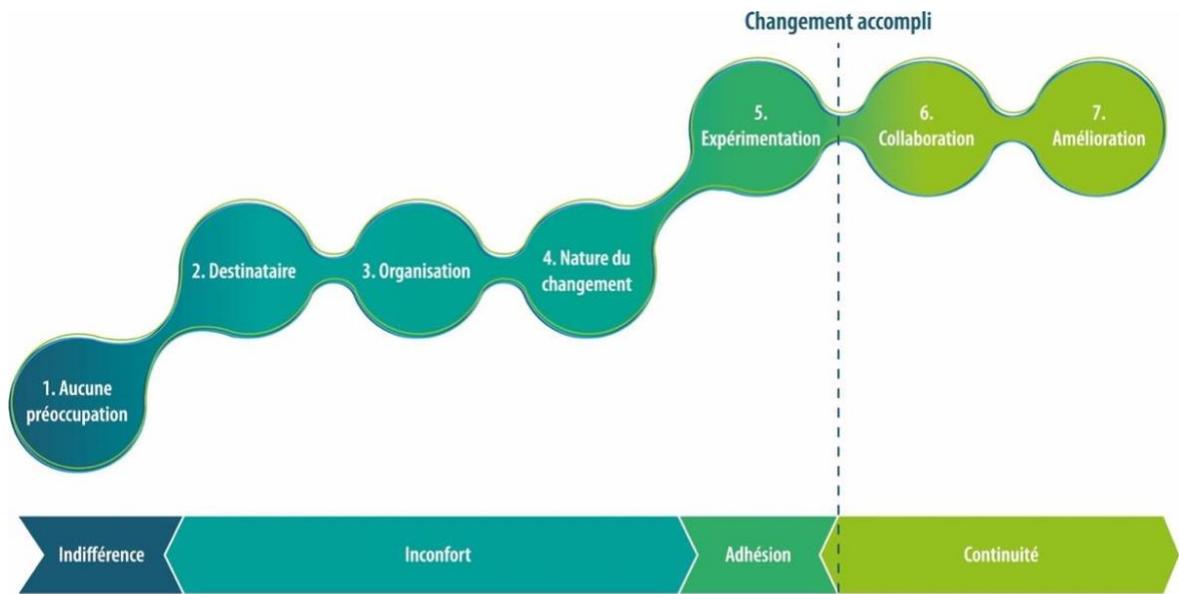
durabilité du changement. Si l'initiative est réalisée dans le cadre d'un projet pilote, la portée de cette mesure sera connue. Si ce n'est pas le cas cette mesure sera post-projet. Il est alors important de s'assurer qu'un relais sera pris à cet égard par un service ou l'autre dans l'organisation.

3.3.2 Expérience du changement

Dans l'étude de Babineau et al. (2015), le point de vue des destinataires a été analysé à l'aide du modèle de Bareil (2004), qui se base sur sept phases pour représenter les réactions cognitives et affectives durant le processus d'implantation du changement. Cette approche démontre une corrélation entre l'adoption du changement par les destinataires et la résolution de leurs préoccupations. Les phases du modèle de Bareil (2004) sont les suivantes :

1. Aucune préoccupation, lorsque les individus ne sont pas préoccupés par le changement;
2. Préoccupation à l'égard des impacts personnels (destinataire), lorsque les individus s'inquiètent de l'effet que le changement aura sur eux, leur travail, leurs collègues;
3. Préoccupation à l'égard de l'impact organisationnel, lorsque les individus s'inquiètent de la légitimité du changement et de ses effets sur l'organisation ainsi que sur la clientèle;
4. Préoccupation à l'égard de la nature du changement, lorsque l'individu se questionne au processus de la mise en œuvre;
5. Préoccupation à l'égard de l'expérience du changement, lorsque l'individu est de plus en plus prêt à s'adapter au changement, mais qu'il se questionne encore sur la capacité individuelle ou collective du groupe à y faire face;

6. Préoccupation à l'égard de la collaboration, lorsque l'individu démontre de la volonté à coopérer et à collaborer dont la façon le changement sera transféré à d'autres départements; et finalement
7. Préoccupation à l'égard de l'amélioration continue, lorsque l'individu manifeste un intérêt pour l'innovation et propose de nouvelles façons d'améliorer et de pérenniser le changement.



Source: Céline Bareil (2004), Modèle des sept phases de préoccupations

Figure 15. Modèle des sept (7) phases de préoccupation. © Bareil, 2004, p.34. Reproduit avec permission.

3.3.3 Piste de recherche de l'étude de cas

Sous la recherche de Babineau et al. (2015), leur étude met en évidence des interrogations sur le modèle de gestion le plus approprié pour mettre en œuvre un changement organisationnel d'une telle envergure. Selon eux, il serait intéressant d'explorer la pertinence des différentes approches de projets agiles qui utilisent des processus itératifs d'exécution pour analyser les besoins et optimiser les résultats de la solution à mettre en place, en fonction de l'avancement des travaux et des obstacles rencontrés sous forme de préoccupations des

parties prenantes. Cette approche, comme illustré dans la figure ci-dessous, favoriserait une collaboration régulière et systématique entre les chefs de projet et les destinataires du changement, dans un contexte qui ressemble à celui de la gestion des opérations traditionnelles, mais qui conserve les mécanismes classiques des projets. Ceci revêt une importance particulière lorsque les rôles et responsabilités d'un coordonnateur de projet, qu'il s'agisse de la gestion des processus ou du rôle d'agent de changement, ne sont pas clairement définis, surtout si cette personne conserve également des responsabilités opérationnelles. Si une chose ressort de cette étude de cas, c'est l'importance de bien différencier et de séparer les rôles de gestion des opérations, de gestion de projet et de gestion du changement afin qu'ils soient clairement définis et idéalement mutuellement exclusifs.

Le modèle proposé par Babineau et al. (2015) vise à créer un écosystème relationnel à la fois mature et agile, destiné à soutenir efficacement les changements organisationnels. Selon les auteurs, cet écosystème relationnel repose sur sept piliers : 1) la définition, 2) la planification, 3) l'implication et le contrôle, 4) l'évaluation, 5) la communication transversale, 6) la gestion de l'équipe et la mobilisation des ressources et 7) la diffusion du changement.

1. La définition : Cette étape englobe l'identification de toutes les parties prenantes ainsi que la compréhension approfondie de leurs rôles respectifs dans le processus de changement. La pratique basée sur des preuves doit être prise en compte pour garantir que le changement est bien fondé et que les décisions sont prises sur la base de données objectives. La compréhension du contexte est également essentielle pour déterminer les impacts potentiels du changement. Il est également important d'évaluer la préparation et la capacité de l'organisation à changer.
2. La planification : Cette étape consiste à élaborer un plan de gestion de projet pour garantir que le changement est mis en œuvre de manière efficace et efficiente. La faisabilité doit être évaluée pour s'assurer que le changement est

réalisable et qu'il est possible de le mettre en œuvre avec les ressources disponibles.

3. L'implantation et le contrôle : Cette étape est cruciale pour garantir que le processus de changement est bien contrôlé et que toutes les parties prenantes sont impliquées de manière continue. Les boucles de rétroaction sont nécessaires pour s'assurer que le processus de changement est en cours et qu'il est possible de s'adapter aux éventuelles difficultés rencontrées.
4. L'évaluation : Cette étape consiste à évaluer les résultats du changement et à mesurer l'impact sur l'organisation. L'évaluation doit être effectuée régulièrement pour s'assurer que le processus de changement est en cours et qu'il est possible d'apporter des ajustements si nécessaire.
5. La communication transversale : Cette étape consiste à établir des canaux de communication ouverts entre tous les niveaux de l'organisation. Cela permettra de garantir que toutes les parties prenantes soient informées du changement et qu'elles soient impliquées dès le début du processus. La communication transversale se reflète à tous les niveaux du projet.
6. La gestion de l'équipe et la mobilisation des ressources : Cette étape consiste à garantir que les membres de l'équipe sont bien formés et bien équipés pour gérer le changement. Il est également important de mobiliser les ressources nécessaires pour garantir la réussite du changement. Cette dimension s'exécute lors des étapes de la planification ainsi que l'implication et le contrôle.
7. La diffusion : Cette étape consiste à diffuser les résultats et les leçons apprises à l'ensemble de l'organisation. Cela permettra de garantir que le changement est adopté et intégré de manière durable dans l'organisation. Cette dimension est observée en même temps que l'évaluation.

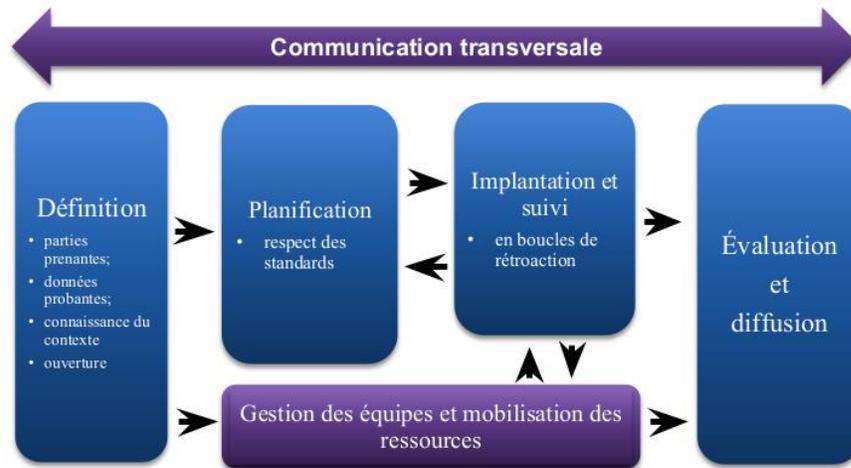


Figure 16. Écosystème relationnel mature et agile pour accompagner le changement organisationnel. © Babineau et al., 2015. Reproduit avec permission.

Ce modèle offre une approche globale qui prend en compte plusieurs dimensions clés telles que la communication transversale, la définition, la planification, l'implication et le contrôle, l'évaluation, la gestion de l'équipe et la mobilisation des ressources, ainsi que la diffusion. En suivant ce modèle, les organisations pourraient augmenter leurs chances de réussir leur projet de changement et de s'adapter aux évolutions du marché, tout en veillant à séparer clairement les rôles et responsabilités entre l'agent de changement, le gestionnaire de projet et le gestionnaire hiérarchique.

3.3.4 En synthèse du cadre interprétatif

La recherche actuelle se propose d'examiner si le modèle de gestion du changement organisationnel élaboré par Babineau et al. (2015), initialement appliqué dans le contexte de la modification de la présence des infirmières en soins de longue durée, peut être adapté et appliqué à un projet d'intégration de solution numérique au sein du réseau de la santé. Plus spécifiquement, l'étude se concentrera sur la mise en œuvre de cette solution informatique dans un centre hospitalier. L'objectif principal de cette recherche est de comprendre les facteurs qui influencent le processus de gestion du changement lors de l'introduction de transformations numériques dans le secteur de la santé, en prenant en compte l'expérience

des personnes impactées par le changement. À terme, cette expérience pourrait être élargie afin de diffuser ces changements dans d'autres environnements similaires.

3.4 PRÉSENTATION DU MILIEU ANALYSÉ

Le changement examiné dans cette étude est motivé par l'évolution de l'infrastructure technologique. En effet, en mai 2022, le ministère de la Santé et des Services sociaux annonça l'ouverture des appels d'offres pour l'acquisition d'une solution technologie intégrée, dont le déploiement initial est prévu vers la fin de l'année 2022. Ce projet pilote est pour une durée de deux ans. Deux CIUSSS ont été sélectionnés en raison de leur expertise et de l'engagement de leurs équipes dans la modernisation technologique visant à améliorer le secteur de la santé et des soins offerts à la population (Cabinet du ministre de la Santé, 2022).

En attendant les résultats du projet pilote, plusieurs établissements hospitaliers cherchent à optimiser rapidement leur écosystème technologique et se préparer l'éventuelle introduction du Dossier Santé Numérique (DSN). Dans ce contexte, nous analyserons un hôpital de la province du Québec confronté à des défis de désuétude technologique de son système de dossier patient électronique (DPÉ). Cet hôpital s'efforce depuis longtemps d'améliorer son infrastructure technologique afin de mieux servir la population. Ses principaux objectifs en matière d'informatisation clinique incluent (Cabinet du ministre de la Santé, 2022):

- Améliorer l'efficacité grâce à la disponibilité et au partage d'informations au sein d'un Dossier Patient Électronique (DPÉ) transversal et longitudinal;
- Améliorer la qualité des soins par le partage interdisciplinaire d'informations cliniques, administratives et statistiques;
- Faciliter la communication interservices, inter-sites et intermissions;
- Coordonner et améliorer l'efficacité des processus de soins;

- Réduire les erreurs avec un circuit du médicament sécurisé par un aviseur thérapeutique, sans retranscription manuelle et entièrement traçable;
- Piloter la performance à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs de gestion intégrés ;
- Renforcer les liens avec les patients et améliorer leur suivi;
- Offrir des fonctionnalités avancées pour soutenir les utilisateurs dans leur pratique;
- Mettre en place un DPÉ régional multi-missions et multi-installations hautement configurable;
- Intégrer de manière avancée la conduite du changement;
- Assurer un haut niveau d'accessibilité et de mobilité.

3.4.1 Description sommaire du projet

La fusion au sein du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) en 2015 a nécessité la consolidation des réalités de onze anciens établissements de santé et l'élaboration d'une vision commune. Les trajectoires de soins ainsi que les processus associés ont été revus et optimisés pour améliorer la prestation des services à la population.

Pour soutenir cette transition organisationnelle, l'accès à l'information doit être amélioré, et des systèmes d'information uniformisés et interconnectés doivent être mis en place. À cette fin, il est important d'augmenter le nombre de cliniciens utilisant des outils technologiques pour faciliter la transition vers le dossier de santé numérique (DSN). Ces outils doivent être fiables, stables, robustes, fonctionnels, à jour et sur une infrastructure moderne pour garantir leur durabilité jusqu'à l'adoption complète du DSN.

Le Plan de transition local (PTL) joue un rôle clé dans cette transformation en rationalisant les systèmes d'information. Il comprend la mise hors service de certains

systèmes désuets, l'intégration de nouveaux actifs provinciaux et le déploiement d'initiatives locales adaptées aux besoins spécifiques des établissements. Ces efforts s'inscrivent dans une vision cohérente, conforme aux orientations du Plan de modernisation technologique 2022-2025 du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), qui vise à renforcer l'infrastructure numérique du réseau. Ce plan stratégique souligne l'importance de moderniser les outils technologiques et de les aligner sur les besoins cliniques, garantissant ainsi une meilleure continuité des soins et une plus grande efficacité organisationnelle.

De manière complémentaire, le Plan santé Québec : Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé définit une vision stratégique pour la transformation numérique du réseau de la santé et des services sociaux. Ce plan met en avant l'importance de l'utilisation des technologies pour répondre aux attentes des patients et des professionnels, tout en favorisant une gouvernance claire et cohérente des projets numériques.

Dans ce contexte, la stratégie du PTL repose sur une évaluation des besoins cliniques, plutôt que sur une simple analyse des systèmes en place. Cette approche permet de prioriser les actions en fonction de critères tels que le gain clinique pour les patients et les professionnels; la réduction de la désuétude des systèmes; la conformité avec les orientations ministérielles et l'effort requis pour la mise en œuvre et la gestion du changement.

À la suite de travaux et consultations approfondis, des actions clés ont été identifiées pour les initiatives locales du PTL. Cela inclut la mise en place d'un « dossier patient électronique (DPÉ) » centralisant les données cliniques, ainsi que des fonctions complémentaires telles que la « dictée numérique / transcription régionale », la « numérisation » et la « gestion de formulaires en vue de la numérisation » pour alimenter le DPÉ en données cliniques. Ces actions visent à établir une base solide pour l'informatisation clinique au sein du CISSS.

3.4.2 Description des besoins

Le CISSS se trouve face à la nécessité de développer une solution de Dossier Patient Électronique (DPÉ) interne, en raison de l'arrêt du projet Dossier clinique informatisé (DCI) et de l'indisponibilité à court et moyen termes du Dossier de Santé Numérique (DSN). Pour ce faire, le plan de transition local est devenu une orientation pour l'établissement, visant à gérer la désuétude des systèmes d'information et des actifs informationnels tout en offrant des outils performants aux cliniciens, particulièrement en contexte de pandémie.

Le manque d'avancées significatives dans l'informatisation des dossiers de santé actuels, en attendant le DCI, a généré une situation critique de désuétude des systèmes et de leur infrastructure. Les délais du projet DSN sont jugés incompatibles avec le maintien du statu quo.

Les systèmes d'information du CISSS manquent actuellement de structure, entraînant des disparités entre les installations et les départements, entraînant des insatisfactions et des divergences dans les processus de travail.

La pandémie a également mis en lumière des défis existants, tels que le télétravail et la télémédecine, soulignant ainsi le besoin d'un accès et d'un partage de données des usagers plus efficaces. Dans ce contexte, le CISSS envisage de mettre en place un Dossier Patient Électronique (DPÉ) qui permettra la visualisation en temps réel des informations cliniques et administratives, l'échange d'informations entre les intervenants de soins, la prise de décision clinique facilitée et la conformité aux normes de sécurité de l'information et de protection des données personnelles.

3.4.3 Étapes du projet

Les principales étapes du projet sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 8
Les étapes du projet

Étapes du projet	Date
Communication de la transformation numérique à tous les employés et médecins du CISSS via l’Intranet, le bulletin et une note de service par courriel <ul style="list-style-type: none">• Présentation du projet• Calendrier de déploiement• Avantages pour les utilisateurs• Équipe de projet	Automne 2021
Développement d’une section dans l’intranet pour le projet avec une foire aux questions pour les préoccupations, points irritants, inquiétudes, etc.	Automne 2021-hiver 2022
Feuille de communication aux utilisateurs touchés pour leur présenter les pilotes et super-utilisateurs ainsi que leur rôle	Printemps 2022
Déploiement des capsules de formation en fonction des utilisateurs via ENA	Automne 2022
Communication à tous les utilisateurs touchés pour le rappel du projet, l’annonce du déploiement et du soutien post déploiement	Janvier 2023
Déploiement de la transformation numérique	Février 2023

Un déploiement initial du DPÉ régional dans un centre hospitalier a permis de recueillir des retours essentiels pour le projet en cours. Cette expérience avait notamment révélé le manque de ressources pour la numérisation. D’ailleurs, le prochain déploiement allait nécessiter davantage de ressources puisqu’il avait un retard connu dans la numérisation des documents.

Cette expérience de déploiement a également mis en évidence l’importance de prendre en compte les réalités opérationnelles sur le terrain, car ce qui est planifié en amont peut

différer de la réalité. De plus, il a été observé un engorgement régional lié à la simultanéité de plusieurs projets d'envergure, qui a révélé des limitations en termes de capacité, en raison du manque de ressources disponibles. De plus, la cohabitation de projets adjacents au déploiement du système a créé des défis supplémentaires, notamment l'adaptation à des méthodes de travail différentes, combinée à la transition vers un environnement numérique. Malgré ces défis, le plan de communication mis en place a été salué pour sa robustesse et il est recommandé de le maintenir tel quel pour les prochains déploiements.

