



***Adhésion et gestion du changement dans le cadre de la transformation d'une équipe  
informatique dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois***

par

***Tu-Trân Luong***

Essai présenté au CeFTi

en vue de l'obtention du grade de maître en technologies de l'information

(maîtrise en génie logiciel incluant un cheminement de type cours

en technologies de l'information)

FACULTÉ DES SCIENCES

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Longueuil, Québec, Canada, le 17 avril 2018

## Sommaire

Le département informatique d'un centre hospitalier du réseau de la santé et des services sociaux s'apprête à vivre une transformation importante. Jusqu'à tout récemment, les efforts de cette équipe et son offre de services étaient surtout axés sur la gestion des actifs et le soutien des équipes cliniques et des employés de l'organisation. La vision centrée sur le patient de l'organisation et le souhait de dépassement du président-directeur général obligent une révision de cette offre de services. L'ambition de la direction est :

- de passer d'une direction qui gère des actifs à une direction de services;
- d'être davantage à l'affût des nouvelles tendances technologiques;
- d'être innovatrice.

Cela implique, entre autres, l'ajout d'une nouvelle clientèle pour cette direction informatique soit, les patients de l'organisation et leurs accompagnateurs.

La résistance au changement est une cause importante d'échec dans les projets de transformation. Cette résistance s'explique généralement par l'incertitude que génère l'arrivée de nouvelles tâches, de nouvelles responsabilités ou un nouveau contexte, qui oblige les individus à sortir de leur zone de confort. Il appert inévitable qu'avec l'arrivée de la transformation et l'application des nouvelles orientations stratégiques, cette direction informatique aura besoin d'accompagnement, ou du moins devra s'outiller de façon importante en gestion du changement.

L'objectif du présent essai est d'évaluer si un seul plan de gestion du changement général est suffisant, ou si l'élaboration de différents plans adaptés par regroupements de titres d'emploi pourrait augmenter l'adhésion des individus lorsque survient une transformation.

Hypothèse de recherche : chaque catégorie d'emploi a un niveau de préoccupations différent, ainsi, différents plans d'action adaptés par catégories d'emploi devraient augmenter l'adhésion des ressources aux changements provoqués par la transformation.

Pour répondre à la question de recherche et vérifier l'hypothèse émise, un devis de recherche quantitatif est proposé. Ainsi, suite à une recension des écrits permettant de clarifier certains concepts, un questionnaire d'enquête a été élaboré. La collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire électronique auto-administré auprès de l'ensemble des employés de la direction.

L'analyse des résultats ne permet pas de confirmer l'hypothèse de recherche. Pour l'ensemble des questions du sondage, on observe que les résultats obtenus sont similaires pour la catégorie de titre d'emploi soutien technique et la catégorie analyste, conseiller et gestionnaire de projets. On peut ainsi affirmer, que dans le contexte actuel, mettre en place un plan de gestion du changement différent n'aura pas nécessairement d'incidence sur une meilleure adhésion de ces employés. Par contre, on peut faire une distinction entre les réponses obtenues par les employés et celles des cadres. Ceux-ci semblent avoir une perspective différente en ce qui a trait aux nouvelles orientations. Ainsi, un plan d'accompagnement et de gestion du changement adapté à ces derniers serait approprié.

Bien que les résultats obtenus n'aient pas permis de confirmer l'hypothèse de recherche, une série de recommandations destinées aux responsables de cette transformation émane de l'analyse des résultats :

- Informer rapidement les ressources des nouvelles orientations et de la transformation à venir, puisque les résultats démontrent que la majorité des ressources de la direction n'ont pas encore été informées des nouvelles orientations et de la transformation à venir;
- Élaborer un plan de communication plus robuste, puisque l'information ne semble pas se rendre de façon uniforme à l'ensemble des ressources concernées;

- Élaborer un plan de gestion du changement et de mise en œuvre par phases puisqu'il s'agit d'une transformation qui risque de s'étendre sur plusieurs années;
- Impliquer les ressources dans la transformation;
- S'associer avec le Direction des ressources humaines pour voir s'il est possible de faire un plan de gestion des talents et des compétences, ainsi que voir avec la Direction de l'enseignement et de l'Académie CHUM si différentes possibilités de formation s'offrent à l'équipe;
- Suivre et continuer de mesurer s'il y a une progression, ou une régression dans l'adhésion des ressources tout au long de la démarche de transformation.

## Remerciements

Je tiens à remercier ma famille et mes amis qui m'ont invitée à persévérer dans complétion de cette maîtrise. Plus particulièrement, je tiens à remercier mon ami Daniel Payette pour ces nombreuses soirées à la Grande Bibliothèque où nous nous motivions à effectuer nos travaux de recherche respectifs et ma chère Francine Malouin pour l'énorme coup de main (ou de dictionnaire) lors de mon sprint final.

Du CHUM, je tiens à remercier Cécile Lagoutte et mes collègues de la Direction du soutien à la transformation pour votre support, vos encouragements et votre pression parce que oui, j'en ai eu grandement besoin. Sans oublier Joanne Guay et les ressources de la Direction des technologies de l'information et des télécommunications pour votre collaboration et pour avoir pris le temps de répondre au questionnaire.

De l'Université de Sherbrooke, un énorme merci à Pierre-Martin Tardif, mon directeur académique et Lynn Legault. Vos encouragements et nombreux conseils ont toujours été constructifs et m'ont permis de me rendre jusqu'au bout. Finalement, Claude Cardinal et Vincent Echelard, je ne suis pas issue du domaine de l'informatique en soi, j'ai débuté cette maîtrise par pur plaisir et curiosité, merci d'avoir cru en mes capacités et de ne pas m'avoir laissée tomber.

*“Regardez vers les étoiles et pas vers vos pieds. Essayez de donner un sens à ce que vous voyez, et demandez-vous ce qui fait que l'univers existe. Soyez curieux.”*

*Stephen Hawking*

Je sors de ce long, mais oh combien enrichissant processus, comme une personne transformée (c'est le moins qu'on ne puisse dire) et c'est avec grande fierté que je dépose enfin ce travail final de maîtrise.

## Table des matières

Sommaire .....	i
Remerciements.....	iv
Table des matières .....	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Liste des sigles, des symboles et des acronymes.....	ix
Introduction.....	1
Chapitre 1 Mise en contexte .....	3
1.1 Contexte.....	3
1.1.1 Présentation du CHUM.....	3
1.1.2 Contexte de la transformation du CHUM .....	4
1.1.3 Structure organisationnelle .....	7
1.2 Contexte de la transformation DTIT et problème de recherche.....	9
Chapitre 2 Revue de la littérature.....	11
2.1 Méthodologie de recherche .....	11
2.1.1 Mots-clés utilisés .....	11
2.2 Besoins .....	12
2.2.1 Soins axés sur le patient.....	12
2.2.2 Patient face aux technologies .....	13
2.2.3 Design orienté patient.....	15
2.3 Moyens.....	17
2.3.1 Changement de culture organisationnelle et ajustement des équipes TI.....	17
2.3.2 Évolution du rôle et de la structure des équipes TI .....	19
2.3.3 Amélioration continue et systématisation .....	20
2.4 Transformation et résistance .....	21

Chapitre 3 Problématique .....	25
3.1 Description .....	25
3.1.1 Objectif et hypothèse .....	25
3.1.2 Limites .....	28
Chapitre 4 Approche proposée .....	30
4.1 Échantillon.....	30
4.2 Recrutement des participants .....	32
4.3 Contexte organisationnel DTIT au moment de l'étude .....	33
4.4 Outil de mesure - Enquête par sondage .....	33
4.4.1 Identification .....	34
4.4.2 Mission et vision .....	34
4.4.3 Flexibilité .....	35
4.4.4 Clientèle .....	36
4.5 Analyse des résultats .....	37
Chapitre 5 Analyse des résultats .....	38
5.1 Résultats obtenus.....	40
5.1.1 Section mission et orientation .....	40
5.1.2 Section flexibilité.....	47
5.1.3 Section client .....	50
5.2 Retour sur l'hypothèse.....	51
5.3 Limites des résultats.....	52
Conclusion.....	53
Liste des références .....	57
Bibliographie.....	60
Annexe I Nomenclature CPNSS - Libellé titre d'emploi normé .....	61
Annexe II Questionnaire d'enquête par sondage .....	65
Annexe III Résultats sondage .....	72

