



La gestion du changement: Un regard au delà des technologies

**Lise Lamothe
Département d'administration de la santé-GRIS
Université de Montréal**

JASP, Octobre 2006, Montréal



Présentation

**Quelles sont les conditions et dynamiques liées à
une gestion du changement qui favorise
l'intégration des technologies au continuum de
soins et services?**

- **Nature du changement induit par les technologies**
- **Dynamique d'évolution de ce changement**
- **Enjeux pour la gestion du changement**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006

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



Contexte d'études qui supportent la présentation

- **Analyse transversale sous l'angle de l'intégration des technologies de la télésanté dans les continuums de soins et services et la gestion du changement (29 projets financés le Programme des partenariats pour l'infrastructure canadienne de la santé)**
- **Projets de recherche divers portant sur l'utilisation de la télésanté**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Nature du changement induit par les technologies (1)

- **Les technologies de la télésanté misent sur une meilleure gestion et utilisation de l'information pour assurer une meilleure accessibilité et continuité des soins et services.**
- **L'atteinte de ces objectifs dépend toutefois de considérations qui débordent les seules questions de l'utilisation des technologies et de l'information quelles rendent disponibles.**
- **Pour avoir un impact sur l'organisation des services, il apparaît crucial de considérer le système social dans lequel elles sont insérées.**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Nature du changement induit par les technologies (2)

- **Pour les patients**
 - Accessibilité, continuité, soins, temps, argent, sécurité
- **Pour les professionnels**
 - Consolidation des rapports interprofessionnels, développement professionnel
- **Pour les organisations**
 - Gains en productivité possibles, impacts sur les relations inter organisationnelles
- **Impacts sur les professionnels et les organisations souvent négligés ou sous estimés dans les projets de mise en oeuvre**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Effets structurants des technologies

- **L'intégration des technologies de l'information dans les continuums de soins et services les transforment en technologies de soins.**
- **Il apparaît important de les considérer sous cet angle.**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Effets structurants de ces technologies

- **Renforcement de la formation de réseaux de soins et services**
- **Transformation des processus par une adaptation des pratiques professionnelles et organisationnelles**
- **Adaptation des pratiques négociée autour des mécanismes de coordination**
- **Considérations souvent négligées dans les projets**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Dynamique d'évolution du changement

- **Processus évolutif d'apprentissage composé d'étapes interdépendantes**
 - **Familiarisation avec la technologie nécessaire**
 - **Négociation pour l'adaptation des pratiques**
 - **Nouvelles formes de standardisation assurant l'efficacité du travail**
- **Importance de la maturité du contexte et de la technologie; influence sur le rythme et les chances de succès de l'intégration**
- **Action différenciée des technologies en fonction de leurs caractéristiques**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Dynamique d'évolution du changement: Formation de réseaux de soins et services

- **Dynamique similaire à celle de la formation de tout réseau de soins et services**
- **La confiance: Un enjeu central**
- **Nouvelles relations de confiance essentielles à l'obtention de nouveaux consensus professionnels requis et à la légitimité et l'efficacité des dispositifs de liaison (protocoles, ententes informelles, etc.)**
- **Importance du temps; souvent sous estimé dans les projets**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



ENJEUX POUR LA GESTION DU CHANGEMENT

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Gestion de projet ou gestion de changement?

- **Dimension changement du système de santé souvent négligée (impacts sur les professionnels et les organisations)**
- **Pérennité liée à la prise en compte des conditions de déploiement et de diffusion dès le début de l'introduction**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Analyse du contexte

- **L'analyse des besoins est importante mais non suffisante**
- **L'analyse doit prendre en compte:**
 - **le degré de maturité de la technologie,**
 - **les habiletés déjà développées dans les organisations**
 - **une compréhension fine des processus cliniques existants dans et entre les organisations**
 - **l'identification des leaders cliniques**
 - **une compréhension des influences du contexte externe**

Les structures et systèmes de gestion mis en place doivent permettre de construire sur ces considérations de manière cohérente

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Structure et systèmes de gestion

- **Structure et systèmes décentralisés, flexibles et adaptatifs**
- **La structure et les mécanismes de coordination doivent permettre la participation des professionnels dès le début du projet**
- **Un leadership clinique est incontournable pour un changement dans les opérations cliniques**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Renforcement des réseaux de soins et services

- **Construire sur les réseaux existants dans et entre les organisations apparaît comme une condition gagnante pour l'intégration de technologies**
- **Les nouvelles pratiques sont davantage adaptatives que révolutionnaires**

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Déploiement et diffusion des technologies

- Cette phase du développement renvoie à la transformation du système de santé

- La mise en oeuvre du changement fait émerger l'importance de décisions qui impliquent des dirigeants à plus d'un niveaux de décision:
 - Réallocation budgétaires
 - Rémunération (médecins)
 - Gestion des effectifs professionnels (médecins)

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Un commentaire en guise de conclusion

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



Perspective des soins et services de première ligne

- Peu de projets sont initiés avec cette perspective même si tous les projets ont pour objectif et conséquence d'exercer une pression dans ce sens
- Une telle perspective a l'avantage de mettre les préoccupations locales davantage au premier plan
- La question mériterait d'être approfondie

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006



RÉFÉRENCES

- Lamothe, L., Fortin, J-P, Case Study: Managing Change in the Implementation of Telehealth Technology In the Magdalene Islands, Quebec, The Telehealth Change Management Steering Committee, Octobre 2006.
- Lamothe, L, Fortin, J-P, Gestion du changement. Projet de diffusion des connaissances. Rapport présenté à Santé Canada. Programme des partenariats pour l'infrastructure canadienne de la santé (PPICS/CHIPP), Mars 2006.
- Lamothe, L, Fortin, J-P, L'intégration des technologies de télésanté dans le continuum de soins. Projet de diffusion des connaissances. Rapport présenté à Santé Canada. Programme des partenariats pour l'infrastructure canadienne de la santé (PPICS/CHIPP). Mars 2006.
- Fortin, J-P, Lamothe, L, Labbé, F., Duplantie, J., Messikh, D., Douillard, D., Lepage, C., CLSC du Futur: Soutien à domicile et télésoins, CEFRIO, Rapport présenté au Programme des partenariats pour l'infrastructure canadienne de la santé (PPICS), Avril 2004.

JASP-Lise Lamothe-Octobre 2006