3.4.4 Risques majeurs

Quelques risques ont été identifiés au début du projet :

- **Pression temporelle** : Le déploiement du DPÉ doit être effectué rapidement afin de maximiser les économies de temps et de coûts avant l'arrivée du DSN, mais les travaux liés à la pandémie de COVID-19 pourraient entraîner des retards;
- **Ressources humaines** : La libération de ressources internes cliniques et technologiques nécessaires est difficile, et la disponibilité des fournisseurs externes n'est pas garantie;
- **Cadre ministériel** : Les directives concernant l'ampleur du DSN et de ses composantes ne sont pas encore définies;
- **Antériorité** : La gestion des systèmes existants peut engendrer des coûts importants, mais elle demeure nécessaire pour encourager l'adhésion des cliniciens;
- **Conformité légale** : Il est impératif que le document final respecte le cadre légal pour éliminer l'utilisation du dossier papier;
- **Gestion des attentes** : Le DPÉ ne remplacera pas entièrement le DCI et aura des limitations fonctionnelles, étant une solution transitoire au DSN;

- Conformité réglementaire : Il est essentiel de respecter la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et les règles d'approvisionnement.

3.5 SYNTHÈSE DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

La problématique managériale de cette recherche liée à l'implantation de transformations numériques dans le secteur de la santé, complexifiée par son environnement, est cruciale pour assurer le succès des projets. Cette étude cherche à souligner l'importance de prendre en compte les besoins et préoccupations des parties prenantes, en particulier celles des destinataires du changement, pour favoriser leur adhésion au projet et sa pérennité. À cet égard, l'utilisation de certains concepts propres aux approches agiles en gestion de projet pourraient-elles s'avérer utiles pour y répondre par le biais d'une collaboration plus étroite entre les chefs de projet et les destinataires du changement tout au long du processus d'implantation.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE

Ce quatrième chapitre vise à décrire la méthodologie utilisée dans cette étude pour répondre à la question de recherche posée dans les chapitres précédents ainsi qu'aux différents enjeux énoncés. Une approche qualitative a été choisie, reposant sur des entrevues semi-dirigées avec des participants clés impliqués dans l'implantation de transformations numériques dans le secteur de la santé avec une étude de cas approfondie. La description détaillée de la méthode d'entrevue semi-dirigée et de son utilisation dans cette étude sera abordée en premier lieu. Ensuite, les différentes étapes du processus de collecte de données, de la sélection des participants à l'analyse des données recueillies, seront présentés. Pour obtenir une vision complète, des entrevues ont été menées avec des gestionnaires et des destinataires du changement, incluant des super utilisateurs et des utilisateurs. La documentation interne relative à l'entreprise a également été analysée. Les données recueillies dans cette section permettront de présenter les résultats, qui seront exposés dans le chapitre suivant.

4.1 CONCEPTION DE LA RECHERCHE

Cette recherche est conçue comme une étude de cas unique et approfondie utilisant une méthodologie qualitative, axée principalement sur des entrevues semi-dirigées (Yin, 2009). L'objectif de cette étude est d'explorer et de comprendre les enjeux liés à la mise en place de transformations numériques dans le secteur de la santé, en se concentrant sur l'expérience des destinataires du changement.

Une approche qualitative a été privilégiée pour permettre une exploration approfondie des phénomènes étudiés (Yin, 2009). L'étude de cas unique a été retenue car un centre hospitalier récemment engagé dans des transformations numériques a été identifié comme sujet pertinent pour comprendre les enjeux du changement organisationnel dans le secteur de la santé.

L'entrevue semi-dirigée a été sélectionnée comme méthode de collecte de données, car elle permet de recueillir des informations approfondies sur les perceptions et les expériences des participants concernant la mise en place des transformations numériques. Cette méthode offre également une flexibilité pour approfondir les réponses des participants et s'adapter à leur langage et leur point de vue (Gagnon, 2012).

Pour assurer la qualité et la fiabilité des données, une chaîne d'évidence a été établie pour tracer le processus de collecte d'informations et de valider les résultats de recherche (Gagnon, 2012). Des mesures ont également été prises pour protéger la confidentialité et la vie privée des participants.

4.2 POPULATION ÉTUDIÉE

Dans le cadre de cette étude, l'accent est mis sur la mise en place d'un dossier patient électronique (DPÉ) dans un centre hospitalier du Québec, ce qui a impliqué une transformation technologique d'envergure. La population étudiée dans cette recherche se compose de trois groupes: les gestionnaires de changement, les super utilisateurs et les utilisateurs du changement.

Les gestionnaires de changement sont les professionnels responsables de la définition, de la planification et de la mise en œuvre du projet de transformation numérique, ainsi que de la coordination avec les parties prenantes. Ils apportent une perspective stratégique essentielle pour comprendre les défis organisationnels, les priorités et les impacts globaux du changement.

Les super utilisateurs, quant à eux, occupent une position charnière entre les gestionnaires de changement et les utilisateurs finaux. Suivant les principes de Bareil (2004), ils peuvent être considérés à la fois comme des destinataires du changement, car ils doivent eux-mêmes s'adapter aux nouvelles technologies, et comme des acteurs clés dans la conduite du changement. Bareil définit cette position intermédiaire comme essentielle pour réduire les résistances, motiver les autres parties prenantes, et assurer une transition fluide en

coordonnant les efforts de formation et de soutien. Cependant, cette dualité peut générer des tensions. Les gestionnaires les voient souvent comme des relais stratégiques indispensables, tandis que les utilisateurs peuvent percevoir leur rôle de manière ambivalente, à la fois comme un soutien précieux et comme des représentants du changement imposé.

Les utilisateurs du changement regroupent l'ensemble des employés du centre hospitalier devant s'adapter aux nouvelles méthodes de travail et aux outils technologiques mis en place. Ce groupe comprend des infirmières, des médecins, des archivistes et d'autres membres du personnel clinique impactés par les transformations numériques. Ce groupe représente les destinataires finaux du changement, ceux qui doivent intégrer ces nouvelles méthodes de travail dans leur quotidien. Leur expérience met en lumière les impacts pratiques et émotionnels du changement, tels que la courbe d'apprentissage, les résistances, mais aussi les bénéfices perçus.

La sélection de ces trois groupes de participants est cruciale pour répondre à la question de recherche posée dans cette étude de cas. Les gestionnaires de changement apportent une perspective stratégique sur la conception et la mise en œuvre du changement, y compris les défis rencontrés, tandis que les utilisateurs du changement fournissent une perspective opérationnelle, mettant en lumière l'impact des transformations numériques sur leur travail quotidien. En travaillant en étroite collaboration avec les gestionnaires et les utilisateurs du changement, les super utilisateurs contribuent à assurer une transition réussie en offrant des conseils spécialisés pour optimiser les résultats du changement.

Dans notre étude de cas, les gestionnaires de projet sont identifiés sous le titre de chefs de projet, tandis que les destinataires du changement sont les membres du personnel clinique qui accèdent aux dossiers des patients. Ces derniers sont subdivisés en deux catégories : les super utilisateurs comprenant les médecins et les coordinateurs, et les utilisateurs incluant des médecins, des infirmiers, des travailleurs sociaux, des nutritionnistes, des archivistes, entre autres.

4.3 COLLECTE DES DONNÉES

4.3.1 Recrutement et échantillonnage

La procédure de recrutement pour cette recherche a impliqué une sélection rigoureuse des participants en fonction de critères d'inclusion et d'exclusion spécifiques, afin d'identifier les personnes éligibles pour participer à l'étude.

4.3.1.1 Critères d'inclusion

Les critères d'inclusion définissent les caractéristiques spécifiques requises pour les participants à l'étude. Dans ce projet de recherche, les critères d'inclusion sont :

- **Emploi** : Les participants occupent des postes spécifiques au sein de l'hôpital, tels que les gestionnaires, les super utilisateurs ou les utilisateurs impliqués dans l'implantation du Dossier Patient Électronique (DPÉ);
- **Implication dans le projet d'implantation du DPÉ** : Les participants ont été directement impliqués dans le projet d'implantation du DPÉ au sein de l'établissement.

Ces critères ont permis de sélectionner des participants ayant une expérience directe et pertinente avec le projet d'implantation du DPÉ, essentielle pour analyser les facteurs influençant la gestion du changement et les impacts du nouveau système technologique.

4.3.1.2 Critères d'exclusion

Le critère d'exclusion pour le projet de recherche est la non-participation au projet d'implantation du Dossier Patient Électronique. Les personnes qui n'ont pas été directement impliquées ou impactées par ce projet au sein de l'établissement n'ont pas été éligibles pour participer à cette étude.

4.3.1.3 Méthodes de recrutement

Le recrutement des participants s'est effectué par invitation par courriel, transmise par la chercheuse, aux employés ayant participé au projet d'implantation du DPÉ. Les invitations ont été envoyées au moment où le projet était en cours ou récemment achevé, afin d'assurer la pertinence et la fraîcheur des expériences partagées. Les courriels contenaient des informations détaillées sur les objectifs de recherche, les modalités de participation à l'étude, le caractère de participation (volontaire et confidentielle), ainsi que les retombées attendues de l'étude. Les employés intéressés ont été encouragés à contacter directement la chercheuse pour préserver la confidentialité de leur participation vis-à-vis de leur employeur.

4.3.1.4 Consentement éclairé

Avant leur participation à l'étude, tous les participants ont été sollicités pour donner leur consentement éclairé de manière claire et explicite. Le consentement éclairé a été obtenu en leur fournissant une documentation détaillée expliquant les objectifs de recherche, les procédures de l'étude, ainsi que les risques et avantages potentiels liés à leur participation.

Les participants ont été informés de manière transparente sur la nature de l'étude, son contexte et les données qui seront recueillies. Ils ont été assurés de leur droit de participer volontairement et de se retirer à tout moment sans conséquence.

Afin de préserver la confidentialité et l'anonymat des participants, les résultats ne contiennent aucune information spécifique permettant de les identifier, tels que leur poste, rôle, responsabilité ou expérience vécue. Les résultats seront communiqués aux participants et à l'employeur de manière simultanée après le dépôt du mémoire. Cette approche assure que les participants sont protégés et que leur participation à l'étude reste confidentielle, tout en permettant à l'employeur d'être informé des résultats de manière équitable.

4.3.1.5 Population échantillonnée

Voici un aperçu des entretiens menés avec trois groupes différents de participants : les gestionnaires, les super utilisateurs et les utilisateurs.

- **Gestionnaires** : Pour cette catégorie, nous avons envoyé six invitations personnalisées décrivant notre projet de recherche et les invitant à participer à des entrevues individuelles. Sur ces six invitations, trois gestionnaires ont accepté de participer. Les postes des participants comprenaient deux chargés de projets et un médecin conseil. Les entretiens ont eu des durées variées, allant de 32:50 minutes à 45 minutes, avec une moyenne de 36 minutes.
- **Super utilisateurs** : Trois invitations personnalisées ont été envoyées à des super utilisateurs et deux d'entre eux ont accepté de participer. Les postes des participants dans cette catégorie étaient un médecin et un coordonnateur. Les entretiens ont duré 29:03 minutes ainsi que 56:10 minutes pour une moyenne de 42:37 minutes.
- **Utilisateurs** : Neuf invitations personnalisées ont été envoyées à divers professionnels, et six d'entre eux ont accepté de participer à nos entrevues. Les postes des participants comprenaient des infirmiers, des archivistes, des agents d'information, des travailleurs sociaux et des techniciens. Les entretiens dans cette catégorie ont duré entre 21:14 minutes et 39:56 minutes, avec une moyenne de 28:57 minutes.

Tableau 9
Population échantillonnée

	Gestionnaires	Super utilisateurs	Utilisateurs
Invitations envoyés	6	3	9
Nombre de participants	3	2	6
Profil des participants	Chargé de projet et médecin	Coordinateur et médecin	Infirmier, archiviste, agent d'information, travailleur social et technicien
Durée minimum des entretiens	32 : 50 min	29 : 03 min	21 : 14 min
Durée maximale des entretiens	45 min	56 : 10 min	39 : 56 min
Durée moyenne des entretiens	36 min	42 : 37 min	28 : 57 min

Ces rencontres ont suivi le processus de la grille d'entretien présenté à l'annexe 1 dont le sujet principal était de comprendre les facteurs qui contribuent au processus de gestion de projet de transformation numérique dans le milieu de la santé tout en considérant l'expérience des destinataires du changement. Compte tenu du type de recherche, l'échantillon théorique, c'est-à-dire intentionnel de type non probabiliste, était approprié.

Le centre hospitalier s'était engagé à donner les informations importantes sur l'organisation pour le projet. Aussi, l'hôpital s'était engagé à donner les adresses courriel d'employés et de gestionnaires qui ont participé à ce projet. L'hôpital s'était engagé à communiquer les données nécessaires pour que la chercheuse puisse approfondir les connaissances du changement. Les résultats finaux seront partagés avec l'organisation.

4.3.1.6 Identification des rôles et responsabilités

L'identification méthodologique des rôles et responsabilités des participants, ainsi que la nature du lien établi avec leurs propos dans le rapport de recherche, revêt une importance capitale, même lorsque les participants sont anonymes et que l'identification individuelle de leurs propos n'est pas possible. Cette approche méthodologique garantit la crédibilité, la validité et l'éthique de la recherche.

Bref, même dans le cas où les participants sont anonymes et où l'identification individuelle n'est pas possible, l'identification méthodologique des rôles et responsabilités reste essentielle pour garantir la fiabilité, la validité et l'éthique de la recherche. En respectant la confidentialité des participants, en adoptant une approche transparente et en utilisant des méthodes d'analyse adéquates, les chercheurs peuvent fournir des conclusions crédibles et pertinentes pour la communauté scientifique (Creswell, 2014).

4.3.2 Les sources de données

4.3.2.1 Documents de gestion

Dans le cadre d'une étude de cas qualitative, l'analyse de la documentation de gestion permettait de compléter les informations recueillies lors des entrevues semi-dirigées et de fournir une vision plus complète de la situation étudiée. Les documents ont également été utilisés pour confirmer ou infirmer les informations recueillies lors des entrevues, ce qui renforce la validité des résultats de la recherche puisqu'ils permettent de comprendre le contexte de l'organisation, les processus de gestion en place et les défis auxquels l'organisation est confrontée. Le tableau 8 présente la listes des documents consultés :

Tableau 10
Les documents de gestions

Documents	Description
Dossier d'opportunité (DO) pour la mise en place d'un Dossier patient électronique (DPÉ) CISSS	Le dossier d'opportunité présente l'initiative de la mise en place d'un Dossier patient électronique (DPÉ). Ce document illustre les besoins et le contexte du CISSS, les paramètres de l'initiative, les scénarios à évaluer et les autres renseignements sur la phase Réalisation - Planification.
Dossier d'affaires (DA) pour la mise en place d'un Dossier patient électronique (DPÉ) CISSS - Analyse des scénarios pour le choix d'une stratégie	L'analyse des scénarios a été complétée pour le projet de mise en place d'un Dossier patient électronique (DPÉ). Cette analyse présente les objectifs du document, le contexte, la conclusion et les recommandations, les scénarios ainsi que la liste sommaire des enjeux répertoriés au départ.
Dossier d'affaires (DA) pour la mise en place d'un Dossier patient électronique (DPÉ) CISSS	Le dossier d'affaires présente le projet de la mise en place d'un Dossier patient électronique (DPÉ). Ce document illustre les besoins et le contexte du CISSS, le choix de la solution, la gestion de projet, l'échéancier du projet et autres renseignements.
Mise en production (MEP)	Le document de mise en production présente toutes les tâches au projet, le pourcentage de complétion, la durée, la date de début et de fin, les prédécesseurs, l'assignation de la tâche, le chantier, etc.
Plan de communication et de gestion du changement Dossier patient électronique – DPÉ	Le plan de communication incluant le mandat, le contexte/enjeux, les principaux publics cibles, les objectifs de communication, les stratégies de communication et l'axe de communication. Sous chaque objectif, le public ciblé, l'activité, le message, le responsable et l'échéancier ont été indiqués.
Suivi des communications PTL	Le registre des activités de communication général à ce qui a trait au Projet de transition local (PTL). La date de la communication, le format du message, le groupe visé, le message communiqué et les recommandations ou décisions, si nécessaire, ont été identifiés pour chaque action.
Retour d'expérience	Le tableau expose les données brutes de leçons apprises discutées à une rencontre - retour d'expérience. L'évaluation des actions, la description, les causes profondes, la mitigation/solutions futures, le statut et l'impact ont été énumérés.

Selon Yin (2014), l'analyse de contenu est la méthode la plus couramment utilisée pour l'analyse de documents dans les études de cas. Elle implique la classification et la catégorisation des informations contenues dans les documents, à travers des thèmes et des concepts clés identifiés par la chercheuse. Cette méthode permet d'extraire les informations les plus importantes des documents et de les organiser de manière cohérente pour faciliter l'interprétation et la comparaison avec d'autres sources de données. Elle peut également aider à identifier les stratégies efficaces pour surmonter les obstacles et à élaborer des recommandations pour l'amélioration des pratiques de gestion.

En gestion de projet, l'analyse de contenu rejoint les pratiques de documentation et de suivi. Comme le souligne le PMBOK (2017), une documentation structurée et un suivi rigoureux sont essentiels pour atteindre les objectifs du projet et gérer les risques de manière proactive. L'intégration de l'analyse de contenu avec ces méthodes de gestion de projet enrichit la compréhension des défis et des succès, offrant ainsi une vue d'ensemble plus complète et facilitant l'amélioration continue des pratiques de gestion.

4.3.2.2 Entretiens semi-dirigés

Le style d'entretien utilisé dans le cadre de cette recherche qualitative est semi-dirigé. Ce type d'échange individuel, décrit par Savoie-Zajc (2016), s'apparente à une conversation dynamique entre la chercheuse et le participant, guidée par un questionnaire (voir annexe 1) pour assurer une structure. Les questions posées aux participants ne sont pas préalablement divulguées afin de favoriser la spontanéité. Malgré le guide, cette approche laisse aux répondants une certaine liberté qui peut mettre en lumière de nouveaux éléments, enrichissant ainsi l'étude par la diversité des perspectives des interviewés. Ce type d'interaction verbale permet une émergence spontanée de la construction et de la compréhension de leurs représentations, sentiments et expériences. Le rythme et le contenu de l'échange sont guidés par l'interviewer tout en permettant à la chercheuse de développer une meilleure compréhension de l'étude.

Le choix de l'entrevue semi-dirigée est justifié par l'exploration approfondie de l'expérience individuelle dans un contexte de changements, répondant ainsi aux objectifs tels que l'explicitation, la compréhension, l'apprentissage et l'émancipation.

Premièrement, l'entrevue semi-dirigée établit un contact direct entre le participant et la chercheuse, permettant de rendre explicite l'univers de l'autre. Cette interaction facilite une description détaillée de l'expérience, des connaissances et de l'expertise de l'interviewé. La chercheuse est également en mesure de clarifier les pensées et d'observer les différents sentiments, intentions, motifs, craintes et espoirs du répondant. Ensuite, l'entrevue semi-dirigée permet de mieux comprendre le monde de l'autre à travers ses comportements complexes et leurs motivations sous-jacentes. Ce contact révèle les tensions et les contradictions internes du participant en explorant plus en profondeur ses expériences vécues. Enfin, l'entrevue semi-dirigée favorise l'apprentissage du monde de l'autre en analysant comment l'interlocuteur organise et structure sa pensée. Elle implique une co-construction du savoir à travers l'échange entre les participants, où l'un s'exprime sur sa pensée et l'autre cherche à la comprendre au mieux de ses capacités. De plus, l'entrevue semi-dirigée joue un rôle émancipateur en approfondissant certains thèmes et en suscitant des réflexions pouvant mener à des prises de conscience.

Les entretiens de recherche se distinguent des questionnaires de recherche par l'importance de la relation humaine et sociale établie lors des entrevues semi-dirigées. Premièrement, l'aspect sociopolitique est marqué par l'établissement d'une relation de confiance entre l'interviewé et la chercheuse. Cette relation repose sur le pouvoir accordé au participant, par exemple en lui laissant le choix du lieu et du moment de la rencontre. Deuxièmement, l'aspect technique réside dans la capacité de la chercheuse à détecter les obstacles à la communication et à ajuster stratégiquement son comportement pour aider les participants à surmonter leurs inhibitions et leurs craintes, comme le souligne Gordon (1980).