## Liste des tableaux

Tableau 1 Transformation de la DTIT - Changements à venir .....	10
Tableau 2 Traits culturels et valeurs à instaurer dans un département informatique pour engager une nouvelle relation avec l'organisation .....	18
Tableau 3 Titres d'emploi en hausse d'importance au sein des équipes informatiques .....	19
Tableau 4 Modèle des 7 phases de préoccupations selon Céline Bareil .....	22
Tableau 5 Catégorisation des titres d'emploi CHUM .....	27
Tableau 6 Niveau de scolarité en fonction des catégories de titres d'emploi .....	27
Tableau 7 Concordance phases de préoccupations et énoncés du questionnaire d'enquête	35
Tableau 8 Tableau comparatif distribution DTIT vs. répondants par catégorie de titres d'emploi (%) .....	39
Tableau 9 Détail distribution des répondants en fonction de la catégorie de titres d'emploi et des 7 phases de préoccupations .....	43
Tableau 10 Distribution des mesures de tendance centrale liées aux opportunités d'apprentissage des ressources de la DTIT en fonction de la catégorie de titres d'emploi.....	49

## Liste des figures

Figure 1 Schéma transformation CHUM – Fusion des 3 hôpitaux.....	5
Figure 2 Organigramme CHUM .....	7
Figure 3 Évolution de la relation patient et fournisseur de soins.....	13
Figure 4 Proportion des adultes de 55 ans et plus utilisant régulièrement Internet .....	14
Figure 5 Patient faisant face aux informations et services.....	15
Figure 6 Cadre conceptuel de l'étude .....	26
Figure 7 Morphologie d'une organisation .....	29
Figure 8 Distribution DTIT par catégorie d'ancienneté par catégorie d'emploi .....	30
Figure 9 Distribution DTIT par catégorie d'âge par catégorie d'emploi .....	31
Figure 10 Distribution par catégorie de titres d'emploi.....	38
Figure 11 Distribution des répondants par catégorie de titres d'emploi .....	39
Figure 12 Histogramme - Distribution des répondants en fonction des 7 phases de préoccupations.....	41
Figure 13 Histogramme - Comparaison des trois catégories de titres d'emploi en fonction des 7 phases de préoccupations.....	42
Figure 14 Histogramme - Distribution des cadres en fonction des 7 phases de préoccupations .....	44
Figure 15 Histogramme - Distribution des analystes, conseillers et gestionnaires de projets en fonction des 7 phases de préoccupations.....	45
Figure 16 Histogramme - Distribution des ressources de soutien technique et en fonction des 7 phases de préoccupations.....	46

## Liste des sigles, des symboles et des acronymes

CHU : Centre hospitalier universitaire

CHUM : Centre hospitalier de l'Université de Montréal

CUSM : Centre universitaire de santé McGill

DCI : Dossier clinique informatisé

DTIT : Direction des technologies de l'information et des télécommunications

ÉMS : Équipements médicaux spécialisés

HIT : Information électronique de santé (Traduction libre de *Health information technology*)

IHI : *Institute for Healthcare Improvement*

Md : Médiane

Mo : Mode

PDG : Président-directeur général

PGBM : Service de physique et de génie biomédical

PPP : Partenaire public-privé

TIC : Technologies de l'information et des communications

UETMIS : Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé

## Introduction

Les établissements de santé québécois ne sont pas nécessairement reconnus comme étant les plus innovants et à la fine pointe de la technologie. D'ailleurs selon le *Journal of the Royal Society of Medicine*, certaines études démontrent que dans le domaine de la santé, entre le moment où une découverte est faite jusqu'au moment où celle-ci arrive au chevet du patient, il s'écoule en moyenne dix-sept ans [1]. En 2017, Luc Sirois mentionnait lors d'une conférence sur l'innovation collaborative en santé [2] que, d'un point de vue informatique, les établissements québécois se situaient au niveau 1 de 7 du modèle de maturité des technologies de l'information en santé (traduction libre de : *7 stages of IT maturity in healthcare*) développé par le *Healthcare Information and Management Systems Society*. Alors que les établissements du reste du Canada se situaient à des niveaux supérieurs et que certains établissements de santé américains avaient même atteint le niveau 7.

Bien que les hôpitaux québécois tirent de la patte dans le domaine de l'innovation et des technologies de l'information, on observe depuis quelques années un désir d'emboîter le pas. De plus en plus d'initiatives technologiques émergent, par exemple, le *hackathon Hacking Health*, l'association de certains établissements de santé avec des organisations comme la Société des arts et technologies. Cela oblige les équipes informatiques à revoir leurs façons de faire, leur offre de services et leurs orientations.

Un changement de culture organisationnel est une transformation majeure qui a des répercussions à tous les niveaux d'une organisation. Dans le cadre de cet essai, nous examinerons plus particulièrement la transformation que l'équipe informatique du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) s'apprête à vivre. L'objectif de cet essai est d'identifier en termes d'accompagnement de gestion du changement, si une approche adaptée en fonction des titres d'emploi (niveau de scolarité, tâches et fonctions) aura un impact sur l'adhésion aux nouvelles orientations par les ressources de la direction.

Le premier chapitre met les bases du présent essai. Ce chapitre explique le contexte de transformation du CHUM et celui de la Direction des technologies de l'information et des télécommunications (DTIT) et expose le problème de recherche en découlant.

Le second chapitre est la recension des écrits permettant d'explorer davantage le problème de recherche et de faire la lumière sur différents concepts.

Le troisième chapitre vient préciser la question de recherche et l'hypothèse qui en découle.

Le quatrième chapitre, quant à lui, vient décrire la démarche et la méthode utilisée afin de répondre à la question de recherche.

Le cinquième chapitre contient l'interprétation des résultats obtenus. Ces résultats permettent ainsi de répondre à la question de recherche et ainsi confirmer ou infirmer l'hypothèse ayant été mise de l'avant au chapitre 3. À la lumière de ces informations et des données recueillies, les limites de cette recherche et différentes recommandations seront émises.

# Chapitre 1

## Mise en contexte

### 1.1 Contexte

#### 1.1.1 Présentation du CHUM

Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal est, en terme d'importance, le deuxième plus grand centre hospitalier universitaire (CHU) au Canada. Au cœur de sa mission, le CHUM conjugue cinq volets prioritaires soit : les soins, la recherche, l'enseignement, la promotion de la santé, l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé.

Le CHUM offre des soins de santé à la clientèle adulte résidant sur son territoire immédiat, mais à titre de centre hospitalier universitaire, celui-ci procure principalement des soins spécialisés et ultraspecialisés à une clientèle tant régionale que suprarégionale.

Près de 12 400 personnes œuvrent au CHUM. Parmi ces 12 400 personnes, on compte 987 médecins, quelque 4 000 infirmières, infirmières auxiliaires et préposés aux bénéficiaires, 1 400 autres professionnels de la santé et près de 1 800 chercheurs. Tout cela sans compter les 5 200 étudiants, stagiaires et résidents qui viennent y perfectionner leurs connaissances annuellement [3].

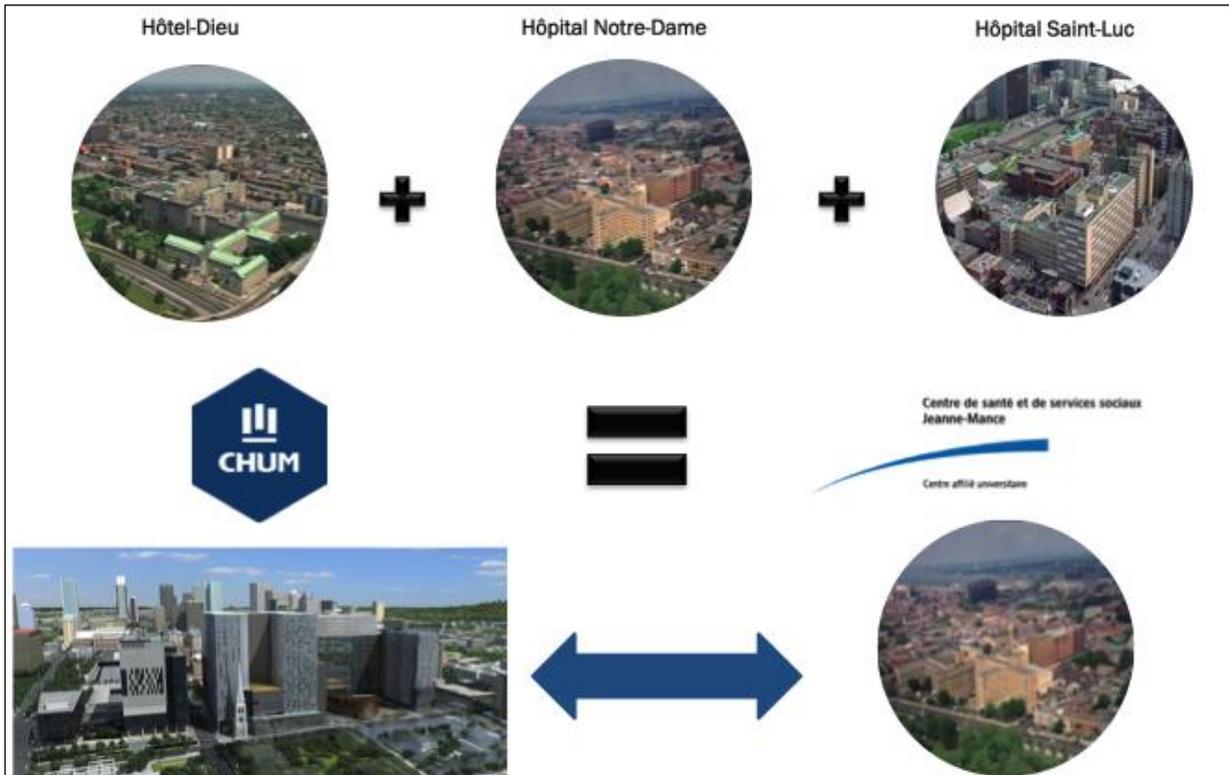
D'un point de vue des technologies de l'information et des communications (TIC), le CHUM c'est entre autres, un peu plus de 260 systèmes d'information cliniques et clinico-administratifs, un parc informatique de quelques 12 500 unités et 127 salles de télécommunication (données datant de 2016 avant le déménagement).

Le CHUM et le Centre universitaire de santé McGill (CUSM) ont été les précurseurs au niveau de l'implantation du dossier patient informatisé dans la région de Montréal. En 2003, suite à un appel d'offres conjoint, les deux hôpitaux universitaires ont choisi d'implanter le dossier clinique informatisé (DCI) OACIS dans leurs installations et depuis, ont procédé au développement de nombreuses fonctionnalités pour le support des équipes cliniques des deux organisations. Malgré l'avancement des travaux et l'expertise développée dans les deux CHU dans le domaine, en décembre 2015, le ministre de la Santé et des Services sociaux annonce que tous les établissements de santé du Québec doivent aller vers un modèle unique et ont l'obligation de migrer vers Cristal-Net un gratuiciel.

Le CHUM est un établissement de soins et de services de santé pour la population. C'est donc 1 million de rendez-vous en cliniques externes et quelque 318 000 jours-présences de patients hospitalisés en 2016-2017. Comme plusieurs des autres CHU de la province de Québec, le CHUM est une entité complexe par sa mission, sa taille, sa multitude d'intervenants ainsi que par sa clientèle diversifiée. Le CHUM dessert une très vaste clientèle issue d'une multitude de communautés, allant de personnes âgées, à personnes à mobilité réduite, avec différents types de troubles cognitifs ou avec divers déficits.

### **1.1.2 Contexte de la transformation du CHUM**

C'est en 1996, suite à la fusion de l'Hôtel-Dieu, de l'Hôpital Notre-Dame et de l'Hôpital Saint-Luc qu'est né le CHUM [Figure 1]. Un peu plus de vingt ans plus tard, le CHUM vient à peine de vivre un des plus grands déménagements hospitaliers en Amérique du Nord. Il est en plein cœur d'une importante transformation organisationnelle. Ainsi, depuis décembre 2017, le personnel des trois hôpitaux se retrouve enfin réuni sous un même toit, dans un tout nouvel hôpital. Trois hôpitaux, trois cultures, trois façons de faire et de fonctionner qui parfois sont semblables, mais qui la plupart du temps sont complètement différentes.



**Figure 1 Schéma transformation CHUM – Fusion des 3 hôpitaux**

Le CHUM se veut un CHU à la fine pointe de la technologie. Ainsi, en plus d'avoir à harmoniser ses processus et son organisation du travail actuel, le déménagement et le contexte de transformation organisationnel entraînent de nouveaux besoins technologiques.

À la fois président-directeur général (PDG) du CHU Ste-Justine, un CHU pédiatrique, et PDG du CHUM, Dr Fabrice Brunet désire que le regroupement des deux CHU puisse offrir un continuum de soins pour les enfants passant à l'âge adulte. Lors d'une entrevue accordée à La Presse en novembre 2015 [4], celui-ci s'engage à ce que la prise en charge et les soins offerts aux patients changent de façon significative, et aborde les grands défis du CHUM soit : la mobilisation des équipes autour d'un objectif commun, l'intégration des solutions préconisées par les équipes aux objectifs de l'organisation et l'implication des patients dans leur santé. L'innovation, particulièrement en ce qui a trait aux technologies, et le patient sont

des sujets récurrents et sont au cœur des préoccupations du PDG, ce qui influencera les orientations et la direction que le CHUM prendra au cours des prochaines années.

Ainsi, à travers ce déménagement et cette transformation organisationnelle, le CHUM s'apprête également à vivre un virage numérique important et au même moment, la DTIT s'apprête à vivre sa propre transformation

### 1.1.3 Structure organisationnelle

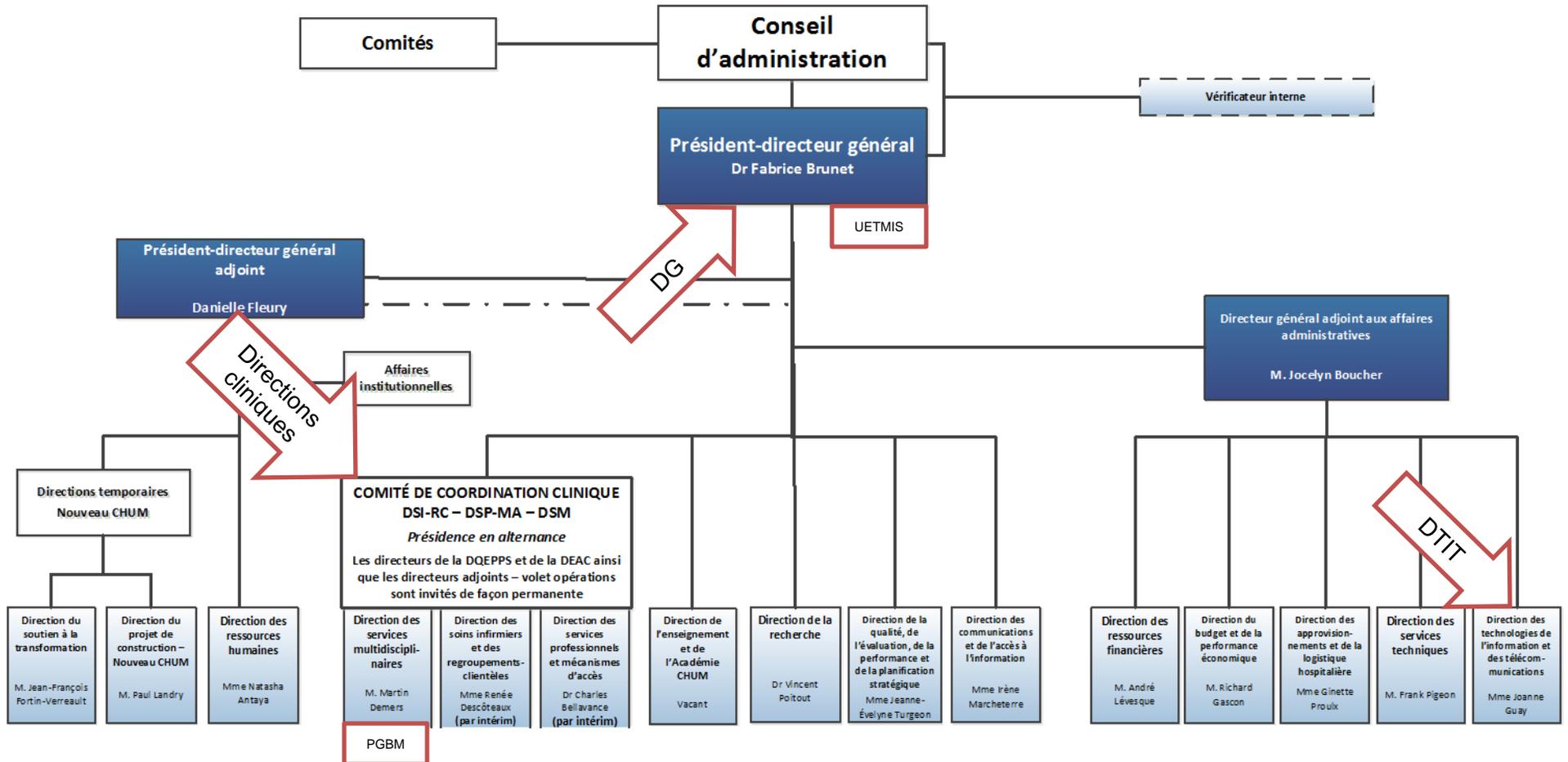


Figure 2 Organigramme CHUM

La DTIT agit à titre de fournisseur de services. Présentement, cette direction voit au maintien des infrastructures, des équipements informatiques, des équipements et applications de télécommunications, des systèmes applicatifs et d'information, mais en plus elle réalise annuellement plus d'une centaine de projets informatiques, et ce, sans compter sa contribution à divers projets informatiques ministériels.