Selon Gordon (1980), une entrevue implique trois éléments essentiels : l'interviewer-chercheuse, l'interviewé et les questions. La planification adéquate d'une entrevue semi-dirigée tient compte de considérations conceptuelles, relationnelles et matérielles. Les

considérations conceptuelles découlent directement des questions de recherche et déterminent la création du guide d'entretien, le choix des participants et tous les paramètres théoriques de l'étude discutés dans ce chapitre. Les considérations relationnelles visent à comprendre profondément les participants, en établissant un premier contact et en utilisant un langage adapté pour atteindre un objectif précis de compréhension et de résultats. La connaissance de leur environnement et l'utilisation appropriée de la terminologie facilitent la collecte des idées et des opinions des participants. Enfin, les considérations matérielles englobent tous les aspects techniques, environnementaux et temporels, tels que la qualité de l'enregistrement, le choix d'un lieu calme et approprié, ainsi que la gestion efficace du temps pour faciliter une discussion productive. L'apparence générale de la chercheuse est également importante, adaptée à son interlocuteur pour renforcer la crédibilité et le confort de l'échange.

4.3.2.3 Conduite de l'entrevue

La chercheuse a créé un climat propice pour stimuler le partage de données et enrichir l'expérience de l'interviewé. C'est pourquoi la conduite de l'entrevue a suivi les trois moments suivants : l'ouverture, l'entrevue et la clôture.

Ouverture : Au début, l'ouverture a été utilisée pour établir une relation de confiance avec l'interviewé et briser la glace. Cela s'est fait par l'explication des objectifs de recherche et de la valeur que le participant apportera dans le contexte de cette étude. L'explication de la confidentialité des propos et de la méthode a été importante pour assurer le respect éthique envers le bien-être et le confort du participant.

Entrevue : L'entrevue proprement dite a suivi le guide préparé préalablement, tout en conservant une souplesse et une flexibilité. La chercheuse a pris des notes pour mettre en lumière les idées importantes et souligner les points à clarifier avec l'interviewer.

Clôture : Enfin, lorsque l'entrevue arrivait à terme, la chercheuse a cherché, selon Savoie-Zajc (2016), à susciter les réactions de la personne, à encourager la réflexion et à évaluer le niveau émotif atteint au cours de l'entrevue. L'objectif était de terminer l'entrevue

en douceur après avoir recueilli les confidences nécessaires. La chercheuse a également rappelé les objectifs de la recherche et l'importance de la participation, en remerciant l'interviewé pour son engagement et sa confiance.

4.3.3 Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue d'une recherche qualitative favorise le contact direct avec les participants ainsi que l'évolution des données recueillies. Il vise à prioriser et à structurer les sujets d'entretien. Selon les entretiens, le guide peut être ajusté pour approfondir l'analyse des questions de recherche (Sylvain, 2000). L'entrevue semi-dirigée est la méthode la plus couramment utilisée en recherche qualitative pour comprendre le contexte social, culturel et organisationnel dans lequel se déroule l'étude de cas. Cette approche permet également de saisir les expériences subjectives des individus et des groupes impliqués dans l'étude de cas, un aspect souvent difficile à obtenir avec les méthodes quantitatives de collecte de données (Gagnon, 2012).

Le premier élément du guide d'entrevue aborde le consentement et la confidentialité des données avec le participant. Ce dernier a ainsi accepté de manière éclairée les objectifs et son implication dans la recherche (voir Annexe 2).

L'élaboration du guide d'entrevue a suivi plusieurs étapes :

1. Élaboration du premier jet : Les questions ont été formulées en se demandant : « qu'est-ce que je veux apprendre sur le phénomène choisi ? »

Des questions ouvertes et succinctes ont été privilégiées pour encourager les participants à décrire leurs expériences. Chaque question est formulée de manière neutre pour permettre une compréhension impartiale de leur point de vue (Savoie-Zajc, 2016).

2. Regroupement thématique des questions : Les questions du premier jet ont été regroupées par thèmes et idées.
3. Structuration interne des thèmes : Les questions ont été classées selon trois critères définis par Paillé (1991) :
 - a. Un ordre logique (du plus général au spécifique)
 - b. Une progression émotionnelle du plus commun au plus complexe
 - c. Des stratégies de recoupement entre les questions
4. Approfondissement des thèmes : Chaque thème a été revisité pour s'assurer que les questions initiales couvrent complètement les aspects recherchés ou s'il est nécessaire d'intégrer de nouveaux éléments en suspens (Sylvain, 2000)
5. Finalisation du guide : La version finale du guide comprend 8 questions pour les gestionnaires et les utilisateurs et 9 questions pour les super utilisateurs, chaque entrevue durant environ trente-trois (33) minutes (voir Annexe 1).

Après l'élaboration initiale, une validation du guide a été effectuée après les deux premières entrevues pour s'assurer que les questions étaient bien comprises et que l'ordre était optimal. L'objectif du guide était d'explorer et de comprendre le phénomène en question, ce qui justifiait la nécessité de revoir et d'affiner le guide d'entrevue pour capturer pleinement les diverses manifestations du sujet à l'étude. Le guide d'entrevue a été constamment ajusté avec l'ajout de nouvelles questions et des modifications basées sur les entretiens. Cette flexibilité a permis aux participants de s'exprimer librement sur leurs expériences et leurs perspectives.

Les entrevues ont été réalisées virtuellement, au moment choisi par les participants, principalement sur leurs heures de travail. Chaque entrevue, d'une durée approximative de 30 minutes, a été enregistrée et transcrite intégralement avant d'être soumise à une analyse approfondie. Au cours de cette recherche, les participants ont été interrogés sur leur

perception du changement, ses impacts sur leur bien-être au travail et sur leur rendement, ainsi que sur les défis et les éléments essentiels dans les processus de changement.

4.4 ANALYSE DES DONNÉES

L'entrevue semi-dirigée fournit à la chercheuse des données à la fois verbales et non verbales. À la suite de l'entrevue, le traitement des données est effectué rapidement pour capturer les notes nécessaires, y compris les éléments non verbaux tels que l'attitude de l'interviewé, le niveau perçu de confiance, les prises de conscience et les apprentissages réalisés au cours de l'entrevue (Savoie-Zajc, 2016).

L'analyse des entrevues a commencé par la transcription du contenu de chaque entretien. Pour les besoins de l'analyse, chaque entretien a été synthétisé, puis retourné au participant pour validation. Ce processus a permis aux participants de vérifier l'exactitude et l'intégrité des informations enregistrées et transcrites, et d'apporter des clarifications ou des éclaircissements sur leurs réponses ou les contextes dans lesquels ces réponses ont été données. Ces validations ont été cruciales pour une interprétation précise des données recueillies par la chercheuse. De plus, cette démarche a donné aux participants un contrôle sur leurs informations, réduisant ainsi les risques de malentendus.

Après réception des commentaires des participants, la chercheuse a entrepris une série d'étapes méthodiques pour analyser en profondeur les données collectées dans le cadre de cette étude qualitative. L'objectif principal était de développer une compréhension approfondie et significative du phénomène étudié. Les analyses ont suivi ces étapes : 1) catégorisation basée sur des dimensions conceptuelles et 2) analyse qualitative des données.

4.4.1 Catégorisation basée sur des dimensions conceptuelles

La chercheuse a commencé par catégoriser les informations contenues dans les résumés validés et les documents analysés. Pour ce faire, elle s'est basée sur les dimensions et les

cadres conceptuels de Babineau et al. (2015), Dickson et al. (2012) et Bareil (2008). Ces dimensions ont servi de guides pour identifier les thèmes, les idées et les concepts clés présents dans les données.

4.4.2 Analyse qualitative des données

En parallèle, la chercheuse a appliqué des méthodes d'analyse qualitative pour extraire des interprétations et des significations à partir des données. L'analyse thématique a été utilisée pour identifier les schémas récurrents, les catégories clés et les variations significatives au sein des données. Cette méthode a permis de repérer les tendances émergentes et de coder les données en fonction des thèmes de l'étude. De plus, une analyse de contenu a été réalisée pour quantifier la fréquence des thèmes et des concepts. L'analyse narrative a également permis d'examiner les discours pour comprendre les contextes et les nuances entourant les informations recueillies.

4.5 SYNTHÈSE DE LA MÉTHODOLOGIE

En ce qui concerne les perspectives conceptuelles, la chercheuse a utilisé trois modèles spécifiques pour interpréter les données : le modèle de l'écosystème relationnel mature et agile, le modèle de gestion du changement en contexte clinique et le modèle des stades de préoccupation. Chaque modèle offre un cadre analytique pour comprendre les données sous différents angles, permettant ainsi une vue d'ensemble complète du phénomène étudié.

De plus, la chercheuse a suivi une méthodologie rigoureuse en catégorisant les informations, en appliquant des méthodes d'analyse qualitative et en les reliant aux comportements sociaux. Les perspectives conceptuelles viennent enrichir l'analyse en fournissant des cadres théoriques pour interpréter les données de manière approfondie et éclairée. Conformément à Yin (2009), la meilleure stratégie d'analyse de données pour une étude de cas consiste à utiliser un ou plusieurs cadres conceptuels ou théoriques reconnus.

Le modèle de l'écosystème relationnel mature et agile proposé par Babineau et al. (2015) permettra d'analyser les relations entre les différents acteurs impliqués dans le

processus de changement. Ce modèle met l'accent sur l'importance d'une communication ouverte, transparente et continue entre les parties prenantes, ainsi que sur la capacité des organisations à s'adapter rapidement aux changements ainsi qu'à faire preuve d'agilité. L'analyse de l'écosystème relationnel permettra de comprendre comment les différents acteurs interagissent entre eux et comment ces interactions influencent le processus de changement.

Le modèle de gestion du changement proposé par Dickson et al. (2012) a été utilisé pour évaluer la façon dont les changements ont été planifiés, exécutés et évalués. Ce modèle permettra de comprendre comment les gestionnaires de changement ont géré le processus de changement, en identifiant les points forts et les faiblesses de leur approche.

Le modèle des stades de préoccupation proposé par Bareil (2008) sera utilisé pour comprendre les différents niveaux d'engagement et de participation des bénéficiaires dans le processus de changement. Ce modèle permet de classer les préoccupations des bénéficiaires en différentes étapes, allant de la préoccupation pour soi à la préoccupation pour le bien-être de l'ensemble du groupe. L'analyse des stades de préoccupation permettra de comprendre comment les bénéficiaires ont vécu le processus de changement et comment leur participation a évolué au fil du temps.

En utilisant ces trois modèles, nous pourrions avoir une vue d'ensemble de la gestion du changement et de la réception de ce changement par les différents acteurs impliqués dans l'étude de cas.

CHAPITRE 5

ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre propose une analyse approfondie des résultats de l'étude de cas, en adoptant plusieurs perspectives essentielles. En premier lieu, nous examinerons l'aspect organisationnel qui permet d'évaluer la manière dont le projet a été défini, planifié et exécuté au sein de l'organisation. Ensuite, nous explorerons l'angle opérationnel qui met en lumière la façon dont les processus opérationnels ont été affectés par les initiatives mises en place, ainsi que les défis rencontrés sur le terrain. Enfin, nous aborderons la perspective individuelle, en examinant les retours et les expériences des utilisateurs finaux du projet.

Ce chapitre est structuré selon les dimensions clés de la gestion de projet de changement numérique, offrant une approche systématique pour évaluer l'impact et les performances du projet. Ces dimensions offrent un cadre analytique complet pour évaluer le projet sous divers angles et formuler des conclusions pertinentes pour son développement futur.

5.1 PERSPECTIVE DES RÉSULTATS

5.1.1 Perspective organisationnelle

La perspective organisationnelle représente le point de vue des décideurs sur la mise en œuvre et la mesure de l'efficacité et de l'efficience au sein d'une organisation. C'est grâce à cette vision stratégique que les dirigeants évaluent la réalisation des objectifs fixés et optimisent l'utilisation des ressources. L'efficacité est ainsi mesurée par la capacité à atteindre les objectifs définis, tandis que l'efficience se concentre sur la maximisation des résultats avec des coûts minimisés. Cette perspective oriente les décisions stratégiques, guidant l'ensemble de l'organisation vers le succès. Elle a été récemment explorée à travers des entretiens avec trois gestionnaires clés. Ces décideurs ont partagé leur vision stratégique, ce qui a permis de poser les bases pour aborder la prochaine étape : la définition du projet.

5.1.2 Perspective opérationnelle

La perspective opérationnelle, qui se concentre sur la manière dont les destinataires du changement s'adaptent aux modifications, est fondamentale pour évaluer la réussite de toute initiative de transformation. Dans cette optique, deux chefs de département agissant également en tant que super utilisateurs ont été interviewés pour présenter cette perspective. Les résultats issus de leurs expériences apportent des éclairages essentiels sur l'engagement de ces acteurs clés dans le processus de changement opérationnel. Ils constituent une base solide pour améliorer l'acceptation et l'efficacité des modifications mises en œuvre.

5.1.3 Perspective individuelle

La perspective individuelle, qui reflète le point de vue des utilisateurs du nouveau système informatique touchés par le changement, est cruciale pour comprendre la dynamique humaine au sein des transformations organisationnelles. Dans cette optique, six utilisateurs ont été interviewés pour enrichir cette perspective. Ces entretiens offrent des informations précieuses sur la manière dont les individus vivent et réagissent aux changements, permettant ainsi une analyse approfondie des défis et des opportunités liés à l'adoption des nouvelles pratiques ou technologies.

5.1.4 Matrice des profils des participants

Tableau 11
Matrice des profils des participants

Perspective	Rôle	Responsabilités
Organisationnelle	Gestionnaire	Les gestionnaires possèdent des profils variés pour fournir une expertise visant à optimiser l'utilisation du système d'information afin de répondre aux besoins des cliniciens et des patients, tout en assurant son intégration dans les pratiques médicales. Leur responsabilité inclut également la planification, l'exécution et la supervision du projet.
Opérationnelle	Super utilisateur	Les super utilisateurs, experts du système d'information, sont responsables du test, de la formation et du soutien du personnel clinique et administratif, en offrant des conseils continus en cas de difficultés. Ils assurent également la liaison avec les gestionnaires et résolvent les problèmes qui pourraient survenir, jouant ainsi un rôle important dans la communication fluide et l'efficacité du processus.
Individuelle	Utilisateur	Les utilisateurs accèdent aux données des patients, suivent les traitements et les interventions médicales pour garantir des soins de qualité. Ils enregistrent également les informations pertinentes sur les patients. Certains utilisateurs sont spécifiquement chargés de l'archivage des dossiers.

5.2 ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'analyse et la discussion des perspectives recueillies permettront de dégager des constatations intégrées, offrant ainsi une vision holistique des impacts du changement au sein de l'organisation. En examinant les différentes perspectives, notamment organisationnelle, opérationnelle et individuelle, des tendances et des points de vue pourront permettre de mieux comprendre les dynamiques complexes liées à la transformation numérique. Les discussions porteront sur les défis communs, les réussites, les lacunes et les recommandations émergeront naturellement pour orienter une mise en œuvre plus efficace des changements futurs.

5.2.1 Dimension 1 : Définition du projet

La première dimension du projet traite de la définition et de la préparation du projet au changement, établissant ainsi les bases nécessaires pour comprendre et préparer l'environnement à un changement imminent dans l'organisation. Cette dimension a été évaluée à partir des perspectives organisationnelles suivantes : i) les objectifs du changement, ii) la compréhension du contexte et la dynamique du changement et iii) les expériences des utilisateurs du changement.

5.2.1.1 Les objectifs du changement

Les gestionnaires ont exposé que ce projet avait pour objectif principal de répondre à un besoin important : surmonter les défis posés par une technologie obsolète et incompatible entre les différentes entités du CISSS, tout en œuvrant à l'instauration d'une vision d'ensemble et d'une uniformité dans les processus organisationnels. Confrontés à l'absence de délai clair pour le déploiement du DSN provincial, les gestionnaires ont pris des mesures pour moderniser la technologie organisationnelle et améliorer l'accessibilité à l'information. Cette initiative vise à augmenter le nombre de cliniciens travaillant avec la nouvelle technologie, abandonnant ainsi progressivement l'usage du papier, en vue de préparer le terrain pour une intégration technologique future, démontrant ainsi une approche proactive pour faciliter la transition. En parallèle, la centralisation des données cliniques pour une accessibilité accrue

témoigne d'une volonté d'optimisation des processus et de création de bénéfices cliniques tangibles. L'établissement étudié présente également un historique complexe, marqué par des dynamiques culturelles et organisationnelles spécifiques, jumelées à plusieurs irritants.

« Pour appuyer ces trajectoires organisationnelles de soins et de services, c'était rendu nécessaire d'améliorer l'accès à l'information et d'offrir des systèmes d'information uniformisés et transversaux. »

« Ici, il y avait une culture particulière au niveau des ressources. C'est important de le nommer, depuis qu'on est un CISSS, il y a parfois des guerres de clochers. »

5.2.1.2 La compréhension du contexte et la dynamique du changement

Le contexte actuel du changement met en évidence les défis spécifiques liés à la technologie et aux lacunes dans les systèmes d'information existants dans les hôpitaux. Malgré un fort désir d'innovation technologique, de nombreux projets de transformation numérique dans ces établissements ont connu des échecs. Ces défis persistent depuis longtemps dans le centre hospitalier en question.

Il est possible de tirer des parallèles et d'enrichir la compréhension du contexte en examinant ces résultats à travers la perspective des chercheurs en gestion du changement. Premièrement, Bareil souligne l'importance d'identifier les besoins organisationnels comme point de départ pour tout changement (Bareil et al., 2014). Les responsables de l'hôpital ont également souligné la nécessité de surmonter les défis secondaires découlant de la fusion des établissements et de développer une vision cohérente des processus.

Deuxièmement, les dynamiques culturelles et organisationnelles spécifiques de l'hôpital s'alignent avec l'approche de Bareil et al. (2014), qui met l'accent sur l'impact de la culture organisationnelle sur le succès du changement. En effet, la présence persistante de multiples obstacles dans l'historique de l'hôpital souligne l'importance d'une gestion proactive, considérant la gestion des obstacles comme un aspect important de la gestion du

changement. En tenant compte de ces aspects, l'élaboration de stratégies de changement adaptées aurait pu favoriser une meilleure adhésion à la transformation.

5.2.1.3 Les expériences des utilisateurs du changement

Les utilisateurs ont souligné que la technologie actuelle est désuète et même archaïque. En comparant leur situation à celle d'autres CISSS ou CIUSSS au Québec, ils ont l'impression d'être considérablement en retard dans l'ère numérique. De plus, ils ont signalé une incompatibilité entre les systèmes d'un établissement à l'autre au sein du même CISSS, ce qui rend l'accès aux dossiers patients impossible. Chaque établissement utilise une technologie différente, obligeant les utilisateurs à s'adapter à un nouveau logiciel chaque fois qu'ils changent d'établissement. Ces constats préliminaires soulignent la nécessité de standardiser les technologies au sein des établissements pour optimiser la gestion des informations médicales.

5.2.2 Dimension 2 : Planification du projet

L'évaluation de la mise en œuvre du changement s'est concentrée sur la façon dont l'organisation a officiellement lancé les changements organisationnels. Cette analyse a porté sur les perspectives organisationnelles suivantes : i) les contraintes rencontrées lors de la planification; ii) la stratégie de gestion du changement adoptée; et iii) les expériences des utilisateurs face au changement.