La DTIT compte un peu plus de 130 employés temporaires et permanents qui sont répartis en quatre grandes équipes soit : l'équipe d'infrastructure, développement et architecture, l'équipe systèmes d'information et bureau de projets, l'équipe soutien technique micro-informatique, et finalement l'équipe des télécommunications.

Les TIC font partie intégrante du quotidien des cliniciens, sans compter que le nouveau bâtiment du CHUM se veut un bâtiment dit intelligent. Bien que sous la responsabilité du partenaire public-privé (PPP), ce bâtiment intelligent nécessite de nombreuses interfaces avec les différents systèmes et infrastructures qui, elles, sont sous la responsabilité de la DTIT du CHUM.

L'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (UETMIS) qui relève de la Direction générale a, quant à elle, un rôle-conseil face aux choix des technologies et des modes d'intervention purement cliniques. Elle participe également au processus permanent d'amélioration continue de la performance clinique en collaboration avec les médecins, les pharmaciens, les équipes de soins infirmiers et autres professionnels.

Le Service de physique et de génie biomédical (PGBM), service transversal sous la responsabilité de la Direction des services multidisciplinaires, soutient les équipes cliniques avec leurs équipements médicaux spécialisés (ÉMS). Sa mission est de gérer les ÉMS, allant de l'acquisition jusqu'à la disposition finale. Le PGBM agit comme expert en technologie et doit répondre aux besoins de ses clients pour leur permettre de donner des soins de qualité, et ceci en toute sécurité.

D'un point de vue TIC, les directions cliniques quant à elles agissent à titre de directions clientes, elles sont gardiennes de leurs processus et possèdent leur expertise clinique.

La DTIT a donc la responsabilité de soutenir les différentes directions cliniques et clinico-administratives, et de voir à l'intégration et inter opérabilité des différentes technologies introduites par le PGBM, l'UETMIS et le PPP.

## **1.2 Contexte de la transformation DTIT et problème de recherche**

Jusqu'à tout récemment, les efforts de la DTIT étaient principalement concentrés sur l'informatisation du dossier patient, l'élaboration et l'implantation de différents outils permettant l'échange d'information par voie électronique entre les différents systèmes pour les ressources internes de l'organisation, ainsi que le maintien des équipements et infrastructures informatiques. Son offre de services était surtout axée sur la gestion des actifs et le soutien des équipes cliniques et des employés de l'organisation. La vision centrée sur le patient du nouvel hôpital et le souhait de dépassement du PDG obligent une révision de cette offre de services [Tableau 1]. L'ambition de la direction est :

- de passer d'une direction qui gère des actifs à une direction de services;
- d'être davantage à l'affût des nouvelles tendances technologiques;
- d'être innovatrice.

Cela implique, entre autres, l'ajout d'une nouvelle clientèle pour la DTIT, les patients de l'organisation et leurs accompagnateurs.

Ce changement d'orientation, l'ajout de cette nouvelle clientèle et la nécessité pour cette équipe d'emboîter le pas rapidement pour la mise à niveau des TIC imposent un changement culturel important pour cette direction.

**Tableau 1 Transformation de la DTIT - Changements à venir**

Transformation de la DTIT	
À ce jour	Potentiel futur
<b>Réactif</b> (répondre aux besoins des directions cliniques et clinico administratives, PGBM, UETMIS)	<b>Proactif</b> (suivre les tendances technologiques et être innovatrice)
<b>Gestion d'actifs et soutien technique</b>	<b>Gestion de services</b>
<b>Clientèle interne à l'organisation</b> (médecins, résidents, externes, stagiaires, employés cliniques et clinico-administratifs)	<b>Ajout de clientèles externes à l'organisation</b> (patients, accompagnateurs et visiteurs)

Avec la volonté et l'appui de la Direction générale du CHUM, afin de réussir ce changement de culture important, la DTIT doit savoir comment s'outiller adéquatement pour aller chercher l'adhésion et la collaboration de ses ressources.

## Chapitre 2

### Revue de la littérature

La section revue de la littérature contient une recension des écrits permettant un survol de différents concepts et fait état des connaissances à ce jour de ceux-ci.

Plusieurs sujets et concepts émergent du problème de recherche mentionné dans le chapitre précédent :

- Services clients et soins centrés sur le patient;
- Transformation de l'équipe informatique et gestion du changement;
- Innovation.

#### 2.1 Méthodologie de recherche

##### 2.1.1 Mots-clés utilisés

Des premières recherches sur google scholar et Gartner ont été effectuées avec les mots clés ci-bas mentionnés, puis les outils de recherche documentaire et banques de données ProQuest, IEEE Xplore ainsi que Eureka fournis par l'Université de Sherbrooke ont été utilisés pour cibler certains articles scientifiques et livres. L'étude des bibliographies des articles scientifiques jugés les plus pertinents a également été effectuée, permettant la recherche d'ouvrages et d'articles connexes.

Les mots clés et combinaisons utilisés sont les suivants :

- *Patient centricity;*
- *Patient centered care technology;*
- *Patient-facing technology;*
- *Hospital technology culture;*
- *IT team change;*

- *Application programming interface*;
- Transformation TIC;
- Gestion du changement et hôpitaux.

Cette revue de littérature se décline en trois grandes sections : les besoins, les moyens et la transformation.

## **2.2 Besoins**

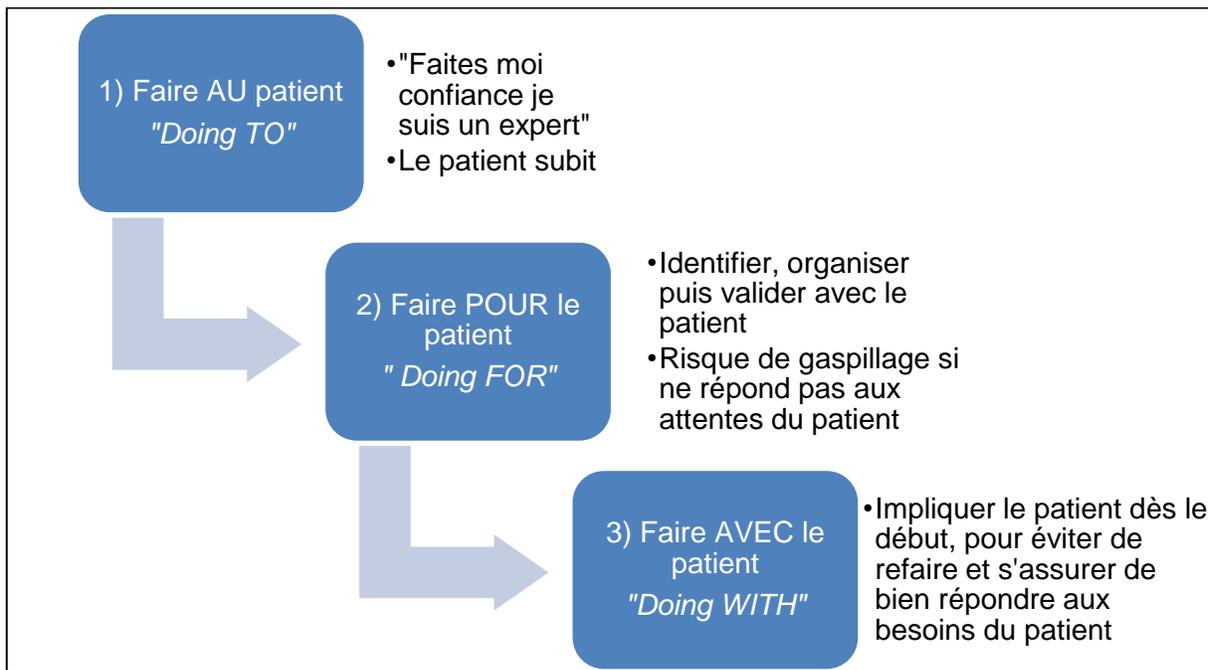
### **2.2.1 Soins axés sur le patient**

Selon l'*Institute for Healthcare Improvement (IHI)*, les soins axés sur le patient et la famille se définissent comme suit : mettre le patient et la famille au cœur de l'ensemble des décisions ainsi que les habiliter à être de véritables partenaires dans leurs processus de soins [5].

Le concept des soins axés sur le patient et la famille existe depuis au moins une cinquantaine d'années, mais gagne en popularité depuis une dizaine d'années. Toujours selon IHI, ce gain en popularité s'explique, entre autres, par le trio gagnant suivant :

- Satisfaction patient améliorée;
- Meilleurs résultats;
- Réduction des coûts.

L'évolution de la relation patient et fournisseur de soins peut se définir par les trois façons suivantes de parler des soins procurés aux patients [6]:



**Figure 3 Évolution de la relation patient et fournisseur de soins**

Avec les années, les équipes cliniques du CHUM tendent vers le « faire POUR le patient » et tentent une transition vers le « faire AVEC le patient ». Même en changeant le terme « patient » par « client interne », est-il possible d'affirmer que la DTIT a effectué ce changement et est maintenant en mesure de dire qu'elle « fait AVEC le client » ? Où se situe-t-elle dans ce changement d'approche ? À terme, cette approche mettant le patient (client) au cœur des préoccupations des équipes cliniques, doit se refléter dans toutes les sphères de l'organisation.

### 2.2.2 Patient face aux technologies

D'un côté, la relation équipe clinique et patient évolue, mais il faut aussi mentionner que la relation patient et information liée à la santé ainsi qu'aux technologies tend aussi à changer. De façon générale, les patients vont rechercher de l'information de santé de trois façons [7] : par eux-mêmes, via un professionnel de la santé, ou via amis et famille. L'avènement de

l'Internet et des technologies sans fil n'a pas nécessairement changé ce comportement, mais a sans contredit changé la façon dynamique d'y parvenir et les résultats obtenus. L'accès au contenu de bibliothèques scientifiques électroniques et aux différentes plateformes d'échange est maintenant facile et fait partie intégrante du quotidien de la population québécoise.

D'ailleurs, une étude générationnelle conduite par le CEFRIO démontre qu'en 2014 plus de 81 % des Québécois utilisaient l'Internet de façon régulière. En ce qui concerne la population de 55 ans et plus, plus de 63 % affirmait utiliser l'Internet de façon régulière. Ce pourcentage n'est pas négligeable et tend à augmenter d'année en année [8].

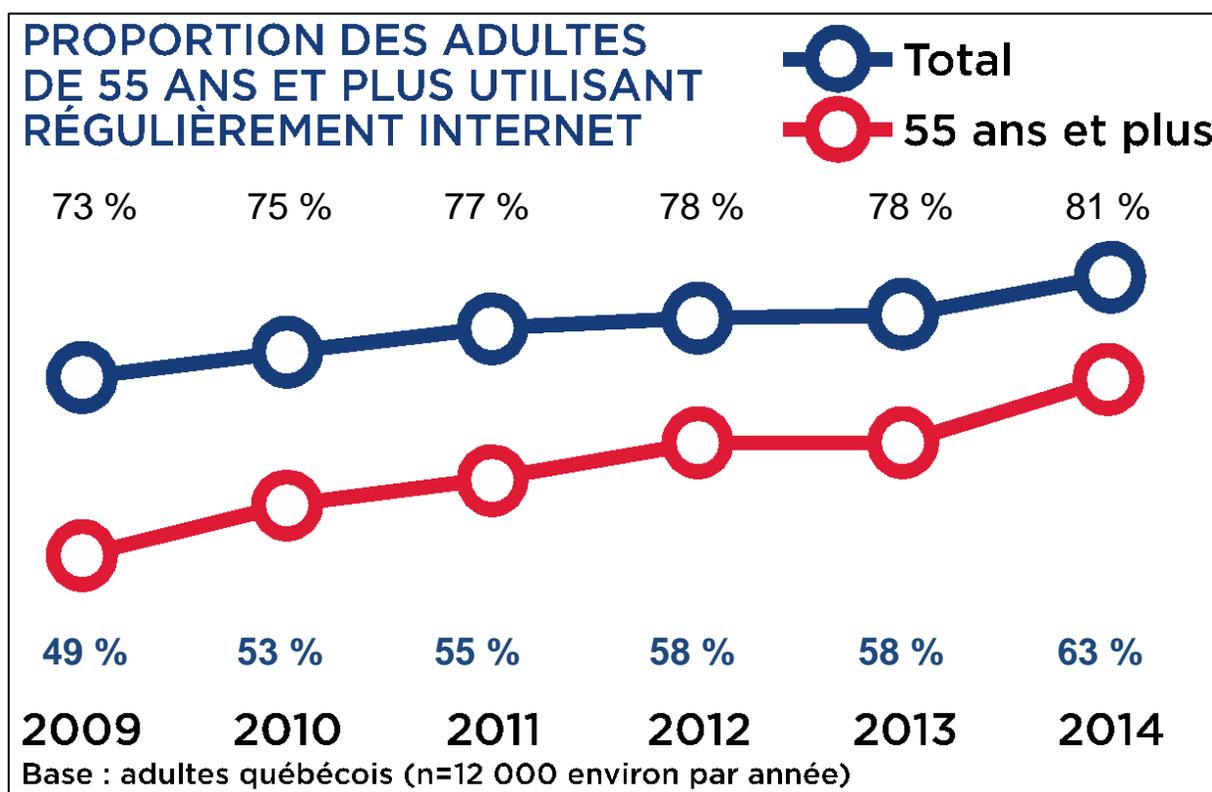


Figure 4 Proportion des adultes de 55 ans et plus utilisant régulièrement Internet [8]

L'utilisation croissante d'information électronique de santé (Traduction libre de *Health information technology*) (HIT) se veut essentielle dans la démarche visant l'engagement des

patients dans leur processus de soins [7]. Les patients et leur famille exigent maintenant l'accès à un éventail accru de HIT.

La Figure 5 présente un éventail de services informatisés HIT réparti en trois catégories,



**Figure 5 Patient faisant face aux informations et services**

concept qui tend vers les objectifs visés par des soins axés sur le patient.

**2.2.3 Design orienté patient**

Les patients n'étant pas nécessairement familiers avec les concepts et la sémantique utilisés par les cliniciens, il est essentiel d'adapter le contenu et de miser sur un design orienté patient.

L'objectif est de fournir aux patients des informations utiles alors qu'ils ne sont pas nécessairement familiers avec les termes et concepts. Ainsi, il faut vulgariser, utiliser des termes clairs, sans ambiguïté, aisément compris par tout type d'utilisateur.

D'un point de vue utilisateur, l'interface est « le système », c'est-à-dire que celui-ci ne fait pas nécessairement la distinction entre le fonctionnement arrière du système et ce qu'il voit à l'écran [9]. En ce sens, l'élaboration d'une bonne interface est la clé au succès et à l'efficacité d'utilisation d'un logiciel ou d'une application. Les attributs d'une bonne interface sont les suivants [9] :

- Invisible;
- Nécessite un minimum de formation;
- Possède un haut degré d'apprentissage;
- Prévisible;
- Permet d'exécuter des tâches facilement;
- Flexible, permettant, entre autres, des alternatives, raccourcis et possibilités de personnalisation;
- Sécuritaire.

Pour y parvenir, une bonne connaissance de l'utilisateur est nécessaire : son profil, ses habiletés cognitives, ses habiletés organisationnelles. Son implication dans le projet devient d'ailleurs un élément essentiel si l'on veut un système adapté qui réponde bien aux besoins et capacités de celui-ci.

Idéalement, les acteurs suivants devraient être impliqués dans les projets : architecte d'information, concepteur d'interaction ergonomique, programmeur et utilisateur.

À ce jour, le marché des systèmes médicaux orientés patient est encore peu développé. Par contre, le marché des systèmes orientés et adaptés pour le grand public est quant à lui plus

avancé et son potentiel en terme de design pourrait facilement être étendu, voir transposé, à la réalité patient des organisations de services de santé.

## **2.3 Moyens**

### **2.3.1 Changement de culture organisationnelle et ajustement des équipes TI**

Face au changement culturel vécu dans les organisations de services de santé, le succès des projets TI ne dépend plus uniquement du choix des technologies adéquates pour répondre aux besoins des clients et de l'application des meilleures pratiques en vase clos. Il est essentiel que ces initiatives soient alignées avec la culture de l'organisation. Ainsi, les facteurs culturels suivants doivent être pris en considération par les directions de services informatiques [10]:

- La culture du département informatique doit être directement alignée avec la culture de l'organisation;
- La culture de l'organisation est en perpétuel mouvement exigeant ainsi aux TI veille technologique continue, flexibilité, capacité d'adaptation rapide et constante;
- Le département des TI peut aussi être un élément catalyseur au sein de l'organisation et influencer le changement de culture. Pour ce faire, le département doit augmenter sa capacité d'influence auprès des équipes cliniques et non l'inverse.