5.2.2.1 Contraintes rencontrées lors de la planification

La gestion du projet a été confrontée à des défis majeurs, notamment en raison du manque de ressources et de temps. Les gestionnaires ont souligné les contraintes liées au recrutement et à la rétention du personnel, avec des difficultés accrues dans un contexte où attirer et maintenir des effectifs qualifiés était déjà complexe. La pression des livrables et le contexte de la pandémie ont exercé des influences négatives sur la planification du projet, l'application de la gestion du changement, ainsi que sur les plans de communication.

« La difficulté que nous avons rencontrée, c'est le manque de personnel, rendant extrêmement difficile le recrutement du personnel et la rétention du personnel. »

Le manque de ressources et de temps a eu des répercussions directes sur la gestion du changement, reléguant les plans initiaux au second plan pour donner priorité aux urgences. Les gestionnaires ont souligné la difficulté de recruter et de retenir du personnel, ce qui a également impacté la mise en œuvre des plans, maintenant ainsi des équipes avec peu de ressources.

« Tu manques de temps. Tu manques de ressources. Puis malheureusement la gestion du changement, la planification, l'application de la gestion du changement, ça finit par être tassé par la force des choses. Tu as des livrables, tu as de la pression, tu as des trucs très techniques qu'il faut que tu livres avant une date, donc souvent c'est ça qui est mis de côté, le temps manque. Même s'il y avait un beau plan de communication qui avait été fait... »

5.2.2.2 Stratégie de gestion du changement adoptée

Par ailleurs, un gestionnaire a également noté que les actions entreprises pour le déploiement n'étaient pas adéquates, soulignant ainsi la nécessité de repenser la stratégie de gestion du changement. Aussi, l'impact de la pandémie a ajouté une couche de complexité au projet, affectant le personnel clinique et limitant l'accès à certaines ressources en raison d'éclotions de COVID-19. La surcharge de travail résultante a également entraîné des conséquences sur les activités planifiées.

« Même quand on a déployé, il y avait un étage qu'on n'avait pas le droit d'y aller parce qu'il y avait une éclosion de COVID fait que tu ne peux carrément pas accéder aux ressources, fait que ça limite dans ce que tu peux faire là. »

Selon la littérature, Bareil et al. (2006) propose une approche intégrée de la gestion du changement qui insiste sur l'importance de la planification. Les défis rencontrés en raison du manque de ressources et de temps correspondent à une lacune dans la planification initiale,

soulignant l'importance d'une approche plus stratégique. En effet, ces risques étaient anticipés dans le dossier d'affaires, avec une reconnaissance claire de la pénurie de main-d'œuvre dans le réseau de la santé et de l'urgence de respecter des délais serrés pour une mise en œuvre rapide afin de rentabiliser les investissements avant l'arrivée du DSN. De plus, la planification doit être résiliente pour faire face aux imprévus (Bareil et al., 2014). Les contraintes de ressources et de temps, accentuées par la pandémie, nécessitent une planification capable de s'adapter aux imprévus.

D'ailleurs, Autissier et al. (2008) insistent sur la nécessité d'adaptabilité dans un environnement complexe. L'ajustement de la stratégie en réponse à la pandémie illustre la recherche d'adaptabilité. Cependant, les contraintes liées à la pandémie ont entravé l'analyse sur le terrain, empêchant une compréhension complète de l'ampleur du changement sur les plans matériel, organisationnel et de gestion. La planification initiale n'avait pas intégré la possibilité des contraintes potentielles induites par la pandémie et n'avait pas prévu une réactivité face aux éléments hors de contrôle susceptibles d'émerger. La rapidité du déploiement semble avoir sacrifié certains aspects de la gestion du changement, même si le degré d'irritabilité des parties prenantes était élevé.

Dans un contexte où les contraintes de temps de déploiement sont incertaines et où des événements imprévus comme une pandémie peuvent perturber les plans établis, une approche hybride de gestion de projet pourrait être la plus adaptée. Cette approche combine des éléments de la gestion agile et de la gestion traditionnelle en cascade, offrant ainsi une structure et une flexibilité selon les besoins spécifiques du projet. Pour les étapes de définition et de planification du projet, une approche plus traditionnelle en cascade pourrait être utilisée pour établir des bases solides et une vision claire, en tenant compte des contraintes temporelles et des exigences spécifiques du projet. Cela permettrait de définir des objectifs clairs, d'identifier les ressources nécessaires et de planifier les étapes du projet de manière détaillée. Ensuite, une transition vers une approche agile, telle que Scrum, pourrait être envisagée pour les phases de développement et de mise en œuvre du projet. Scrum permettrait une adaptation continue aux changements et une collaboration étroite avec les parties

prenantes, favorisant ainsi une réponse rapide aux nouveaux défis et aux besoins changeants de l'organisation. Des auteurs comme Kotter (1996) soulignent l'importance d'une adaptation continue et d'une flexibilité pour réussir dans un environnement en mutation, ce qui correspond parfaitement à l'approche hybride. Les travaux de Schwaber et Sutherland (2017) sur la méthode Agile Scrum offrent également des cadres pratiques pour la mise en œuvre de cette approche hybride, en mettant l'accent sur des cycles de développement courts et itératifs, une collaboration étroite avec les parties prenantes, et une focalisation sur la livraison de produits fonctionnels de manière rapide et régulière. En adoptant une approche hybride de gestion de projet, les organisations peuvent combiner le meilleur des deux mondes, offrant à la fois la structure nécessaire pour démarrer le projet de manière solide et la flexibilité requise pour s'adapter aux changements tout au long du processus. Cela permet d'assurer la satisfaction des parties prenantes et le succès global du projet, tout en maximisant l'efficacité et la satisfaction des utilisateurs dans des environnements spécifiques tels que les établissements hospitaliers.

5.2.2.3 Les expériences des utilisateurs du changement

Les utilisateurs ont exprimé de nombreux irritants déjà connus de l'organisation. Leurs principales inquiétudes portaient sur la viabilité du projet numérique, notamment en raison des échecs répétés des précédentes tentatives de transformation numérique. Le besoin d'accéder aux données des patients à l'écran est une demande depuis longtemps. De plus, une attention insuffisante semble avoir été accordée lors de la planification, laissant des incertitudes quant à l'impact du projet sur les méthodes de travail potentielles.

5.2.3 Dimension 3 : Diffusion du changement et communication

La diffusion du changement et la communication représentent une dimension cruciale, axée sur l'efficacité des stratégies et des méthodes déployées pour partager et promouvoir le changement à tous les niveaux de l'organisation et au-delà. L'élément de la communication

constitue un élément pivot dans la dynamique des transformations organisationnelles. Les points essentiels abordés incluent : i) la planification de la diffusion et de la communication ; ii) les stratégies de communication ; iii) le soutien apporté aux utilisateurs ; iv) la gestion de la résistance ; v) la formation ; et vi) les retours d'expérience des utilisateurs vis-à-vis du changement.

5.2.3.1 La planification de la diffusion et de la communication

Les gestionnaires ont élaboré un plan de communication détaillé, utilisant divers canaux tels que les courriels, l'intranet, Teams, SharePoint et OneDrive. Cette approche indique une stratégie multidimensionnelle visant à assurer une couverture étendue. La mise en place d'un plan de communication détaillé et l'organisation de réunions avec les gestionnaires et les comités correspondent à la phase de « décongélation » de Lewin, où il est crucial de créer une conscience de la nécessité du changement. De plus, l'utilisation de divers canaux de communication illustre la nécessité de mobiliser les différents acteurs à travers différents réseaux sociaux, alignée avec les idées de Kanter sur l'importance des réseaux informels (Kanter, 1972). De surcroît, Babineau et Lessard (2015) accentuent la nécessité d'une stratégie de communication robuste, en particulier la communication transversale, pour assurer le succès d'un projet. Ces auteurs soulignent que garder toutes les parties prenantes informées et impliquées tout au long du projet est crucial pour augmenter les probabilités de succès. Cette démarche favorise une compréhension uniforme des objectifs et des progrès du projet et facilite l'adaptation aux changements et aux défis qui peuvent surgir, ce qui est essentiel dans un environnement dynamique.

Des réunions ont été organisées avec les gestionnaires et les comités, mais les restrictions sanitaires ont empêché les rencontres sur le terrain. Malgré cela, des efforts ont été déployés pour informer les gestionnaires de département, mais la diffusion des informations semble présenter des lacunes pour atteindre les utilisateurs. Les super utilisateurs, quant à eux, ont souligné des défis liés au moment du déploiement, s'interrogeant

sur la pertinence du moment choisi. Ceci met en lumière la nécessité de considérer les contraintes temporelles dans la planification, soulignant l'importance d'ajuster la stratégie de communication en fonction du contexte opérationnel et des obstacles rencontrés, en accord avec les principes de flexibilité et d'adaptabilité dans la gestion du changement.

« Je dirais que ça ne descend pas toujours aussi bien qu'on pense, ça part d'en haut, puis la communication descend, puis tu arrives sur le terrain et ce n'est pas encore connu... »

5.2.3.2 Les stratégies de communication

Les gestionnaires et les super utilisateurs reconnaissent l'importance d'adapter le discours en fonction des intérêts et des particularités des utilisateurs. Cela souligne la nécessité d'une communication ciblée et personnalisée, en accord avec le principe d'adaptabilité dans un environnement complexe, tel que souligné par Autissier et al., 2008. Les gestionnaires ont identifié des lacunes dans les efforts de ciblage des messages, soulignant la difficulté de personnaliser les communications pour un bassin d'utilisateurs potentiels diversifiés. La reconnaissance de ces lacunes dans la communication et la nécessité de plans plus stratégiques correspondent à l'approche intégrée de la gestion du changement proposée par Bareil, soulignant l'importance de la planification (Bareil et al., 2006). Cette perspective met en lumière l'importance de développer des stratégies de communication flexibles et réfléchies pour surmonter les défis liés à la diversité des utilisateurs lors d'un processus de changement organisationnel.

« Il aurait fallu mettre beaucoup d'efforts puis s'arrêter à la valeur ajoutée, la quête de sens, ... »

5.2.3.3 Le soutien apporté aux utilisateurs

Les gestionnaires ont souligné la disponibilité active à travers divers canaux de communication pour assurer un soutien rapide aux interrogations des utilisateurs, dénotant ainsi un engagement envers l'adoption efficace du nouveau système. La gestion de la résistance et la nécessité d'ajuster la stratégie de communication pour surmonter les points de blocage reflètent les idées de Rondeau sur la nécessité de comprendre et de gérer les dynamiques de résistance (Rondeau, 2003). Cependant, les super utilisateurs et les utilisateurs finaux ont exprimé des préoccupations concernant la dispersion des informations et le manque de soutien, mettant en évidence la nécessité d'une gestion proactive du soutien, en particulier pour ceux sans expérience clinique. Cette observation souligne l'importance de fournir un soutien adapté à différents groupes d'utilisateurs, en accord avec les principes de gestion de la résistance dans les processus de changement organisationnel.

5.2.3.4 La gestion de la résistance

Les gestionnaires ont reconnu la résistance aux changements comme une considération importante, soulignant que c'était l'établissement où il y avait le plus de résistance, parmi les 8 hôpitaux du CISSS. Cette reconnaissance met en évidence l'importance de mettre en place des stratégies de communication spécifiques pour surmonter la résistance. La prise de conscience de la résistance en tant que point important et l'accent mis sur des stratégies de communication spécifiques pour la surmonter s'alignent avec le modèle de Kotter (1996), notamment la création d'un sentiment d'urgence et la communication de la vision. Cette approche stratégique reflète une compréhension profonde des défis liés à la résistance au changement et la nécessité d'une communication efficace pour favoriser l'adhésion des utilisateurs.

« J'ai constaté que c'était l'endroit où il y avait le plus de résistance aux changements par rapport aux autres. »

5.2.3.5 La formation

Les gestionnaires ont noté la nécessité de former de manière plus globale les chefs d'équipe et les coordonnateurs, soulignant l'importance d'une compréhension approfondie. Cette observation met en avant l'importance de la formation pour les niveaux de leadership. Cependant, les super utilisateurs ont mis en lumière des lacunes dans la formation, mettant en évidence des inégalités et la nécessité de réunions en présentiel. Les utilisateurs généraux ont mentionné la disponibilité de capsules de formation en ligne, mais des lacunes dans la communication sur le plan de formation ont été notées. Cette reconnaissance des défis liés à la formation, tant en termes de contenu que de mode de transmission, souligne l'importance de concevoir des programmes de formation inclusifs et adaptés à divers niveaux d'expertise et de besoins des utilisateurs, en accord avec les principes de Kotter (1996) et Autissier (2008) sur la nécessité d'une compréhension approfondie et d'une préparation adéquate avant le changement dans un environnement complexe.

« On s'est rendu compte qu'il fallait non seulement former les équipes, mais aussi former de façon plus globale les chefs d'équipe et gestionnaires... »

5.2.3.6 Les expériences des utilisateurs du changement

Rapidement, les gestionnaires se sont retrouvés dépassés, et lorsqu'ils se rendaient sur le terrain, certains utilisateurs ignoraient même l'existence du projet du DPÉ. L'équipe projet a dû faire preuve d'une grande agilité pour assurer l'adhésion maximale des utilisateurs.

La stratégie de diffusion et de communication présente des lacunes, car certains utilisateurs n'étaient pas informés de l'arrivée du changement numérique lors du déploiement. Beaucoup ignoraient également l'existence du plan de formation sur la plateforme. En outre, la quête de sens n'a pas été perçue par tous : de nombreux utilisateurs ne comprenaient pas l'impact ou l'importance d'utiliser ce nouveau logiciel. Il semble que la participation des gestionnaires et des coordinateurs de département n'a pas été à la hauteur des attentes. Ces

derniers n'ont pas compris l'impact que ce changement aurait sur les utilisateurs et l'adaptation nécessaire de leurs méthodes de travail. Une implication plus active des gestionnaires et des coordinateurs de département aurait probablement favorisé une adhésion plus rapide et mieux contrôlée.

« C'est vraiment difficile de faire descendre les communications sur le terrain... c'est vraiment un gros enjeu la communication. »

« Je pense que c'est vraiment la façon dont ça l'a été diffusé, j'ai l'impression que ce n'était pas assez clair, pas assez encadré pour que le monde comprenne que ce changement s'adressait à eux pour qu'ils portent une attention vers ce changement numérique... »

5.2.4 Dimension 4 : Implication et contrôle

Cette dimension se concentre sur l'engagement actif dans le déploiement et la surveillance rigoureuse des initiatives de changement. Les aspects essentiels comprennent : i) la stratégie de déploiement du changement, ii) les défis rencontrés lors du déploiement, iii) les facteurs de succès ressortis et iv) les expériences des utilisateurs du changement.

5.2.4.1 La stratégie de déploiement du changement

Une variété de perspectives est illustrée, avec des gestionnaires plus orientés vers la résolution de problèmes opérationnels, de super utilisateurs insistant sur la nécessité de connaissances préalables et des utilisateurs exprimant des préoccupations variées. Une approche plus intégrée, tenant compte de ces diverses perspectives, pourrait améliorer l'efficacité globale du déploiement et de l'adoption du nouveau système.

Point de vue des gestionnaires

Les gestionnaires notent une lacune dans la structure de gestion du changement, soulignant une priorisation des tâches opérationnelles critiques où la gestion du changement, jugée moins prioritaire, était mise de côté. Malgré cela, ils estiment que le déploiement s'est

globalement déroulé positivement, bien que certains aspects tels que la numérisation aient posé des difficultés. Ces observations sont en lien avec le modèle de Kotter (1996), qui insiste sur l'importance d'une coalition puissante et d'une gestion du changement structurée pour assurer le succès d'une initiative de cette envergure. En effet, le manque de priorisation adéquate de la gestion du changement peut causer des difficultés dans des domaines critiques tels que la numérisation, qui requiert une adaptation significative et un soutien organisationnel conséquent pour une mise en œuvre efficace, impactant ainsi directement le succès du projet.

« C'était bancal parce qu'on n'avait pas vraiment de structure de gestion du changement et aussi que c'était une chose à faire parmi un tapon d'autres. On a fait ce qui était prioritaire quand même et ce qui l'était moins était mis de côté. »

Les gestionnaires mentionnent également les difficultés liées à la cadence de la numérisation et à l'indisponibilité des documents pour les cliniciens. Ils reconnaissent des erreurs d'estimation de l'impact initial et des problèmes persistants dans la chaîne de numérisation. Pour résoudre les inefficacités du processus de numérisation, un algorithme a été développé, comprenant un diagnostic approfondi pour identifier les goulots d'étranglement, une redéfinition des objectifs pour clarifier les délais de numérisation et une amélioration des processus via les contrôles qualité grâce à l'équipe VICT (Validation, indexation, conversion et transfert). Une formation continue du personnel à la numérisation a également été essentielle. Des indicateurs de performance suivent l'efficacité des améliorations et des ajustements sont faits selon les évaluations périodiques et les retours des archivistes, visant une numérisation plus rapide et fiable. Ces mesures ont réduit l'écart-type des erreurs de numérisation de 12 à 4, améliorant significativement la précision du processus. Cela veut dire que les écarts dans la qualité de la numérisation ont été réduits, rendant le processus plus conforme et mieux aligné avec les normes de qualité établies.

« On a fait quelques audits. Ça l'a eu de bons résultats, on a été capable d'améliorer grandement le processus. »

Point de vue des super utilisateurs

Un super utilisateur exprime une évaluation négative du processus de déploiement, citant des difficultés et des obstacles tout au long de la mise en œuvre. Il souligne le manque de connaissances préalables sur les processus comme un facteur clé contribuant aux difficultés, insistant sur la nécessité de mesures préalables et de préparation. Ces observations reflètent la perspective de Bareil (2006) sur l'importance des acteurs clés et de la préparation dans la gestion du changement, mettant en évidence la nécessité de bien comprendre les processus avant de mettre en œuvre des changements significatifs. Un autre super utilisateur mentionne que le processus s'est déroulé correctement pour lui. Cependant, il souligne que des ajustements auraient pu être nécessaires avant le déploiement.

« Comment ça s'est fait, probablement pas aussi bien qu'il l'avait prévu initialement, parce que ça serait très bien passé si on avait connu les processus. »

Point de vue des utilisateurs

Un utilisateur suggère que le déploiement pourrait être amélioré, soulignant un besoin d'affinement. Un autre utilisateur mentionne une réticence initiale au changement, qualifiant le projet comme repoussé. Quatre utilisateurs (67 %) identifient la présence et l'implication de l'équipe sur place lors du déploiement comme un facteur de succès, soulignant l'importance du soutien et de la disponibilité de l'équipe de déploiement. Ces observations s'alignent avec les concepts de Lewin (1951) sur la résistance au changement et la nécessité d'un leadership sur le terrain pour surmonter les obstacles et assurer le succès du changement organisationnel.

« Je pense que c'est présentement carré un peu, je m'explique... Ce n'est pas peaufiné à 100%. »

« Je veux quand même souligner que l'équipe du déploiement a été super disponible pour nous autres. Il y a eu des lignes de soutien aux utilisateurs du DPÉ... »

Point de vue commun

Tant les gestionnaires que les super utilisateurs et les utilisateurs reconnaissent l'importance d'une communication claire et d'une préparation adéquate avant le déploiement. Cette prise de conscience et cette approche soulignent l'importance d'une gestion du changement intégrée, en accord avec l'approche de Bareil (2006), qui met en avant la nécessité de préparer soigneusement les acteurs clés et de communiquer de manière transparente pour assurer le succès d'un projet de changement.

Les observations mettent en évidence l'agilité remarquable dont a fait preuve l'équipe de déploiement pour s'adapter aux imprévus et aux lacunes de planification. Cette flexibilité a été cruciale pour ajuster les stratégies de déploiement en temps réel et surmonter les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la gestion du changement, notamment dans l'intégration du DPÉ dans l'environnement de travail des utilisateurs. L'impact positif de l'équipe de déploiement sur le terrain est unanimement reconnu, soulignant son rôle essentiel dans le processus de déploiement et favorisant l'adhésion. Ces observations mettent en évidence des enjeux opérationnels réels et confirment l'importance d'une équipe de déploiement proactive et engagée pour surmonter ces défis lors de la mise en œuvre la gestion d'un changement impliquant l'implantation d'un environnement numérique de travail. La reconnaissance de l'impact positif de l'équipe de déploiement sur place souligne la nécessité d'un soutien et d'une disponibilité, en accord avec les principes de Kotter (1996).

« L'équipe de soutien était vraiment une bonne équipe. Ils ont cru dans ce projet et ils ont vraiment donné de gros efforts. »

Une réflexion structurée en fin de projet, intégrant l'identification des leçons apprises et la tenue d'une réunion de clôture, aurait permis de mieux capitaliser sur ces expériences pour des améliorations futures. Cette approche s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue, essentielle pour maximiser l'efficacité des transformations numériques au sein de l'établissement (Bourgeois et Gauthier, 2022).

Une réunion de clôture, intégrant une approche post-mortem structurée, aurait offert une opportunité précieuse de formaliser les constats et d'identifier les leçons apprises. Cela inclurait des recommandations spécifiques pour optimiser les aspects de formation, de soutien et d'allocation des ressources, afin de réduire les lacunes identifiées et d'améliorer les processus pour de futurs projets (Bareil, 2004; Kerzner, 2017). Cette démarche aurait également permis de clarifier les bonnes pratiques, telles que la disponibilité de l'équipe de déploiement et d'explorer les aspects à améliorer, comme la clarté des processus et la communication. En recueillant ces retours de manière formelle, il aurait été possible de mieux structurer les ajustements nécessaires et de renforcer les capacités organisationnelles pour la réussite des prochains déploiements.

Bien qu'un post-mortem ait effectivement eu lieu dans ce projet, une réflexion plus exhaustive, intégrant les perspectives des gestionnaires, des super utilisateurs et des utilisateurs, aurait permis d'aller au-delà d'un exercice formel et de tirer pleinement profit des apprentissages organisationnels.

L'identification des leçons apprises et la tenue d'une réunion de clôture représentent une étape cruciale pour tout projet de transformation numérique. Cependant, il est important de reconnaître que le déploiement du DPÉ a eu un impact majeur non seulement sur les outils technologiques, mais également sur les méthodes de travail, les processus organisationnels et l'interdépendance avec d'autres projets stratégiques. Ces changements profonds ont engendré des ajustements organisationnels complexe, ce projet ne se limitait pas à l'intégration d'un nouvel outil numérique ; il a nécessité une révision complète des pratiques existantes, incluant la transition des processus papier vers des flux numériques et l'instauration de nouvelles façons de faire.

5.2.4.2 Les défis rencontrés lors du déploiement

La communication descendante, la gestion du changement sur le terrain, la résistance aux changements et les défis opérationnels liés à la numérisation émergent comme des aspects critiques nécessitant une attention particulière lors de la planification et de la mise en œuvre de projets de cette envergure.

Point de vue commun

Les gestionnaires, super utilisateurs et utilisateurs reconnaissent la difficulté à faire descendre les informations sur le terrain, soulignant ainsi un défi majeur dans la communication descendante. Cette observation correspond à la nécessité de communication et de diffusion du changement, une phase cruciale dans les modèles de Kotter (1996) et Lewin (1951), soulignant l'importance de partager efficacement la vision du changement pour assurer une compréhension et une adhésion appropriées à tous les niveaux de l'organisation.

« Il y a eu aussi un principal blocage, c'est la communication. »

« C'est vraiment difficile de faire descendre les communications sur le terrain... c'est vraiment un gros enjeu la communication. »

La nécessité de surmonter la résistance initiale est mentionnée à la fois par tous, montrant une concordance sur l'importance de gérer les aspects humains du changement. Cela s'aligne avec les concepts de Kotter (1996) et de Rondeau (2003), qui insistent sur l'importance de la gestion proactive de la résistance en créant un sentiment d'urgence et en comprenant les dynamiques de résistance. Ces observations soulignent la reconnaissance de l'importance de traiter les aspects émotionnels et sociaux du changement organisationnel pour assurer une transition réussie.

« Sur le coup, je te dirais que les gens détestaient ça. C'était dont bien plus facile avec du papier en feuillant dans le dossier physique. Maintenant, ça transforme les tâches. Ça nous aide beaucoup et non, on ne reviendrait pas en arrière malgré tout ça. »

Également, les gestionnaires, super utilisateurs et utilisateurs reconnaissent l'impact négatif des retards dans le processus de numérisation sur la qualité et la perception du projet. Tous mentionnent également les défis liés au délai de numérisation, à l'accès aux notes et à la modification de documents, soulignant ainsi des problèmes opérationnels concrets. Ces défis opérationnels correspondent aux aspects pratiques du changement mis en avant dans divers modèles de gestion du changement, dont celui de Kotter (1996). Cette reconnaissance souligne l'importance de la mise en œuvre efficace des changements opérationnels pour garantir le succès et la perception positive du projet dans son ensemble.

« Les documents qui étaient importants pour les cliniciens n'étaient pas disponibles dans le DPÉ, parce que la chaîne de numérisation n'était pas fonctionnelle comme elle aurait dû l'être. »

Point de vue des gestionnaires

Les gestionnaires mettent en évidence le déficit de gestion du changement sur le terrain, soulignant la nécessité de visiter physiquement les sites dans le CISSS pour garantir une mise en œuvre adéquate des procédures. Cette observation fait écho à l'importance de la gestion opérationnelle du changement, soulignée dans le modèle intégré de Bareil (2006), mettant en avant l'importance d'une gestion attentive et concrète sur le terrain pour assurer une transition réussie lors de la mise en œuvre du changement.

« C'est aussi où le manque de temps, de ne pas avoir fait de la gestion du changement, d'aller sur le terrain, d'observer... »

Les gestionnaires soulignent les défis liés à la priorisation des tâches et aux disponibilités, mettant en lumière des enjeux importants dans la coordination et la mobilisation des ressources. Les retards dans le processus de numérisation ont eu un impact négatif sur la qualité et la perception du dossier patient électronique (DPÉ), soulignant ainsi l'importance des délais dans la chaîne de processus. Les problématiques de main-d'œuvre, la surcharge d'informations dans la communication et la difficulté à déterminer les responsabilités et autorités sont identifiées comme des obstacles significatifs. Cette dernière

difficulté pourrait être clarifiée en utilisant une matrice des responsabilités, qui permettrait de définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe projet, facilitant ainsi la coordination et la prise de décision.

« Il y a toutes sortes d'enjeux qui sont ressortis en termes de priorisation, coordination au niveau de l'organisation. »

Il convient de remettre en question le modèle de gestion actuel pour déterminer s'il est le mieux adapté à l'intégration de cette nouvelle technologie au sein de l'organisation. Il serait judicieux d'explorer différentes approches de projets agiles, offrant l'avantage de favoriser des collaborations ad hoc entre les chefs de projet et les parties prenantes du changement, tout en conservant les mécanismes classiques de performance des projets. Cette situation est susceptible de se produire lorsque les rôles et responsabilités d'un coordinateur de projet, notamment en tant qu'agent de changement, ne sont pas clairement définis, surtout si cette personne détient également des responsabilités opérationnelles. Une conclusion tirée de cette étude de cas est l'importance de distinguer clairement les rôles de gestion des opérations, de gestion de projet et de gestion du changement, afin qu'ils restent distincts et complémentaires.

Point de vue des super utilisateurs

Un super utilisateur exprime des difficultés à concrétiser le projet et mentionne le manque de directives claires de son gestionnaire de projet. Il suggère des adaptations au niveau du gestionnaire de projet. Le processus de numérisation des dossiers antérieurs des patients est identifié comme un défi, soulignant la complexité de cette transition. Ces observations mettent en évidence les obstacles rencontrés au niveau du leadership du projet et la complexité opérationnelle liée à la numérisation des dossiers antérieurs, soulignant ainsi la nécessité d'une direction claire et de solutions adaptatives pour surmonter ces défis spécifiques.

« Parce que ça serait très bien passé si on avait connu les processus. »

Point de vue des utilisateurs

Les utilisateurs mentionnent que la formation pré-enregistrée suscite des préoccupations quant à la pleine attention des participants, et l'insuffisance de la formation est soulignée comme un obstacle, avec le sentiment que davantage de temps aurait pu être bénéfique pour une meilleure préparation. La formation et la préparation sont des éléments essentiels dans les modèles de Kotter (1996) et d'Autissier (2008), soulignant l'importance de l'apprentissage et de la préparation avant le changement.

« Il y a eu un plan de formation, mais je ne pense pas assez détaillé... »
« On nous a avisé que sur la plateforme ENA, il y avait des vidéos de formation pour le DPÉ à lire ou écouter... Branchez-vous sur la plateforme ENA, puis vous allez voir comment utiliser le système. »

Certains utilisateurs ont rencontré des défis pour convaincre les individus d'adopter des pratiques numériques pour consulter les dossiers patients dans le nouveau système, soulignant la nécessité de surmonter la résistance initiale.

« J'essaye d'encourager mes collègues qui ne sont pas encore allés dans le DPÉ à l'essayer, parce que ça facilite les choses et on n'a pas besoin de déchiffrer l'écriture des médecins. »

5.2.4.3 Les facteurs de succès ressortis

La disponibilité, la communication proactive, la présence physique, le rôle des super utilisateurs, la formation adaptée, l'accès facile aux données, la flexibilité d'utilisation du nouveau système, l'adhésion positive et le soutien efficace émergent comme des éléments clés de succès partagés par les gestionnaires, super utilisateurs et utilisateurs. Ces éléments soulignent l'importance d'une approche globale qui considère les aspects humains, techniques

et organisationnels lors de la mise en œuvre de projets de changement comme le déploiement d'un DPÉ.

La disponibilité, la communication proactive et l'agilité face à toute situation sont soulignées comme des facteurs clés de succès. Une communication régulière, des rencontres d'arrimages, des foires aux questions, et une présence physique sur site ont été mis en œuvre. En accord avec les principes de Kotter (1996), cette communication proactive et cette disponibilité contribuent à maintenir une communication constante de la vision, renforçant ainsi l'alignement de l'équipe avec les objectifs du changement.

Point de vue des gestionnaires

La présence physique sur site pendant le déploiement est cruciale selon deux gestionnaires, favorisant une interaction directe avec les utilisateurs et offrant une assistance concrète. Un super utilisateur souligne que le succès dépend fortement d'une équipe de soutien dévouée et engagée, ainsi que de l'écoute active et de la concrétisation des actions. Cette approche résonne avec la perspective de Lewin (1951) sur le besoin de leadership sur le terrain et l'importance d'une participation active dans le processus de changement. La présence physique renforce l'engagement des gestionnaires, établissant ainsi un lien direct avec les équipes et démontrant un leadership tangible, des éléments essentiels selon la vision de Lewin pour faciliter le changement organisationnel avec succès.

« Ça s'est quand même bien passé parce qu'on était une équipe à se déplacer... ça l'a été vraiment bénéfique dans notre déploiement. »

Point de vue commun

Les super utilisateurs ont été perçus comme cruciaux, ayant un impact positif notable et créant un effet de contamination. Leur formation préalable et leur canal de communication privilégié ont été soulignés. Cette perception concorde avec l'idée de Kotter (1996) sur la nécessité de créer une coalition puissante pour soutenir le changement. De plus, elle s'aligne

sur l'approche de Bareil (2006), mettant en avant le rôle essentiel des acteurs clés dans le processus de changement. En investissant dans les super utilisateurs, l'organisation renforce sa capacité à influencer positivement l'adoption du changement à travers différents niveaux de l'organisation.

« On avait déjà identifié des super utilisateurs dans différents groupes de métier, ça aussi ça l'a porté fruit au fil du temps-là on a vu tranquillement pas vite la contamination à travers les pairs. On avait quelques champions aussi qu'on avait identifiés. »

« Puis nos super utilisateurs sont vraiment beaucoup impliqués. Ils ont eu un impact considérable. »

La facilité et la rapidité d'accès aux données des patients sont déterminantes dans l'utilisation réussie du DPE. La flexibilité de l'accès au DPE est également mentionnée comme un autre facteur de succès par les utilisateurs, contribuant à accélérer les processus et à diminuer la charge de travail associée aux dossiers papiers. Ces aspects s'alignent avec l'approche d'Autissier (2008), qui souligne l'importance de l'adaptabilité dans les changements organisationnels, où la flexibilité de l'accès aux données contribue à créer une infrastructure plus adaptable et efficace.

« En fait, ça commence à être rentable où les données sont dans le dossier numérique. »

« Ça va juste plus vite pour tout le monde, l'information circule vraiment plus vite aussi. »

La préparation anticipée, comprenant une formation pratique et adaptée, est hautement appréciée. L'implication active des gestionnaires est suggérée comme bénéfique. Cette approche correspond à la recommandation de formation de Kotter (1996), soulignant l'importance de préparer adéquatement les membres de l'organisation pour favoriser une adoption réussie du changement. De plus, cela s'aligne avec l'importance de la

compréhension approfondie prônée par Bareil (2006), où une formation pratique et adaptée renforce la compréhension des employés et favorise une transition en douceur vers de nouvelles pratiques et technologies.

« Le support, les formations ont été wow là aussi là je pense que ce sont des belles formations bien dirigées, très appliquées aussi. Ce n'étaient pas des PowerPoint, on naviguait dans la plateforme... »

En lien avec le modèle de Bareil (2004), les sixième et septième dimensions – l'amélioration continue et la recherche de nouveaux défis – pourraient être mobilisées pour renforcer encore davantage les résultats de cette mise en œuvre. Ces deux dimensions soulignent qu'une fois le changement adopté, il devient essentiel d'évaluer son efficacité en continu, d'identifier les ajustements nécessaires et de chercher à optimiser les processus pour pérenniser le succès du projet. Ces étapes permettent également de démontrer, au-delà de toute résistance initiale, que l'usage du changement est généralisé et bénéfique.

Les retours des gestionnaires, super utilisateurs et utilisateurs permettent non seulement de relever des indicateurs quantitatifs de résultats, mais également des indicateurs qualitatifs. Par exemple :

- **Indicateurs qualitatifs** : La perception positive de la disponibilité de l'équipe de soutien, l'impact des super utilisateurs comme « champions » du changement et l'adhésion croissante des utilisateurs à la nouvelle plateforme.
- **Indicateurs quantitatifs** : La réduction de la charge de travail et l'amélioration de la rapidité d'accès aux données patients.

Ces observations pourraient être approfondies lors d'une réunion post-mortem pour consolider les leçons apprises et initier une démarche d'amélioration continue, en intégrant ces dimensions comme éléments clés d'évaluation. Cela viendrait compléter les résultats obtenus en renforçant la gestion des apprentissages organisationnels pour de futurs projets.

5.2.4.4 Les expériences des utilisateurs du changement

L'expérience des utilisateurs a varié en fonction de leur degré de préparation et de leur participation aux formations. Pour ceux habitués à la technologie, l'adaptation s'est relativement bien déroulée. Cependant, certains individus ont manifesté des préoccupations quant à l'utilisation d'un ordinateur. Des préoccupations ont également été exprimées concernant la capacité des équipes et de l'organisation à soutenir et à gérer le changement. Globalement, les inquiétudes des utilisateurs se sont estompées à mesure que l'organisation est passée de l'ancien au nouveau logiciel.

5.2.5 Dimension 5 : Évaluation du projet

Cette dimension se concentre sur l'évaluation complète du projet, analysant les performances et la réussite dans l'atteinte des objectifs fixés. Les aspects principaux de cette dimension sont : i) les indicateurs de performance, ii) la surveillance et le soutien de l'adoption du changement et iii) les expériences des utilisateurs du changement.

L'utilisation de statistiques, la formation continue, l'adaptabilité face aux ajustements post-déploiement, l'implication des super utilisateurs et la prise en compte des retours des utilisateurs émergent comme des aspects cruciaux pour le succès et l'optimisation continue du DPÉ. L'évaluation post-déploiement et l'intégration des perspectives des utilisateurs offrent des opportunités d'amélioration continue de la plateforme.

5.2.5.1 Les indicateurs de performance

Point de vue des gestionnaires

Les gestionnaires mettent en avant l'importance des statistiques à travers Power BI pour évaluer l'utilisation du DPÉ. Ils ont élaboré des rapports personnalisés adaptés à différents publics cibles, instaurant ainsi une culture centrée sur les indicateurs au sein de l'organisation. De la même manière, les super utilisateurs se servent des statistiques fournies par Power BI pour mesurer l'adhésion de l'ensemble des utilisateurs au DPÉ. Cette approche s'aligne parfaitement avec celle de Kotter (1996), qui insiste sur la nécessité d'obtenir des résultats tangibles lors de la mise en œuvre du changement organisationnel. La collecte et l'analyse de données via Power BI permettent d'établir des indicateurs concrets, favorisant ainsi une évaluation précise de l'utilisation, de l'impact et de l'efficacité du DPÉ au sein de l'organisation.

« En exploitant la base de données du DPÉ, on a créé les différents rapports avec toutes les statistiques de connexion, la journalisation, l'utilisation des différents modules en tout cas, on a fait avec la plateforme Power BI. »

5.2.5.2 La surveillance et le soutien de l'adoption du changement

Point de vue des gestionnaires

Les gestionnaires soulignent également la nécessité de formations visant à sensibiliser leurs pairs à l'importance du suivi des données. Des ajustements ont été apportés après le déploiement pour optimiser les processus. Ils notent également que la réalité sur le terrain a différé des estimations initiales des gestionnaires, nécessitant ainsi des adaptations pour mieux répondre aux besoins concrets rencontrés lors de l'implémentation.

« On a créé différents rapports de suivi avec des indicateurs pour les directeurs, des indicateurs pour les gestionnaires. On a créé différents types de rapports en fonction des publics cibles, puis des choses qu'on voulait montrer. »

« C'est d'implanter une culture d'indicateur dans l'organisation parce que de ce côté-là, on part de très, très, très loin... »

L'organisation prévoit une évaluation post-déploiement, à travers un sondage, afin de recueillir des retours constructifs de l'ensemble des employés. Cette initiative s'inscrit dans l'approche intégrée de Bareil (2006), qui met l'accent sur l'importance d'une évaluation continue pour assurer l'efficacité du changement organisationnel. De plus, cela correspond également aux principes de Kotter (1996), soulignant l'importance de l'information continue et du feedback pour ajuster et améliorer les initiatives de changement.

« On a préparé un sondage post formation aussi un Forms qu'on n'avait pas encore envoyé parce qu'on attendait un peu que le sentiment de crise diminue... »

Point de vue des super utilisateurs

Les super utilisateurs mettent en lumière l'impact positif de la transformation sur la gestion des données, la réduction des demandes d'accès à l'information et l'optimisation des procédures au quotidien. Cette observation reflète la notion de Kotter (1996) selon laquelle une mobilisation collective est essentielle pour réussir le changement, en soulignant les avantages concrets et tangibles induits par la transformation.

« Au quotidien, ça m'a permis de gagner du temps, c'est la rapidité d'avoir accès aux dossiers des patients. »

L'implication des super utilisateurs est perçue comme bénéfique, avec un canal de communication directe contribuant au succès. Cette observation rejoint l'idée de Kotter (1996) sur la nécessité d'avoir des leaders de changement visibles. En effet, certains utilisateurs ont dû convaincre leurs collègues d'adopter la nouvelle plateforme, soulignant des niveaux de réticence variables.