Pour faire face à ces changements, Gartner met de l'avant sept traits culturels et valeurs que les directions de services informatiques devraient s'approprier et tenter d'instaurer au sein de leur département afin de faire face au changement et d'engager une nouvelle relation avec l'ensemble de l'organisation.

**Tableau 2 Traits culturels et valeurs à instaurer dans un département informatique pour engager une nouvelle relation avec l'organisation**

Traits culturels	Description
<b>Confiance</b>	Étant donné le nombre important de projets TI ayant échoué, il est important de réinstaurer le lien de confiance entre les équipes TI et les équipes cliniques. Il est essentiel que l'ensemble des participants soient confiants et qu'ils aient l'objectif commun de travailler pour l'amélioration de l'organisation et du processus pour le patient.
<b>Engagement</b>	La stratégie choisie doit être connue et commune à l'ensemble des participants aux projets et à l'ensemble des parties prenantes à tous les niveaux de l'organisation.
<b>Communication</b>	Avoir une communication bidirectionnelle claire (décisions prises, pourquoi, par qui, quand, comment).
<b>Clarté des objectifs et de la vision TI</b>	Mettre en parallèle les objectifs et la vision TI avec celles de l'organisation afin que les ressources TI comprennent qu'elles aident à l'atteinte d'un objectif commun organisationnel et que leurs activités contribuent directement à cette atteinte.
<b>Gouvernance claire</b>	Identifier un chemin clair pour l'escalade rapide et la prise en charge des problématiques et s'assurer que les chargés de projets ont l'autorité nécessaire afin de faire avancer les projets.
<b>Communauté</b>	Voir à la participation d'une variété d'intervenants nécessitant, entre autres, la création d'une communauté d'utilisateurs.
<b>Agilité</b>	Avoir un département et des acteurs qui sont en mesure de s'adapter et s'ajuster rapidement aux changements afin de répondre aux nouveaux besoins et demandes qui évoluent tout en supportant la gestion du changement s'y rattachant.

Les clients s'attendent désormais à ce que les équipes TI soient ouvertes, créatives et entrepreneurantes [11]. Pour y parvenir il faut la possibilité de facilement et rapidement changer et innover. Il est donc important de mettre les ressources TI au défi, de les faire sortir de leur zone de confort, et de leur permettre une certaine agilité et flexibilité.

### 2.3.2 Évolution du rôle et de la structure des équipes TI

Six titres d'emploi qui prennent de plus en plus d'importance dans les équipes TI et ce, afin de s'adapter et faire face aux nouvelles réalités de l'industrie des technologies de l'information [12] [13].

**Tableau 3 Titres d'emploi en hausse d'importance au sein des équipes informatiques**

Titre d'emploi	Rôle
<b>Traducteur</b>	Comblent l'écart entre les TI et les utilisateurs, causé par un jargon complexe et pouvant porter à confusion de part et d'autre.
<b>Communicateur</b>	Assurer des canaux de communication plus fluides à travers l'organisation afin d'établir et de construire des relations.
<b>Assistant de collaboration (Traduction libre Collaboration wizard)</b>	Favoriser et encourager la création de liens avec les différentes sphères de l'organisation afin d'assurer une connectivité des infrastructures forte malgré l'éparpillement des ressources.
<b>Leader numérique (Traduction libre Digital leader)</b>	Représenter les intérêts du département au niveau stratégique et exécutif de l'organisation et s'assurer que celle-ci soit prête à aller de l'avant en terme de technologies.
<b>Gestionnaire de données numériques</b>	Conserver, gérer et exploiter les données disponibles pour l'organisation. Étant donné l'affluence croissante d'informations disponibles à travers les différents systèmes, il est important

Titre d'emploi	Rôle
	d'avoir des ressources ayant la capacité de mettre en parallèle les données et leur donner un sens.
<b>Gardien de données</b> <b>(Traduction libre <i>Data guardian</i>)</b>	Mettre en place des protocoles de sécurité et de sauvegarde. Étant donné l'accroissement des données disponibles mettant à risque la sécurité des organisations. Ce rôle est déjà présent sous la forme d'officier de sécurité, mais est souvent sous utilisé et sous financé par les organisations.

Afin de s'adapter à la nouvelle réalité du marché des TI et afin de répondre aux attentes des clients, Gartner dans son article "*CIO Futures: The IT Organization in 2030*" [11] y va des recommandations suivantes :

- Permettre une plus grande autonomie aux individus, encourager la créativité et augmenter la tolérance au risque;
- Trouver des opportunités de collaboration interdisciplinaires;
- Créer des grappes d'équipe agiles en mesure de s'autogérer autour de principes directeurs édictés par les dirigeants;
- Encourager les ressources informatiques à expérimenter différentes façons de travailler avec différentes petites équipes et ce, dans le but de continuellement observer, s'adapter, se questionner et apprendre de ces expérimentations.

### 2.3.3 Amélioration continue et systématisation

Un grand nombre de départements TI dans les organisations de services de santé développent des politiques et procédures pour leurs équipements informatiques, mais peu les revoient de façon systématique ou les mettent à jour [14]. Dû à la fausse perception que les équipes TI ne font office que de support et qu'elles ne font pas partie intégrante du cœur des équipes de soins essentielles, celles-ci souffrent d'un manque important de services à la

clientèle et d'un service mettant l'emphase sur la qualité. Dans une perspective d'amélioration continue, avec comme objectif de donner un service et de réaliser des activités de façon constante, ou même de façon systématique, les équipes informatiques doivent mettre de l'avant : l'excellent opérationnel, le « *benchmark* » et une approche factuelle pour la prise de décision. Aucun changement dans les opérations TI ne doit être abordé de façon isolée.

Dans cette perspective, la mise en place de normes de qualité telle ISO 9001 pourrait être intéressante. La norme ISO 9001 est un ensemble d'exigences qui aide à la mise en place d'un système de gestion de la qualité standard et vise, entre autres, à faire accroître la satisfaction des clients. Celle-ci indique les éléments de qualité qu'un système devrait contenir afin d'améliorer ses processus selon les concepts d'amélioration continue.

Cette norme met de l'avant sept principes de gestion [15] :

- L'orientation client (interne et externe);
- Le leadership;
- L'implication du personnel;
- L'approche processus;
- L'amélioration;
- La prise de décision fondée sur des preuves;
- La gestion des relations avec les parties intéressées.

## **2.4 Transformation et résistance**

La résistance au changement est une cause majeure d'échec des projets de transformation. Une multitude de raisons peuvent causer de la résistance au changement. Elle s'explique généralement par l'incertitude que génère l'arrivée de nouvelles tâches, de nouvelles responsabilités ou un nouveau contexte, qui obligent les individus à sortir de leur zone de confort [16].

Le modèle de Céline Bareil décrit la séquence probable de préoccupations lors d'un changement. En fonction de chacune des phases, ce modèle propose différentes interventions ciblées à appliquer sur le terrain [17].

**Tableau 4 Modèle des 7 phases de préoccupations selon Céline Bareil**

Phases de préoccupations	Thématiques	Priorités de gestion
1. Aucune préoccupation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuité des projets habituels et des habitudes de travail</li> <li>• Peu d'importance accordée au changement</li> </ul>	Communiquer de façon précise et donner de l'importance au changement
2. Préoccupations centrées sur le destinataire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquiétudes égocentriques quant aux impacts sur soi et sur son travail : perte d'emploi, insécurité, perte du patron et de collègues, perte de pouvoir, d'autonomie, de compétences, incidences sur les outils de travail et sur l'organisation du travail.</li> </ul>	Écouter et soutenir
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquiétudes quant aux conséquences organisationnelles du changement à moyen et à long terme</li> <li>• Questionnements sur la légitimité du changement, sur la capacité organisationnelle à mener le changement à terme et sur l'engagement de la direction</li> </ul>	Démontrer le sérieux et les raisons du changement et illustrer les moyens engagés par l'organisation pour la réussite du changement
4. Préoccupations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquiétudes quant au scénario de</li> </ul>	Communiquer le plan

Phases de préoccupations	Thématiques	Priorités de gestion
centrées sur le changement	changement, à la qualité de la mise en œuvre du changement, aux ressources allouées	d'action, les ressources et faire participer
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquiétudes quant à sa capacité à faire face au changement, au soutien disponible et à la compréhension de son supérieur</li> </ul>	Faciliter le transfert des nouveaux acquis : formation, accompagnement, temps d'adaptation
6. Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquiétudes quant aux occasions d'échange et de collaboration avec d'autres équipes, services, unités, etc.</li> </ul>	Faciliter les échanges entre destinataires et devenir une organisation apprenante en changement
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement fonctionne encore mieux</li> </ul>	Laisser émerger des pistes d'amélioration du changement

Les phases 1 à 4 sont significativement liées de façon positive à un comportement de résistance pouvant être actif ou passif, et de façon négative au soutien. Alors que de façon inverse, les phases 5 à 7 sont significativement liées de façon positive à un comportement de soutien actif ou passif, et de façon négative à la résistance [17].