Point de vue des utilisateurs

Certains utilisateurs rapportent une simplification du travail, une économie de temps, et une amélioration de l'efficacité dans le suivi des patients grâce au DPÉ. Cette observation s'aligne avec la perspective de Lewin (1951) sur la création d'une norme, où l'adoption du DPÉ contribue à établir de nouvelles pratiques de travail plus efficaces, économes en temps et simplifiées au sein de l'organisation.

« Mais là je comprends le tout ce que ça change, puis tout l'impact d'un positif que ça l'a sur le travail puis sur le quotidien et c'est super intéressant. »

L'adaptation des méthodes de travail a été nécessaire, impliquant des discussions collaboratives pour optimiser l'arborescence des documents. Cette démarche reflète l'approche de gestion de projet agile, qui encourage la flexibilité et l'adaptabilité face aux besoins changeants des utilisateurs. Par ailleurs, les utilisateurs ont exprimé le besoin de pouvoir annoter directement leurs notes dans le Dossier Patient Électronique (DPÉ), une demande alignée avec les principes de l'agilité dans le développement logiciel. Cette fonctionnalité réduirait la nécessité d'imprimer des documents seulement pour les numériser ensuite, une pratique jugée inefficace et superflue par les utilisateurs. En permettant l'ajout direct de notes dans le logiciel DPÉ, nous pourrions non seulement accélérer la mise à jour des dossiers, mais aussi réduire la consommation de papier et minimiser les manipulations inutiles, optimisant ainsi le temps de tous les intervenants.

5.2.5.3 Les expériences des utilisateurs du changement

Les utilisateurs semblent partager une opinion similaire : il s'agissait d'un grand changement, non seulement en raison du nouveau logiciel, mais également des modifications des méthodes de travail liées à l'interdépendance des projets associés. Plusieurs mentionnent que l'adaptation a été périlleuse mais nécessaire et personne ne souhaiterait revenir en arrière. Ils recommandent néanmoins des améliorations en matière de communication et de formation. L'équipe de projet a joué un rôle positif majeur et son agilité face aux problématiques a été particulièrement appréciée.

5.2.6 Dimension 6 : Gestion de l'équipe et la mobilisation des ressources

Cette dimension s'attache à explorer la gestion efficace des équipes et la mobilisation optimale des ressources, essentielles pour la réussite du projet. Les aspects clés incluent : i) la gestion des équipes et mobilisation des ressources et ii) les expériences des utilisateurs du changement.

5.2.6.1 La gestion des équipes et mobilisation des ressources

Point de vue des gestionnaires et des super utilisateurs

Les gestionnaires notent généralement une réception positive, avec quelques irritants normaux, mais une adhésion rapide des médecins au DPÉ. Les super utilisateurs rapportent qu'initialement, les utilisateurs ont montré une résistance au changement, mais une fois adopté, la majorité ne souhaite plus revenir en arrière malgré les transformations dans leurs tâches. Dans ce contexte, l'adhésion médicale présente des similitudes avec la phase de stabilisation du modèle de Kotter (1996), où les changements sont intégrés dans la culture. Cette phase de stabilisation marque une étape cruciale du changement organisationnel, car pendant cette période, les utilisateurs surmontent les résistances initiales pour adopter activement le nouveau système, intégrant naturellement les pratiques liées au DPÉ.

« C'est l'a été globalement bien perçu, par contre pour certains corps de métiers il y avait incompréhension du sens. »

D'ailleurs, les observations des gestionnaires et des super utilisateurs mettent en évidence une corrélation avec les concepts de Kurt Lewin (1951) sur la résistance initiale au changement. Lewin a formulé la théorie du changement en trois étapes : la première étant la « décongélation » où les individus prennent conscience du besoin de changement, suivie de la phase de « modification » proprement dite, puis de la « recongélation » où les nouvelles pratiques deviennent la norme. Les gestionnaires ne rapportent pas de démissions spécifiques liées au projet, tandis qu'un super utilisateur signale une vague de départs, attribuant ces

départs directement au déploiement du DPÉ. Deux employés sont également en invalidité à long terme, incapables de s'adapter à la transformation numérique. Un lien avec la théorie de Rondeau (2003) peut s'expliquer par la perception négative du changement induit par le déploiement du DPÉ, conduisant à un stress professionnel chez certains employés. Les employés en arrêt maladie peuvent être interprétés comme ne pouvant pas s'adapter efficacement au nouveau système, illustrant ainsi la variable de capacité d'adaptation dans la théorie de Rondeau.

5.2.6.2 Les expériences des utilisateurs du changement

L'expérience des utilisateurs a été globalement positive, surtout lorsque le sens du changement était bien compris. Toutefois, certaines préoccupations individuelles étaient plus marquées que d'autres. La gestion de la résistance face à l'utilisation d'un ordinateur a été problématique, certains employés préférant quitter leur emploi plutôt que de s'adapter au numérique. De plus, les super utilisateurs ont apporté une valeur ajoutée significative, influençant positivement leurs collègues et favorisant un taux d'adhésion et d'assiduité plus élevé au DPÉ.

5.3 DISCUSSION DES PERSPECTIVES

Dans cette discussion, nous aborderons les défis et les réussites associés à la modernisation technologique pour l'accès aux données des patients dans un centre hospitalier du CISSS. Ce projet a été marqué par des défis considérables, tels que le manque de ressources, des délais serrés et les perturbations causées par la pandémie de COVID-19. Cependant, la mise en place d'une planification stratégique résiliente et adaptative s'est avérée cruciale pour surmonter ces obstacles.

5.3.1.1 Perspective organisationnelle

L'analyse des travaux de chercheurs spécialisés dans le changement organisationnel et la gestion de projet met en lumière l'importance de l'implication précoce des parties prenantes dès les phases initiales du projet. Une telle participation est essentielle pour favoriser l'adoption du changement et assurer le succès du projet (Dickson et al., 2012; Bareil, 2008, 2005; Collerette, 2008; Savoie, 2004; Rondeau, 2008, 2004, 1999; Babineau et Lessard, 2015). En effet, les gestionnaires doivent prêter attention à la volonté des individus et de l'organisation de s'engager dans le changement. L'étude initiale aurait dû permettre à l'équipe de projet d'anticiper les besoins des parties prenantes et de prioriser la gestion du changement en tenant compte de l'historique et de la culture organisationnelle. Dans ce contexte, le déploiement rapide du Dossier Patient Électronique (DPÉ) était crucial pour maximiser les économies de temps et d'argent avant l'arrivée du Dossier de Santé Numérique (DSN). La pandémie a également introduit des incertitudes quant à la disponibilité des ressources internes et des fournisseurs externes. De plus, l'absence de directives claires sur l'étendue du DSN et de ses composantes a compliqué davantage le projet. La gestion des systèmes existants était essentielle pour assurer l'adhésion des cliniciens tout en respectant les cadres légaux et réglementaires, ce qui visait à éliminer l'utilisation du dossier papier conformément à la loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics.

Dans le domaine de la gestion de projet, le manuel de projet, ou guide de gestion de projet, est un outil central. Il fournit des directives, des procédures et des informations clés pour planifier, exécuter, contrôler et clôturer un projet efficacement. Ce document aurait aidé à aligner les efforts de l'équipe et des parties prenantes, à minimiser les risques identifiés et à maximiser l'efficacité. Cependant, dans notre étude de cas, un manuel spécifique n'a pas été élaboré. Le guide de mise en production du DPÉ pour l'ensemble du CISSS incluait les tâches, les durées, les dates de début et de fin, les prédécesseurs, les assignations, les chantiers et les statuts.

Avant le déploiement de ce projet, un déploiement similaire avait été effectué dans un autre centre hospitalier. Cependant, les contextes environnementaux différents ont empêché l'identification de certains enjeux, notamment la modification des méthodes de travail et l'adaptation des tâches à un système numérique. La présence d'un acteur du changement aurait probablement permis d'adopter une méthode agile, préparant ainsi les utilisateurs et facilitant l'adoption tout en minimisant les résistances. De plus, l'interdépendance des projets a modifié les méthodes de travail, dépassant le simple déploiement du DPÉ.

Concernant la structure du projet, une gestion efficace des parties prenantes, une bonne communication et une adaptation flexible aux besoins évolutifs étaient essentielles. Une structure bien définie a permis d'identifier les risques, de planifier les étapes et de mettre en place des indicateurs de performance pertinents pour évaluer le succès du projet.

Une stratégie de changement aurait dû être élaborée en fonction de l'environnement organisationnel et des défis à surmonter. Si elle avait été basée sur des modèles éprouvés (comme le modèle de Lewin ou de Kotter), elle aurait permis une gestion proactive des résistances et une implication active des utilisateurs dès les premières phases, facilitant ainsi l'adoption des nouvelles technologies.

D'un point de vue organisationnel, la gestion du changement semble avoir débuté après le déploiement. Idéalement, elle aurait dû commencer dès la phase de planification, en impliquant les parties prenantes et en préparant les utilisateurs à la transition. Bien que certains efforts aient été planifiés, ils ont été partiellement ou mal mis en œuvre, ce qui a conduit à la négligence de la gestion du changement. Les défis culturels spécifiques à l'organisation n'ont pas été suffisamment pris en compte. L'analyse de la gestion du changement met en évidence l'importance de commencer tôt, en impliquant toutes les parties prenantes pour minimiser les résistances et maximiser l'adhésion.

Les facteurs de succès comprennent la disponibilité et la communication proactive, la présence physique sur site, le rôle essentiel des super utilisateurs, la facilité d'accès aux données et la préparation anticipée avec une formation adaptée.

5.3.1.2 Perspective opérationnelle

La communication, bien que multidimensionnelle, a montré des lacunes dans la personnalisation des messages et des efforts de ciblage. La gestion proactive du soutien, la reconnaissance de la résistance et l'ajustement continu de la stratégie de communication ont été alignées sur les modèles de Kotter et de Rondeau. Des défis persistent, tels que la communication descendante, la gestion du changement sur le terrain, la résistance initiale, les délais dans la numérisation et des problèmes opérationnels concrets. Surmonter ces défis nécessite une attention continue portée à la communication, à la gestion opérationnel du changement et à la résolution des problèmes pratiques.

5.3.1.3 Perspective individuelle

La formation, en particulier pour les niveaux de leadership, a été identifiée comme une nécessité, bien que des lacunes dans la communication concernant le plan de formation aient été notées. L'évaluation post-déploiement a révélé un retour positif, soulignant l'importance de documenter l'expérience. Ce retour d'information sera utilisé non seulement pour améliorer les futures initiatives similaires mais aussi pour optimiser le processus de formation et de communication en cours de projet. Ainsi, le post-mortem permettra non seulement de déterminer ce qui a bien fonctionné mais également d'identifier les domaines nécessitant des ajustements, assurant ainsi une amélioration continue et un déploiement réussi dans de nouveaux environnements.

Finalement, les destinataires du changement ont adhéré au projet. Six mois plus tard, l'adhésion semble adéquate, bien que le processus ait été tumultueux. Initialement, les gestionnaires ont établi des objectifs pour mesurer l'adhésion et l'assiduité d'utilisation du DPÉ. Le taux d'adhésion se définit par l'intégration du logiciel dans la routine quotidienne de l'utilisateur, tandis que le taux d'assiduité mesure la régularité des connexions. Pour les 700 utilisateurs, les objectifs fixés étaient respectivement de 69 % pour l'adhésion et de 83 % pour l'assiduité d'utilisation. L'adhésion initiale était de 60 %, avec un taux d'assiduité de

50 %. Ces chiffres reflètent les résistances initiales et l'adaptation aux nouvelles pratiques. Après six mois, l'objectif d'adhésion a été atteint à 72 %, tandis que l'assiduité d'utilisation présente encore un écart de 13 % par rapport à l'objectif fixé pour une utilisation régulière du DPÉ. Ces données montrent une progression significative de l'adhésion et de l'assiduité des utilisateurs, soulignant que, malgré les défis initiaux, le changement a été largement accepté et intégré. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre le taux d'assiduité souhaité. Il est important de renforcer la création de sens pour les utilisateurs afin de les motiver et de maximiser leur engagement. Les données du graphique ci-dessous montrent la variation du taux d'adhésion et d'assiduité à l'utilisation de la plateforme du dossier patient électronique (DPÉ).

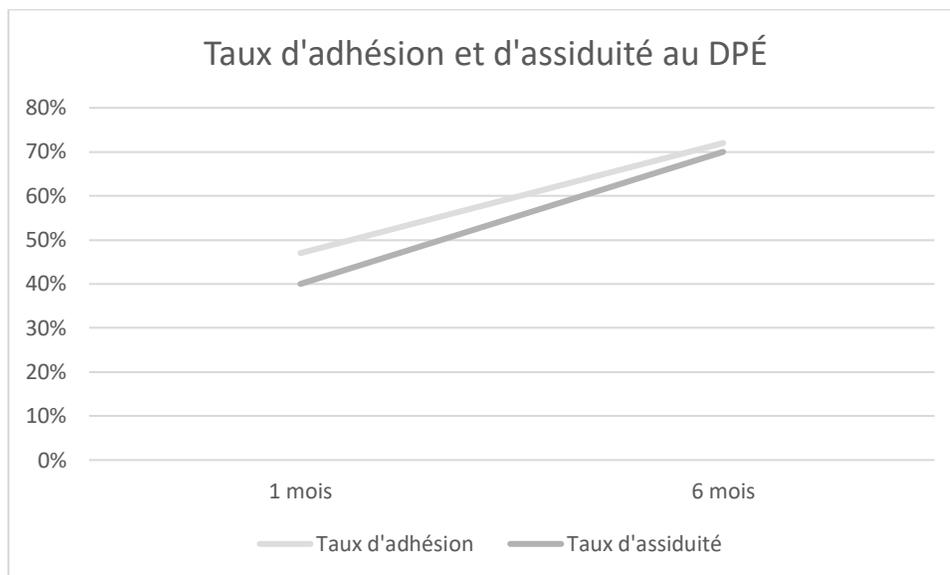


Figure 17. Graphique de suivi taux d'adhésion et d'assiduité au DPÉ.
(Source de données : Entretiens réalisés)

En rétrospective, l'analyse suscite des interrogations quant au modèle de gestion le plus approprié pour orchestrer un changement organisationnel d'une telle ampleur. La complexité de l'environnement du réseau de la santé, le nombre de personnes impactées et l'état d'esprit des destinataires du changement sont des facteurs déterminants. Babineau et Lessard (2015) proposent d'explorer les méthodologies agiles qui favorisent des processus itératifs pour

mieux analyser les besoins et optimiser les livrables tout au long du projet. Cette approche encourage des collaborations systématiques et adaptatives entre les chefs de projet et les destinataires du changement. La littérature souligne l'importance de clarifier les rôles et les responsabilités du gestionnaire de projet en tant que gestionnaire des processus et agent du changement. Dans ce projet, ces rôles n'ont pas été clairement définis, ce qui a pu compliquer la gestion et la mise en œuvre du changement. Cette étude de cas souligne la nécessité de distinguer de manière transparente les rôles liés à la gestion des opérations, à la gestion de projet et à la gestion du changement, surtout dans des environnements complexes tels que celui des services de santé et sociaux (Pollack et Algeo, 2014).

5.4 APPORTS ET LIMITES DE L'ÉTUDE

Les entretiens semi-dirigés utilisés dans cette étude de cas sur la transformation numérique dans le secteur de la santé au Québec présentent à la fois des apports significatifs et des limitations notables. Voici une analyse de ces aspects.

5.4.1 Apports de l'étude

Les entretiens semi-dirigés dans le cadre d'une étude de cas offrent plusieurs avantages pour une recherche qualitative approfondie. Cette section explore les principaux apports de cette méthode, en soulignant comment elle a permis d'accéder à des données riches et contextuelles, d'adapter les questions en fonction des réponses obtenues et de comprendre les dynamiques complexes au sein de l'établissement.

- **Accès direct aux expériences des participants :** Les entretiens semi-dirigés ont permis de recueillir des données riches et détaillées directement auprès des individus concernés par le projet de transformation numérique. Cela a permis une compréhension approfondie de leurs expériences, perceptions et ressentis face au changement.

- Flexibilité et adaptation : Cette méthode a permis à la chercheuse d'adapter les questions en fonction des réponses de l'interviewé, ce qui permis de révéler des informations non prévues initialement et d'explorer des pistes de réflexion nouvelles et pertinentes pour l'étude.
- Contexte et profondeur : Les descriptions détaillées obtenues lors des entretiens ont fourni un contexte précieux et une profondeur d'analyse qui sont souvent difficiles à atteindre avec des méthodes quantitatives. Cela a contribué à éclairer les dynamiques organisationnelles et les comportements individuels dans le contexte de la transformation numérique.
- Perspective globale sur la gestion du changement : Les résultats ont offert une vision holistique des facteurs organisationnels, opérationnels et individuels qui influencent le succès des projets de transformation numérique. Cette perspective multi-niveaux est précieuse pour comprendre les dynamiques complexes du changement dans un environnement de santé.

5.4.2 Limites de l'étude

Malgré leurs nombreux avantages, les entretiens semi-dirigés présentent également certaines limitations qui peuvent affecter la qualité et la transférabilité des résultats. Cette section examine les principales contraintes associées à cette méthode, telles que les biais potentiels des réponses, les défis éthiques et de confidentialité, ainsi que la difficulté de généraliser les conclusions à d'autres contextes.

- Temporalité et contexte spécifique : Les données recueillies sont limitées à un moment et un contexte particulier. Les entretiens sont uniques, et leurs résultats ne peuvent être reproduits ou complétés ultérieurement, ce qui peut limiter la généralisation des conclusions.

- Échantillon limité : Les conclusions tirées des entretiens semi-dirigés sont basées sur un nombre limité de participants. Cette restriction peut limiter la représentativité des résultats et leur applicabilité à une population plus vaste.
- Biais des réponses : Les participants peuvent être influencés par le désir de bien paraître ou de répondre de manière socialement acceptable, ce qui peut introduire un biais dans les réponses. Les sujets sensibles ou tabous peuvent également être évités par les participants, limitant ainsi la portée des informations recueillies.
- Relation intervieweur-interviewé : La qualité des données dépend fortement de la relation de confiance entre la chercheuse et les participants. Sans cette confiance, les réponses peuvent être superficielles ou biaisées. De plus, la chercheuse doit être vigilante pour éviter d'influencer involontairement les réponses par ses propres préjugés ou attentes.
- Transférabilité limitée : Les résultats obtenus, bien que riches en détails, sont spécifiques au contexte étudié. La transférabilité des conclusions à d'autres contextes ou à une échelle plus large peut être limitée sans adaptations adéquates et une compréhension approfondie des différences contextuelles.

5.5 PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES

Les résultats de cette recherche ouvrent plusieurs pistes pour des études futures. Au niveau **organisationnel**, il serait pertinent d'explorer les structures de gouvernance qui favorisent ou freinent les transformations numériques. Sur le plan **opérationnel**, des recherches supplémentaires pourraient porter sur l'intégration des nouvelles technologies et l'optimisation des processus de travail. Enfin, du point de vue **individuel**, il serait intéressant d'approfondir l'impact des transformations numériques sur les employés, notamment en ce qui concerne la satisfaction au travail et le développement des compétences.

Également, dans le cadre des futures perspectives de recherche pour surmonter les limitations dans le domaine de la gestion du changement organisationnel, plusieurs axes d'investigation peuvent être envisagés à différents niveaux d'analyse.