L'impact des changements liés aux employés et aux gestionnaires de premier niveau est souvent sous-évalué. Ceux-ci sont souvent interpellés ou informés de façon sporadique, ou trop tard [17].

Même s'il s'agit d'un petit groupe, il est important de prendre en compte les préoccupations des gestionnaires. Ceux-ci agissent comme agents de changement dans le cadre d'une transformation. Ayant une vision globale, les gestionnaires ont une meilleure appréciation des conséquences générales et de l'ampleur des changements à venir [17]. Le doute est normal, mais ceux-ci ont souvent tendance à remettre en cause la légitimité des transformations. Il faut aussi prendre en considération que, dans un tel contexte, les gestionnaires ont non seulement à gérer les opérations, leurs propres préoccupations, mais aussi celles des ressources de leur équipe.

Ce que l'on peut retenir de la recension des écrits est, entre autres, qu'avec l'évolution rapide des TIC, les attentes des clients face aux équipes informatiques changent, et ce, qu'il s'agisse de patient, d'employé ou autre individu. On s'attend désormais à des équipes innovantes qui peuvent suivre les différents courants et tendances rapidement. En ce qui concerne les équipes informatiques du réseau de la santé, cela oblige nombre de changements importants, que ce soit au niveau de la composition des équipes et des titres d'emploi recherchés, ou au niveau de la flexibilité, l'agilité, l'autonomie, la capacité d'adaptation rapide des ressources, ou de la conception même du rôle de l'équipe informatique au sein de l'organisation. Pour mener à bien une telle transformation culturelle, la gestion du changement se veut un élément clé à l'adhésion des ressources aux nouvelles orientations.

## **Chapitre 3**

### **Problématique**

#### **3.1 Description**

À la lumière des informations recueillies dans le cadre de la revue de littérature, il appert inévitable qu'avec l'arrivée de la transformation et l'application des nouvelles orientations stratégiques l'équipe informatique du CHUM aura besoin d'accompagnement ou du moins devra s'outiller de façon importante en gestion du changement. Un plan d'action et de gestion du changement doit rapidement être mis en place pour accompagner les gestionnaires et l'équipe qui s'apprête à vivre ce changement. Un plan d'action s'avère essentiel, mais plutôt que d'en avoir un seul général, pourrait-il être pertinent d'en avoir plusieurs adaptés étant donné que les niveaux de changements ne sont pas les mêmes pour l'ensemble des ressources de la DTIT?

##### **3.1.1 Objectif et hypothèse**

L'objectif du présent essai est de déterminer si un seul plan de gestion du changement général est suffisant, ou si l'élaboration de différents plans adaptés par regroupements de titres d'emploi pourrait faire augmenter l'adhésion des individus lorsque survient une transformation. Ainsi, dans le cadre du présent essai, la question de recherche est :

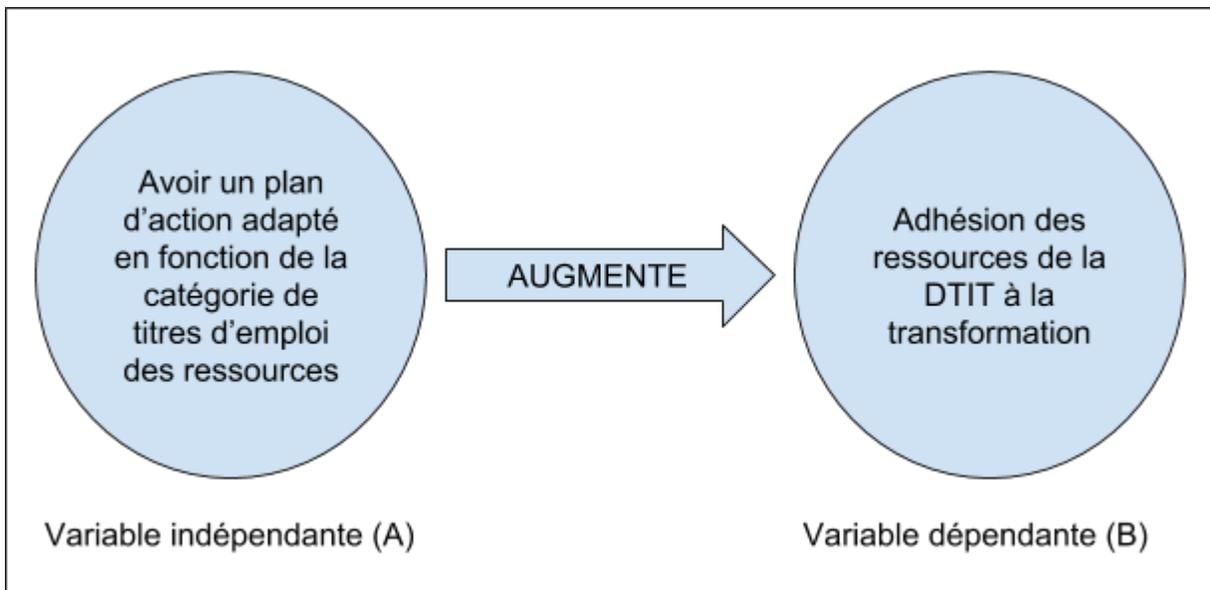
Dans une transformation impliquant l'ajout d'une nouvelle clientèle et un changement d'orientation stratégique comme celle que la DTIT s'apprête à vivre, avoir un plan d'action et d'accompagnement en gestion du changement adapté à la catégorie de titres d'emploi des ressources peut-il avoir un impact sur l'adhésion des ressources de la direction à ce changement?

**Postulats :**

- Les ressources de la DTIT ont été informées des nouvelles orientations et de la transformation à venir;
- La transformation a un impact distinct sur les différents groupes au sein de la DTIT.

**Hypothèse :** Chaque catégorie d'emploi a un niveau de préoccupations différent, ainsi, différents plans d'action adaptés par catégories d'emploi devraient augmenter l'adhésion des ressources aux changements provoqués par la transformation.

Le cadre conceptuel [Figure 6] met en relation la variable indépendante (A) "plan d'action adapté en fonction de la catégorie de titres d'emploi" qui selon l'hypothèse émise aurait une incidence positive sur la variable dépendante "Adhésion des ressources de la DTIT à la transformation".



**Figure 6 Cadre conceptuel de l'étude**

Le regroupement des titres d'emploi pour la catégorisation a été fait comme suit :

**Tableau 5 Catégorisation des titres d'emploi CHUM**

Catégorie de titres d'emploi	Titre d'emploi
<b>Cadre</b>	0270 - Directeur ressources informatiques
	0271 - Directeur adjoint ressources informatiques
	0573 - Chef de service
	0578 - Chef du service télécommunications
<b>Analyste, conseiller et gestionnaire de projet</b>	1123 - Analyste informatique
	1124 - Analyste spécialisé informatique
	9159 - Conseiller principal
	9195 - Responsable architecture intégration
<b>Soutien technique</b>	2123 - Technicien informatique
	2124 - Technicien spécialisé informatique
	5108 - Opérateur informatique

Ce qui a guidé ce regroupement est le type de tâches à effectuer par les différents titres d'emploi et le niveau scolarité.

**Tableau 6 Niveau de scolarité en fonction des catégories de titres d'emploi**

Catégorie de titres d'emploi	Scolarité
<b>Cadre</b>	Diplôme de 2e cycle
<b>Analyste, conseiller et gestionnaire de</b>	Diplôme de 1er cycle

Catégorie de titres d'emploi	Scolarité
<b>projets (professionnels)</b>	
<b>Soutien technique</b>	Diplôme d'études collégiales ou Diplôme d'études professionnelles

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, les titres d'emploi employés sont normés. Le libellé des titres d'emploi du Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux des employés se trouve en annexe 1 [18] du présent document.