Au **niveau organisationnel**, une expansion de la portée géographique des études comparatives pourrait permettre une meilleure généralisation des résultats. En explorant les variations régionales dans l'adoption des pratiques de gestion du changement, il devient possible de comprendre comment les contextes organisationnels influencent les stratégies de mise en œuvre. Parallèlement, des suivis à long terme sont nécessaires pour évaluer l'évolution des indicateurs de performance et saisir les tendances sur une période prolongée. De plus, comparer les différentes approches de gestion du changement utilisées par les organisations permettrait d'identifier les facteurs de succès et d'échec spécifiques à chaque méthode.

Au **niveau opérationnel**, l'augmentation de la taille des échantillons participant aux études offre la possibilité de mieux comprendre la variabilité des réponses individuelles aux interventions de gestion du changement. L'intégration de données quantitatives, telles que la mesure de la satisfaction des employés, permettrait également d'évaluer plus précisément l'efficacité des changements organisationnels. De plus, comparer les différentes approches de formation et de soutien opérationnel pourrait éclairer sur les meilleures pratiques en termes d'adoption des nouvelles technologies et de nouveaux processus.

Enfin, au **niveau individuel**, des suivis à long terme sont nécessaires pour évaluer l'évolution des compétences et des attitudes des employés face au changement. L'intégration de données quantitatives sur le stress, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel permettrait de mesurer l'impact des initiatives de gestion du changement sur le bien-être des individus. En outre, il est crucial de considérer les variables contextuelles, telles que les événements externes (comme la pandémie), qui peuvent modifier les perceptions individuelles du changement et influencer l'adhésion aux nouvelles pratiques organisationnelles.

5.6 QUELQUES SUGGESTIONS PRESCRIPTIVES

Dans le cadre de la transformation numérique des établissements de santé, adopter des stratégies efficaces en gestion de projet et gestion du changement est essentiel pour le succès des initiatives telles que le déploiement du Dossier Patient Électronique (DPÉ). Les défis rencontrés soulignent l'importance d'une gestion proactive, d'une communication claire et d'une formation adaptée pour assurer une adoption réussie. Les recommandations suivantes visent à renforcer ces processus critiques.

En matière de gestion de projet

L'étude de la transformation numérique dans le secteur de la santé met en avant l'importance d'une gestion de projet bien planifiée et adaptable. Voici quelques recommandations clés :

- **Élaborer un manuel de projet structuré et flexible :** Concevoir un guide de gestion de projet complet, incluant les étapes clés, les rôles et responsabilités, les scénarios de risque et les plans d'atténuation. Ce guide doit être assez flexible pour s'adapter aux imprévus et aux changements de contexte tout en offrant des outils et modèles pratiques pour soutenir l'équipe et les parties prenantes.
- **Planifier de manière résiliente et proactive :** Adopter une planification anticipée spécifique aux projets de changement, distincte de la planification stratégique institutionnelle, en tenant compte des contraintes potentielles telles que la disponibilité des ressources, la résistance organisationnelle, et les imprévus, comme des événements externes. La mise en place de plans de contingence permet une réactivité rapide pour ajuster les délais, les ressources, et les processus tout en préservant la qualité des livrables.

- **Définir les rôles et responsabilités :** Mettre en place une matrice de responsabilités pour définir clairement les rôles de chaque membre de l'équipe et des parties prenantes. Cette démarche favorise une coordination fluide, une prise de décision efficace et une répartition claire des tâches, renforçant ainsi la transparence et la collaboration.
- **Mettre en place des indicateurs de performance (KPI) :** Définir des indicateurs de performance spécifiques pour mesurer l'avancement et le succès du déploiement, tels que les taux d'adhésion, l'utilisation quotidienne, la rapidité des processus et la satisfaction des utilisateurs. Utiliser des outils tels que Power BI pour suivre ces indicateurs en temps réel et ajuster les stratégies selon les résultats, améliorant ainsi la performance globale du projet.

En matière de gestion du changement

Le succès d'une transformation numérique dépend largement d'une gestion du changement bien menée. Voici quelques recommandations pour une meilleure adoption des nouvelles technologies et processus :

- **Impliquer les parties prenantes dès le début :** Assurer une participation active des gestionnaires, super utilisateurs et utilisateurs dès les premières phases du projet. Leur implication permet de comprendre leurs besoins et préoccupations, d'ajuster le projet en conséquence et de renforcer leur engagement par la co-construction des objectifs et des livrables. Organiser des ateliers de sensibilisation pour renforcer leur compréhension des bénéfices du DPÉ.
- **Développer une stratégie de communication ciblée et continue :** Élaborer un plan de communication transversal et adapté à chaque public cible pour garantir la diffusion efficace des informations par divers canaux (courriels, intranet,

réunions). Utiliser différents formats tels que vidéos, FAQ, ou ateliers pour répondre aux besoins spécifiques et aux niveaux de compréhension des utilisateurs.

- **Assurer un soutien et une formation personnalisée** : Proposer un accompagnement sur mesure et des formations adaptées aux différents groupes d'utilisateurs. Former des « super utilisateurs », par quart de métier, pour servir de points de contact, de relais sur le terrain et d'assistance technique. La formation doit être pratique, interactive et continue, encourageant les utilisateurs à s'approprier les nouvelles pratiques de manière progressive.
- **Gérer la résistance au changement de manière proactive** : Anticiper et aborder la résistance de manière proactive par une écoute active, des rencontres régulières et l'identification des sources de réticence. Créer une « quête de sens » en expliquant clairement les bénéfices et les impacts positifs du changement sur le travail quotidien. La transparence et la valorisation des avantages du DPÉ à tous les niveaux de l'organisation sont essentielles pour assurer une adhésion durable.

Enfin, une gestion de projet agile et itérative, couplée à une gestion proactive et humaine du changement, peut faciliter la transformation numérique réussie dans des environnements complexes tels que le secteur de la santé. Les prescriptions énoncées ci-dessus permettent d'aligner les objectifs organisationnels avec les besoins des utilisateurs, de soutenir l'adoption des nouvelles technologies et de créer un environnement.

CONCLUSION

Cette recherche témoigne du fait que le réseau de la santé est actuellement saturé de changements. Les défis d'épuisement et de pénurie de main-d'œuvre exacerbent cette saturation. Les multiples transformations en cours peuvent provoquer une fatigue du changement, où les employés se sentent dépassés par la fréquence et l'ampleur des modifications. Pour atténuer cet effet, il est crucial de prioriser les initiatives de changement, de s'assurer que chaque projet est soutenu par des ressources adéquates et de fournir un soutien continu aux travailleurs de la santé pour gérer leur charge de travail et leur stress. Une approche intégrée et stratégique dans la gestion du changement, comme détaillée dans cette étude, peut aider à naviguer dans ce contexte complexe, minimisant ainsi les risques d'épuisement et de surcharge pour le personnel.

Cette étude s'est penchée à identifier les facteurs déterminants de succès dans la gestion du changement de projet numérique dans le secteur de la santé. En impliquant les parties prenantes dès les phases initiales, en assurant un leadership, une communication efficace, de la formation continue et en adoptant des pratiques flexibles et adaptatives, les gestionnaires peuvent maximiser les chances de succès de leurs projets de transformation numérique. L'étude de cas présentée démontre qu'une gestion stratégique et résiliente peut surmonter les défis initiaux et aboutir à une adoption réussie des nouvelles technologies.

Cette recherche offre des recommandations pratiques pour les gestionnaires et décideurs, leur permettant de naviguer avec succès à travers les défis complexes de la transformation numérique, mais également du secteur de la santé. Les leçons tirées de cette étude sont applicables à divers centres hospitaliers cherchant à implémenter des innovations technologiques, rendant ainsi les résultats pertinents et généralisables.

ANNEXES

ANNEXE 1 – GUIDES D’ENTREVUE

Guide d’entrevue semi-dirigée auprès des gestionnaires
Gestion de projet de transformation numérique
Prototype de questionnaire – Version 1.1.

Note au lecteur sur cette version : le questionnaire n’a pas été validé par les répondants. Comme il s’agit d’entrevues semi-dirigées, l’intervieweur et l’interviewé sont seuls.

Déroulement

1. L’intervieweur se présente ;
2. Il fait une brève description du projet de mémoire et de ses objectifs ;
3. Il précise la durée de la rencontre (environ 30 minutes) ;
4. L’intervieweur fait un rappel des considérations éthiques et fait signer le formulaire de consentement ;
5. Dans l’acceptation du consentement, la conversation est enregistrée et sera retranscrire. Aucun nom ou autres renseignements pouvant identifier les personnes seront énoncés ;
6. Il annonce les thèmes abordés et la structure du questionnaire ;
7. Il débute l’entretien.

Contexte du mémoire

Actuellement, le monde du travail est en constante évolution et celle-ci est encore plus rapide pour les organisations du secteur de la santé. Les répercussions de la pandémie ont été significatives et ont entraîné l’adoption rapide de nouvelles méthodes de travail. Cependant, cela a conduit à mettre de côté des problèmes organisationnels existants tels que la pénurie de main-d’œuvre, l’arrivée de nouvelles technologies ou certaines réformes administratives (Courcy, 2021).

Les organisations de la santé et des services sociaux sont reconnues à être complexes à transformer en raison de leur structure solide et de leur intégration dans un système technique et systémique qui crée de l’inertie, maintient leur fonctionnement et exerce des pressions normatives, à la fois de l’intérieur et de l’extérieur de l’organisation. Malgré certaines pressions en faveur de la modernisation, d’autres forces bien établies résistent au changement et maintiennent les organisations dans leur mode de fonctionnement traditionnel.

Objectifs de l’entrevue

Cette recherche de type qualitatif vise, à partir d’entrevues individuelles à comprendre le vécu et les besoins des employés dans un processus de gestion du changement. En considérant les données obtenues, il sera possible d’identifier les meilleures pratiques qui selon eux, permettent son adoption, son développement et sa pérennité jusqu’à maintenant.

Durée de l'entrevue

L'entrevue individuelle durera généralement environ trente (30) minutes, et les échanges seront enregistrés pour faciliter la transcription et l'analyse des informations recueillies.

Considérations éthiques

La participation consistera à témoigner de son expérience en tant qu'employé et à s'engager dans la discussion et l'analyse. Les personnes participantes ne sont forcées, en aucun cas et d'aucune façon, à révéler des renseignements, des réactions qu'elles préfèrent garder pour elles ou à répondre à certaines questions.

Les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle. Aucune information personnelle ou étant susceptible d'identifier les participants ou leur employeur ne sera transmise à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes.

Les résultats ne permettront pas d'identifier un participant par des informations qui lui est spécifique (poste, rôle, responsabilité, expérience vécue, etc.).

Définition conceptuelle – Gestionnaire

Le gestionnaire de projets est un catalyseur. Il mène les projets à bon port et coordonne tous les acteurs concernés par le projet, que ce soit par sa réalisation ou ses livrables. Le gestionnaire veille à ce que tous les objectifs définis du projet soient atteints dans les délais prescrits et au moyen des ressources allouées. Le gestionnaire de projet assure la gestion quotidienne du projet (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1998). Il gère les impacts du projet, à la fois pendant sa réalisation et après sa finalisation.

Questions

Note : Les questions en noir sont des questions qui seront posées de façon à démarrer la conversation. Les questions en gris seront posées ou reformulées de façon à atteindre un niveau satisfaisant de précision. Chaque entrevue permettra à l'intervieweur de poser d'autres questions.

Introduction

1. Pouvez-vous présenter brièvement votre expérience de travail et décrire votre rôle dans l'organisation ? Et votre rôle dans la planification du changement mis en œuvre ?
 - a. Rôle et responsabilité
 - b. Expérience dans la gestion de projet, principalement de transformation numérique

Définition

2. Pouvez-vous décrire les raisons pour lesquelles l'organisation a entrepris ce projet ?
 - a. Identification du besoin
 - b. Objectifs de changement

Planification

3. Avez-vous défini et mis en œuvre une stratégie de gestion du changement dans le cadre de votre projet ?
 - a. Mode de projet explicitement (WBS, échancier, manuel de gestion)

Diffusion et gestion de l'équipe et la mobilisation des ressources

4. Avez-vous communiqué le projet aux destinataires du changement ? Si oui, à quel moment dans le processus de gestion du projet (IE identification, planification, exécution, clôture ?), comment avez-vous procédé et quelle était leur réaction ?
 - a. Diffusion du changement
 - b. Soutien aux destinataires
 - c. Gestion de la résistance

Évaluation

5. Comment avez-vous mesuré le succès de la transformation numérique ?
 - a. À quel moment avez-vous identifié les KPI
 - b. À quel moment avez-vous mesuré les KPI
 - c. À quel moment avez-vous informé les parties prenantes des résultats mesuré ?
 1. Le cas échéant comment ont été reçus les résultats par les parties prenante
 - d. Avez-vous identifié en cours de projet des dépendances ou des interdépendances qui n'avaient pas préalablement été identifiées et qui seraient venues entraver le déploiement du changement (de cette transformation numérique).

Implication et contrôle

6. Comment, selon vous, s'est déroulé le processus de déploiement du changement ?
7. Quels ont été les principaux défis que vous avez rencontrés ?
8. Selon vous, est-ce qu'il y a eu des facteurs de succès dans cette transformation numérique ?
 1. Pouvez-vous les décrire ?

Conclusion

- Avez-vous d'autres commentaires que vous souhaiteriez faire sur le déroulement de ce projet?
- Finalement, acceptez-vous que je vous sollicite afin d'obtenir vos commentaires à la suite de la transcription de notre discussion.

Remerciement au participant

- Remerciez la personne pour son temps et son implication

Étapes suivantes

- Dans le cas où vous acceptez, je vous ferais parvenir la transcription (verbatim) de l'entretien. Il vous sera possible d'ajouter des compléments d'informations à ce qui a été mentionné.
- Dans le cas où vous acceptez, je pourrai vous faire parvenir les résultats de la recherche.

Référence :

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1998. Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information. Compétences de base en Gestion de projet. Bureau de gestion des projets

Guide d'entrevue semi-dirigée auprès des superutilisateurs
Gestion de projet de transformation numérique
Prototypage de questionnaire – Version 1.1.

Note au lecteur sur cette version : le questionnaire n'a pas été validé par les répondants. Comme il s'agit d'entrevues semi-dirigées, l'intervieweur et l'interviewé sont seuls.

Déroulement

1. L'intervieweur se présente ;
2. Il fait une brève description du projet de mémoire et de ses objectifs ;
3. Il précise la durée de la rencontre (environ 30 minutes) ;
4. L'intervieweur fait un rappel des considérations éthiques et fait signer le formulaire de consentement ;
5. Dans l'acceptation du consentement, la conversation est enregistrée et sera retranscrire. Aucun nom ou autres renseignements pouvant identifier les personnes seront énoncés ;
6. Il annonce les thèmes abordés et la structure du questionnaire ;
7. Il débute l'entretien.

Contexte du mémoire

Actuellement, le monde du travail est en constante évolution et celle-ci est encore plus rapide pour les organisations du secteur de la santé. Les répercussions de la pandémie ont été significatives et ont entraîné l'adoption rapide de nouvelles méthodes de travail. Cependant, cela a conduit à mettre de côté des problèmes organisationnels existants tels que la pénurie de main-d'œuvre, l'arrivée de nouvelles technologies ou certaines réformes administratives (Courcy, 2021).

Les organisations de la santé et des services sociaux sont reconnues à être complexes à transformer en raison de leur structure solide et de leur intégration dans un système technique et systémique qui crée de l'inertie, maintient leur fonctionnement et exerce des pressions normatives, à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Malgré certaines pressions en faveur de la modernisation, d'autres forces bien établies résistent au changement et maintiennent les organisations dans leur mode de fonctionnement traditionnel.

Objectifs de l'entrevue

Cette recherche de type qualitatif vise, à partir d'entrevues individuelles à comprendre le vécu et les besoins des employés dans un processus de gestion du changement. En considérant les données obtenues, il sera possible d'identifier les meilleures pratiques qui selon eux, permettent son adoption, son développement et sa pérennité jusqu'à maintenant.

Durée de l'entrevue

L'entrevue individuelle durera généralement environ trente (30) minutes, et les échanges seront enregistrés pour faciliter la transcription et l'analyse des informations recueillies.

Considérations éthiques

La participation consistera à témoigner de son expérience en tant qu'employé et à s'engager dans la discussion et l'analyse. Les personnes participantes ne sont forcées, en aucun cas et d'aucune façon, à révéler des renseignements, des réactions qu'elles préfèrent garder pour elles ou à répondre à certaines questions.

Les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle. Aucune information personnelle ou étant susceptible d'identifier les participants ou leur employeur ne sera transmise à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes.

Les résultats ne permettront pas d'identifier un participant par des informations qui lui est spécifique (poste, rôle, responsabilité, expérience vécue, etc.).

Définition conceptuelle – Superutilisateur

Selon l'Office québécois de la langue française (2022), le terme de superutilisateur est défini en tant que « personne qui maîtrise le fonctionnement d'un système, qui assure le transfert des connaissances auprès des utilisateurs finaux et qui est capable de traiter les demandes associées au premier niveau d'assistance. »

Questions

Note : Les questions en noir sont des questions qui seront posées de façon à démarrer la conversation. Les questions en gris seront posées ou reformulées de façon à atteindre un niveau satisfaisant de précision. Chaque entrevue permettra à l'intervieweur de poser d'autres questions.

Introduction

1. Pouvez-vous présenter brièvement votre expérience de travail et décrire votre rôle dans l'organisation ?
 1. Rôle et responsabilité
 2. Expérience dans l'organisation

Communication

2. Avez-vous été informé de ce projet ? Si oui, comment est-ce que l'annonce du projet a été faite ?
 - a. Communication et diffusion
 - b. Canaux de communication
 - c. Soutien et disponibilité du gestionnaire
 - d. Commentaires des employés

Formation et développement des compétences

3. Est-ce qu'il y avait un plan de formations ? Si oui, pouvez-vous me décrire en quoi ça consistait ?
 1. Utilisation de l'outil
 2. Modes de fonctionnements et procédures en lien avec les métiers
4. Comment avez-vous vous former vos collègues pour utiliser les nouvelles technologies mises en place dans le cadre cette transformation numérique ?
 1. Formation et accompagnement
 2. Identification et résolution de problèmes

Évaluation

5. Comment pouvez-vous utiliser la transformation numérique de ce projet pour améliorer votre travail quotidien ? Comment avez-vous perçu ce projet ?
 - a. Perception des avantages / Impact sur les méthodes de travail
 - b. Perception des réactions
6. Comment avez-vous mesuré la réussite de cette transformation numérique ?
 - a. KPI

Implication et contrôle

7. Comment, selon vous, s'est déroulé le processus de déploiement du changement ?
8. Quels ont été les principaux défis que vous avez rencontrés ?
9. Selon vous, est-ce qu'il y a eu des facteurs de succès dans cette transformation numérique ?
 1. Pouvez-vous les décrire ?

Conclusion

- Avez-vous d'autres commentaires que vous souhaiteriez faire sur le déroulement de ce projet?
- Finalement, acceptez-vous que je vous sollicite afin d'obtenir vos commentaires à la suite de la transcription de notre discussion.

Remerciement au participant

- Remerciez la personne pour son temps et son implication

Étapes suivantes

- Dans le cas où vous acceptez, je vous ferai parvenir la transcription (verbatim) de l'entretien. Il vous sera possible d'ajouter des compléments d'informations à ce qui a été mentionné.

- Dans le cas où vous acceptez, je pourrai vous faire parvenir les résultats de la recherche.

Référence :

Office québécois de la langue française, 2022. Grand dictionnaire terminologique. Superutilisateur, superutilisatrice. [En ligne]

<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8386572/superutilisateur>

Guide d'entrevue semi-dirigée auprès des utilisateurs
Gestion de projet de transformation numérique
Prototypage de questionnaire – Version 1.1.

Note au lecteur sur cette version : le questionnaire n'a pas été validé par les répondants. Comme il s'agit d'entrevues semi-dirigées, l'intervieweur et l'interviewé sont seuls.

Déroulement

1. L'intervieweur se présente ;
2. Il fait une brève description du projet de mémoire et de ses objectifs ;
3. Il précise la durée de la rencontre (environ 30 minutes) ;
4. L'intervieweur fait un rappel des considérations éthiques et fait signer le formulaire de consentement ;
5. Dans l'acceptation du consentement, la conversation est enregistrée et sera retranscrire. Aucun nom ou autres renseignements pouvant identifier les personnes seront énoncés ;
6. Il annonce les thèmes abordés et la structure du questionnaire ;
7. Il débute l'entretien.

Contexte du mémoire

Actuellement, le monde du travail est en constante évolution et celle-ci est encore plus rapide pour les organisations du secteur de la santé. Les répercussions de la pandémie ont été significatives et ont entraîné l'adoption rapide de nouvelles méthodes de travail. Cependant, cela a conduit à mettre de côté des problèmes organisationnels existants tels que la pénurie de main-d'œuvre, l'arrivée de nouvelles technologies ou certaines réformes administratives (Courcy, 2021).

Les organisations de la santé et des services sociaux sont reconnues à être complexes à transformer en raison de leur structure solide et de leur intégration dans un système technique et systémique qui crée de l'inertie, maintient leur fonctionnement et exerce des pressions normatives, à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Malgré certaines pressions en faveur de la modernisation, d'autres forces bien établies résistent au changement et maintiennent les organisations dans leur mode de fonctionnement traditionnel.

Objectifs de l'entrevue

Cette recherche de type qualitatif vise, à partir d'entrevues individuelles à comprendre le vécu et les besoins des employés dans un processus de gestion du changement. En considérant les données obtenues, il sera possible d'identifier les meilleures pratiques qui selon eux, permettent son adoption, son développement et sa pérennité jusqu'à maintenant.

Durée de l’entrevue

L'entrevue individuelle durera généralement environ trente (30) minutes, et les échanges seront enregistrés pour faciliter la transcription et l'analyse des informations recueillies.

Considérations éthiques

La participation consistera à témoigner de son expérience en tant qu’employé et à s’engager dans la discussion et l’analyse. Les personnes participantes ne sont forcées, en aucun cas et d’aucune façon, à révéler des renseignements, des réactions qu’elles préfèrent garder pour elles ou à répondre à certaines questions.

Les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle. Aucune information personnelle ou étant susceptible d’identifier les participants ou leur employeur ne sera transmise à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes.

Les résultats ne permettront pas d’identifier un participant par des informations qui lui est spécifique (poste, rôle, responsabilité, expérience vécue, etc.).

Définition conceptuelle – Utilisateur

Selon l’Office québécois de la langue française (2022), le terme d’utilisateur est défini en tant que « Personne de l'organisation de quelque catégorie d'emploi ou de quelque statut ainsi que toute personne morale ou physique qui utilise un actif informationnel de l'organisation pour mener à bien toutes ou une partie de ses activités. Le terme *utilisateur* est employé pour désigner les personnes qui utilisent des ressources informatiques, par opposition aux producteurs de ressources informatiques (consultants, services informatiques, distributeurs de matériels et logiciels, etc.). »

Questions

Note : Les questions en noir sont des questions qui seront posées de façon à démarrer la conversation. Les questions en gris seront posées ou reformulées de façon à atteindre un niveau satisfaisant de précision. Chaque entrevue permettra à l’intervieweur de poser d’autres questions.

Introduction

1. Pouvez-vous présenter brièvement votre expérience de travail et décrire votre rôle dans l’organisation ?
 1. Rôle et responsabilité
 2. Expérience dans l’organisation

Communication

2. Avez-vous été informé de ce projet ? Si oui, comment est-ce que l’annonce du projet a été faite ?
 - a. Communication et diffusion
 - b. Canaux de communication
 - c. Soutien et disponibilité du gestionnaire
 - d. Commentaires des employés

Formation et développement des compétences

3. Est-ce qu'il y avait un plan de formations ? Si oui, pouvez-vous me décrire en quoi ça consistait ?
 1. Utilisation de l'outil
 2. Modes de fonctionnements et procédures en lien avec les métiers

Évaluation

4. Comment pouvez-vous utiliser la transformation numérique de ce projet pour améliorer votre travail quotidien ? Comment avez-vous perçu ce projet ?
 - a. Perception des avantages / Impact sur les méthodes de travail
 - b. Perception des réactions
5. Comment pouvez-vous aider à garantir la réussite de la transformation numérique ?
 1. Contribution individuelle
 2. KPI

Implication et contrôle

6. Comment, selon vous, s'est déroulé le processus de déploiement du changement ?
7. Quels ont été les principaux défis que vous avez rencontrés ?
8. Selon vous, est-ce qu'il y a eu des facteurs de succès dans cette transformation numérique ?
 1. Pouvez-vous les décrire ?

Conclusion

- Avez-vous d'autres commentaires que vous souhaiteriez faire sur le déroulement de ce projet?
- Finalement, acceptez-vous que je vous sollicite afin d'obtenir vos commentaires à la suite de la transcription de notre discussion.

Remerciement au participant

- Remerciez la personne pour son temps et son implication

Étapes suivantes

- Dans le cas où vous acceptez, je vous ferais parvenir la transcription (verbatim) de l'entretien. Il vous sera possible d'ajouter des compléments d'informations à ce qui a été mentionné.
- Dans le cas où vous acceptez, je pourrai vous faire parvenir les résultats de la recherche.

Référence :

Office québécois de la langue française, 2022. Grand dictionnaire terminologique. Utilisateur. [En ligne] <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8386572/superutilisateur>

ANNEXE 2 –CERTIFICATION ÉTHIQUE



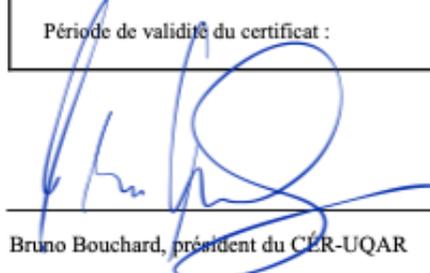
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Audrey Cameron
Unité de recherche :	Maîtrise en gestion de projet
Titre du projet :	Les différentes sphères de la gestion du changement

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CER-120-959
Période de validité du certificat :	07 avril 2022 au 06 avril 2023


Bruno Bouchard, président du CÉR-UQAR

08.04.22
Date

Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa prochaine réunion.

ANNEXE 3 – EXEMPLE DE COURRIEL DE SOLLICITATION

Objet : Invitation à participer à une entrevue pour une étude de gestion du changement dans le secteur de la santé

Bonjour,

Je suis actuellement étudiante à la maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) campus de Lévis et je mène, dans le cadre de la rédaction d'un mémoire, une étude de cas sur la gestion du changement de projet informatique dans le secteur de la santé. L'objectif de cette étude est de comprendre les facteurs qui contribuent au processus de gestion du changement dans l'implantation de transformations numériques dans le secteur de la santé et en tenant compte de l'expérience des destinataires du changement.

Je suis ravi d'avoir l'opportunité de réaliser une étude de cas dans votre centre hospitalier et je vous contacte aujourd'hui pour solliciter votre participation. Je serais honorée si vous acceptiez de participer à une entrevue individuelle ou de groupe d'environ 30 minutes en octobre ou novembre, à votre convenance, pour discuter de votre expérience en matière de gestion du changement dans le contexte de l'implantation de transformations numériques dans le secteur de la santé. Votre expérience et vos commentaires sont essentiels pour comprendre les enjeux de gestion du changement dans ce domaine.

L'entrevue sera menée par vidéoconférence ou par téléphone selon votre préférence. L'entrevue sera aussi enregistrée afin de garantir une précision des données recueillies et sera traitée de manière confidentielle. Vous avez également la possibilité de choisir un pseudonyme pour conserver votre anonymat.

Je tiens à vous assurer que toutes les informations recueillies lors de notre entretien seront traitées de manière confidentielle et conformément aux directives éthiques de mon université. Je vous présenterai également un formulaire de consentement avant notre rencontre.

Si vous êtes disponible pour participer à l'entrevue, veuillez me contacter par courriel à audrey.cameron@uqar.ca ou par téléphone pour convenir d'une date et d'une heure qui conviennent à votre emploi du temps. Si vous préférez ne pas participer à cette étude, veuillez me le faire savoir.

Je vous remercie d'avance pour votre temps et votre contribution à cette étude importante.

Cordialement vôtre,

Audrey Cameron

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arcand, M. (2011). *La gestion stratégique du changement : conceptions théoriques, modèles diagnostiques et choix de l'intervention*. Éditions Nouvelles.
- Arcand, M. (2022). *Changement : Introduction au leadership de changement*. Cours en gestion stratégique du changement.
- Arksey, H., et O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32.
- Autissier, D. (2013). *Conduire le changement : 60 outils pour réussir les transformations* (2e éd.). Dunod.
- Autissier, D., et Moutot, J.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Dunod.
- Autissier, D., et Moutot, J.-M. (2016). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance* (4e éd.). Dunod.
- Autissier, D., Johnson, K., Vandangeon-Derumez, I., et Vas, A. (2018). *Conduite du changement : Concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Dunod.
- Autissier, D., Moutot, J.-M., Johnson, K. J., et Metais-Wiersch, E. (2019). *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation : 65 outils clés en main + 4 vidéos d'approfondissement* (2e éd.). Dunod.
- Babineau, L., et Lessard, L. (2015). Organizational agility project and healthcare reorganization: A case study in organizational change. *The Journal of Modern Project Management*.
- Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : Une approche utile dans la gestion des changements. *Revue Interactions*, 3(1-2), 169-182.
https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_3_no_1-2/V3N1-2_BAREIL_Celine_p169-182.pdf
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement : Les étapes du parcours du changement*. Presses de l'Université Laval.

- Bareil, C. (2005). Démystifier la résistance au changement : Questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 11(1), 67-82.
- Bareil, C., Fortin, J., et Gélinas, R. (2006). Les préoccupations des individus en contexte de changement organisationnel : Une analyse longitudinale. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(29), 39-57.
- Bareil, C. (2008). *Gérer le volet humain du changement : Les étapes du parcours du changement*. Presses de l'Université Laval.
- Bareil, C., Savoie, A., et Brunet, L. (2014). Les multiples facettes de la résistance au changement : Au-delà du concept unique. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 64(4), 213-223.
- Bernoux, P. (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Éditions Points.
- Boston Consulting Group (BDC). (2020). *Flipping the odds of digital transformation success*. [En ligne]. <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>
- Bourgeois, I., et Gauthier, B. (2022). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.
- Burrus, D. (2021). *How to develop an effective employee training program*. [En ligne]. <https://www.burrus.com/2021/03/how-to-develop-an-effective-employee-training-program/>
- Cabinet du ministre de la Santé. (2022). *Deux régions ciblées pour implanter le dossier de santé numérique*. [En ligne]. https://www.msss.gouv.qc.ca/inc/documents/ministere/acces_info/demandes-acces/2020-2021/2020-2021-332-Document.pdf
- Caldwell, S., et Liu, Y. (2011). Further investigating the influence of personality in employee response to organisational change: The moderating role of change-related factors. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 74-89.
- Cameron, E., et Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Centre d'aide à la rédaction des travaux universitaires (CARTU). (2014). *Revue de littérature : Ressources en rédaction – Type de travaux*. [En ligne]. https://sass.uottawa.ca/sites/sass.uottawa.ca/files/revue_de_litterature.pdf

- Collerette, P. (2013). *Le pilotage du changement* (2e éd.). Les Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Cordeau, J. F., et Lorrain, D. (2008). *Le développement du leadership et de la gestion de projet*. Éditions JFD.
- Collerette, P., Delisle, G., et Perron, R. (2008). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* (3e éd.). Les Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Demers, G., et Déry, R. (2012). *La mobilisation des citoyens en faveur du développement durable : Évaluation et analyse de cas*. Presses de l'Université Laval.
- Collerette, P., Schneider, R., et Lauzier, M. (2012). *La gestion des ressources humaines dans les organisations* (4e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Schneider, R., et Lauzier, M. (2021). *La gestion du changement organisationnel : Approches et outils pour réussir les transformations*. Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Schneider, R., et Legris, P. (2003). La gestion du changement organisationnel : Sixième partie : Gérer la transition. *ISO Management Systems*, 3(6), 48-51.
- Courcy, F. (2021). Nouvelle formation en gestion du changement appliquée au secteur de la santé et des services sociaux. *Faculté de médecine et des sciences de la santé, Université de Sherbrooke*. [En ligne]. <https://www.usherbrooke.ca/etudes-medecine/actualites/nouvelles/details/45649>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique : Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Éditions Seuil.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions Seuil.
- Daglio, M., Gerson, D., et Kitchen, H. (2014). *Building organisational capacity for public sector innovation*. Background paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: From Ideas to Impact.” [En ligne]. <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.

- Dickson, G. (2012). A framework for understanding and managing organizational change. *Healthcare Quarterly*, 15(Spec No), 36-40.
- Dickson, K., Lehmann, C. U., et Succi, M. D. (2012). Evidence-based medicine and its implications for the profession of pharmacy. *Pharmacotherapy: The Journal of Human Pharmacology and Drug Therapy*, 32(8), e201-e208.
- Duponchel, P. (2021). Revue de littérature scientifique : Méthodologie et conseils. *Scribbr*. [En ligne]. <https://www.scribbr.fr/article-scientifique/revue-de-litterature-scientifique/>
- Duport, M. (2020). *L'étude de cas : Produire du savoir et de l'action* (pp. 153-164).
- Feder. (2020). Analyse FFOM : Connaissez-vous les forces et les faiblesses de votre organisation ? *BDC*. [En ligne]. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/analyse-ffom-outil-simple-utiliser-planification-strategique>
- Forbes. (2016). Are these the 7 real reasons why tech projects fail? [En ligne]. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/09/13/are-these-the-real-reasons-why-tech-projects-fail/?sh=582902573206>
- Gagnon, Y. (2012). *La recherche qualitative : Fondements et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Giroux, E. (1991). Convexité en topologie de contact. *Commentarii Mathematici Helvetici*, 66(4), 637-677.
- Gorden, W. (1980). *Interviewing: Strategy, techniques, and tactics*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Gutierrez, K. (2021). 5 tips for creating effective employee training programs. *ATD Insights*. [En ligne]. <https://www.atd.org/insights/articles/5-tips-for-creating-effective-employee-training-programs>
- Hart, S. L. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. SAGE Publications
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34.
- Helms, M. M., et Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

- Hiatt, J. M., et Creasey, T. J. (2012). *Change management: The people side of change*. Prosci.
- Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). (2010). *Guide sur la synthèse des connaissances*. [En ligne]. <https://cihr-irsc.gc.ca/f/41382.html>
- IPCDC. (2013). *La responsabilité populationnelle : Des changements organisationnels à gérer en réseau. Un guide de gestion du changement en faveur de la responsabilité populationnelle*. [En ligne]. <http://www.santecom.qc.ca/bibliothequevirtuelle/IPCDC/60317.pdf>
- Jarzabkowski, P., et Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648.
- Joanna Briggs Institute (JBI). (2015). *Joanna Briggs Institute Reviewers' Manual: Methodology for JBI Scoping Reviews*. Adelaide: Joanna Briggs Institute.
- Johnson, K. J. (2012). La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance : Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer. *Question(s) de Management*, 2012/1(N° 0), 25-39. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0025>
- Johnson, K. J., et Bareil, C. (2016). Y a-t-il trop de changements dans le réseau de la santé et des services sociaux ? *Revue Gestion*, 6 octobre. [En ligne]. <https://www.revuegestion.ca/y-a-til-trop-de-changements-dans-le-reseau-de-la-sante-et-des-services-sociaux>
- Kanter, R. M. (1972). *Commitment and community: Communes and utopias in sociological perspective*. Harvard University Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12e éd.). Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., et Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying: What the Dying Have to Teach Doctors, Nurses, Clergy and Their Own Families*. New York: Scribner.
- Lachance, N. (2021). Informatisation du réseau de la santé : Nouveau projet monstre après 2G\$ et 20 ans d'échecs.

- Larson, E. W., Gray, C. F., Guillotte, C.-A., et Charbonneau, J. (2014). *Management de projet* (2e éd.). McGraw-Hill Education/Chenelière Éducation.
- Lauzier, M., et Lemieux, V. (2018). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*.
- Levac, D., Colquhoun, H., et O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: Advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(1), 1-9.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. D. Cartwright (Éd.). Harper & Row.
- Lewin, K. (1975). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. D. Cartwright (Éd.). Harper & Row.
- Mazouz, B., et Gagnon, S. P. (2019). *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*. Presses de l'Université du Québec.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2019). *Le dossier santé numérique et son écosystème : Résultats et recommandations du comité de travail multidisciplinaire du dossier santé numérique*. [En ligne]. https://www.msss.gouv.qc.ca/inc/documents/ministere/acces_info/demandes-acces/2020-2021/2020-2021-332-Document.pdf
- Mintrom, M., et Luetjens, J. (2017). Creating public value: Tightening connections between policy design and public management. *Policy Studies Journal*, 45(1), 170-190.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., et Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Nohria, N., et Beer, M. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Papacharalambous, A. (2019). L'importance de la formation en entreprise. *Économie Entreprises*. [En ligne]. <https://www.economie-entreprises.com/limportance-de-la-formation-en-entreprise/>
- Perron, J. (2021). *Les fondements du management de projet : Concepts, méthodes, techniques et outils*. Presses de l'Université du Québec.
- Pollack, J., et Algeo, C. (2014). Perspectives on the use of logic models in project management practice. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1126-1137.

- Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (5e éd.). Project Management Institute
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6e éd.). Project Management Institute
- Project Management Institute (PMI). (2018). *Success in disruptive times—Expanding the value delivery landscape to address the high cost of low performance* (10e Global Project Management Survey; PMI’s Pulse of the Profession). Project Management Institute. <https://bit.ly/3tltITP>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7e éd.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2022). *What is project management?* [En ligne]. <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- Prosci. (2012). *Best practices in change management* (2012 éd.).
- Prosci. (2019). *Best practices in change management* (11e éd.). Prosci.
- Rondeau, K. (2003). La gestion du changement organisationnel : Enjeux et défis pour les organisations. *Gestion*, 28(1), 35-47.
- Rondeau, K. V. (2008). La gestion du changement n’a rien de linéaire ou de générique et sa complexité est souvent sous-estimée. *Gestion*, 33(1), 62-69.
- Roy, S. N. (2016). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (pp. 195-220). Presses de l’Université Laval.
- Savoie-Zajc, L. (2016). L’entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6e édition, p. 337-364). Presses de l’Université du Québec.
- Secrétariat du Conseil du Trésor. (2015). *La gestion du changement : Cadre de référence*. [En ligne]. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2477985>
- Schlesinger, L. A., et Kotter, J. P. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2).
- Sylvain, L. (2000). *Le guide d’entrevue : Son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d’une entrevue*. [En ligne]. https://cdc.qc.ca/actes_arc/2000/sylvain_actes_ARC_2000.pdf

- Tétreault, S., et Blais-Michaud, S. (2014). Étude de la portée (scoping review). *Guide de pratique de recherche en réadaptation* (pp. 151-159).
- Tranfield, D., Denyer, D., et Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Tremblay, M., et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.
- ULaval. (2022). *Réaliser une étude de la portée (scoping review)*. [En ligne]. <https://www5.bibl.ulaval.ca/services/soutien-a-ledition-savante-et-a-la-recherche/syntheses-de-la-connaissance/realiser-une-etude-de-la-portee-scoping-review>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., et Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group Organization Management*, 1, 430-447.
- Westerman, G., Bonnet, D., et McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4e éd.). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