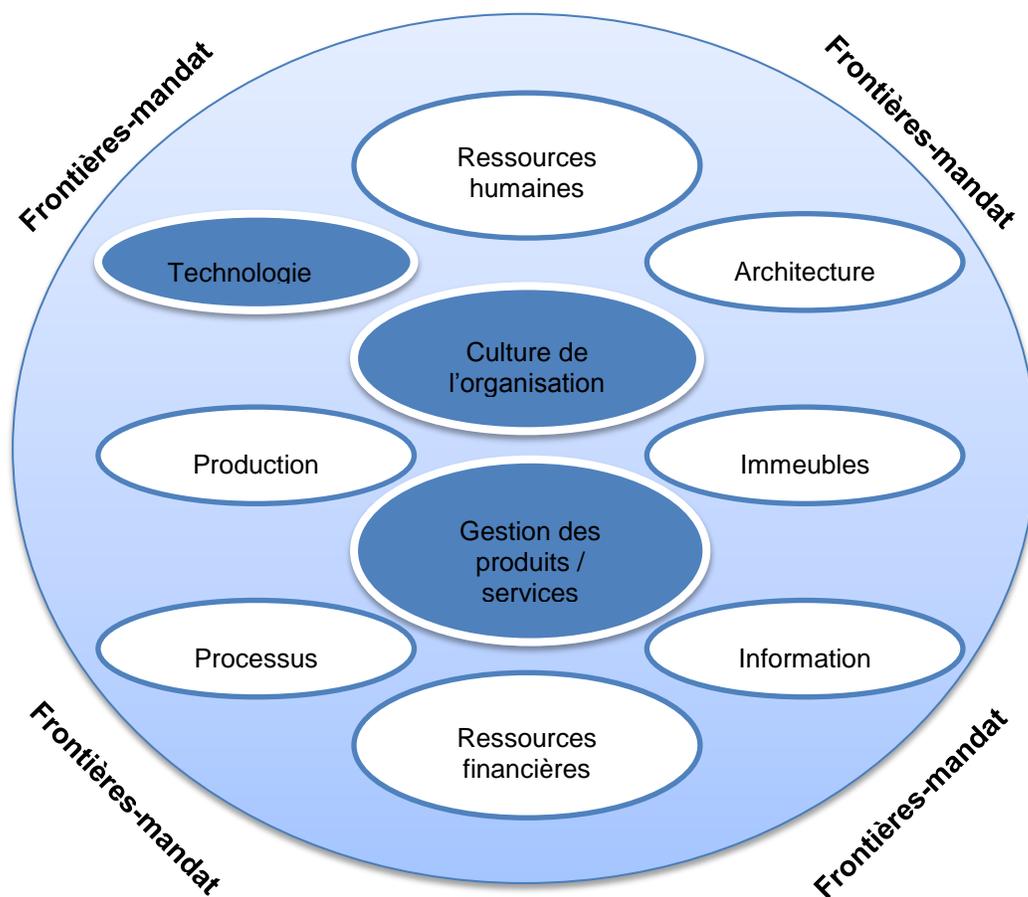
De plus, les ressources de soutien technique seront à travers la transformation de la DTIT les ressources les plus affectées voyant leur nombre diminuer et pour la majorité d'entre elles, leur rôle changer.

### 3.1.2 Limites

Les limites du présent essai :

La transformation de l'équipe informatique sera un travail de longue haleine sur plusieurs années et sera effectuée par phases. Dans le cadre de la présente recherche, un seul temps ne sera effectué. Idéalement, une recherche longitudinale et transversale incluant également d'autres organisations du réseau de la santé aurait été intéressante.

Dans leur ouvrage *Le pilotage du changement*, Pierre Collerette et Robert Shneider définissent onze sous-systèmes composant la morphologie d'une organisation typique [Figure 7] [19].



**Figure 7 Morphologie d'une organisation**

Bien que dans le contexte de transformation du CHUM une multitude de sous-systèmes influencent la dynamique organisationnelle, le présent essai porte principalement sur la technologie, la culture de l'organisation ainsi que la gamme des produits et services offerts. De plus, le spectre est réduit à une plus petite échelle soit la transformation de l'équipe informatique du CHUM et non celle de l'organisation dans son entièreté.

## Chapitre 4

### Approche proposée

Le devis de recherche quantitatif proposé pour répondre à la question de recherche de la présente étude et de vérifier que l'hypothèse émise dans le chapitre 3 est détaillée dans la présente section. La collecte de données permettant la vérification des hypothèses a été effectuée à l'aide d'un questionnaire électronique auto-administré auprès des employés de la DTIT.

#### 4.1 Échantillon

La DTIT compte quelque 130 employés temporaires et permanents, l'échantillon de répondants étant relativement restreint, la population cible étudiée dans la présente recherche est l'ensemble des ressources travaillant à la DTIT, c'est-à-dire les cadres, les professionnels (analyste, conseiller et gestionnaire de projets) et les techniciens. Il faut toutefois mentionner que le soutien administratif de la direction est exclu.

En termes d'âge et d'ancienneté les ressources de la DTIT se distribuent comme suit:

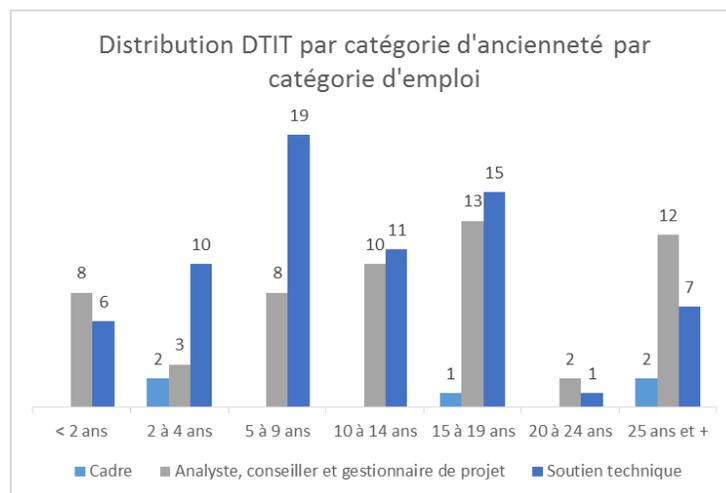
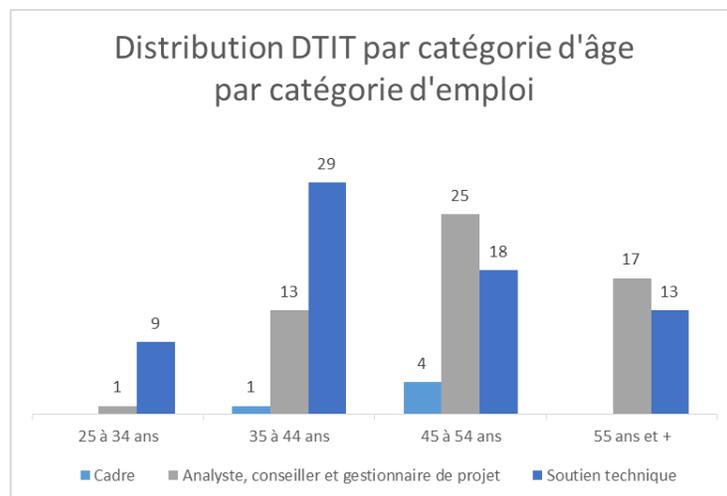


Figure 8 Distribution DTIT par catégorie d'ancienneté par catégorie d'emploi



**Figure 9 Distribution DTIT par catégorie d'âge par catégorie d'emploi**

En ciblant l'ensemble des individus, le risque de biais est diminué. Par contre, le contexte et le cynisme observés par certains individus face à l'organisation et la direction peuvent venir teinter la façon dont ceux-ci répondront au questionnaire (sarcasme, aléatoire, indifférence). Il est donc important de :

- mettre de l'avant l'aspect confidentiel du questionnaire et l'indépendance de l'étude en question et;
- se défaire de la perception qu'il puisse s'agir d'une "attrape" ou d'une façon détournée de la direction d'espionner ses employés.

Les probabilités que 100 % des ressources de la DTIT répondent au sondage sont plutôt faibles. Historiquement au CHUM, étant donné la difficulté d'accès aux postes de travail par les équipes et la difficulté de rejoindre les individus jour/soir/nuit :

- lorsqu'un sondage vise l'ensemble de l'organisation, un taux de réponse de 30 % est considéré comme étant suffisant;
- lorsqu'un sondage vise une équipe spécifique, un taux de réponse de 50 % est considéré comme étant suffisant.

Dans le cadre de cet essai, afin d'être en mesure d'accorder une certaine confiance aux résultats obtenus et de permettre une généralisation de ceux-ci, il est souhaitable d'avoir au moins 73 répondants. Ce nombre de répondants est déterminé en fonction de la formule suivante :

$$\text{Taille de l'échantillon} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

où :

- la taille de la population (N) = 130
- le niveau de confiance (z) = 80 % (équivalent score-z 1,28)
- la marge d'erreur (e) = 5 %

De plus, afin d'avoir un échantillon représentatif, il est souhaitable que la proportion de répondants par catégorie de titres d'emploi soit respectée.

## 4.2 Recrutement des participants

Dans un premier temps, le questionnaire a été testé auprès de quelques ressources DTIT dans le but d'en vérifier la validité. Suite à cette validation, certains ajustements ont pu être effectués concernant la formulation de certaines questions, le format et la structure ont quant à eux été jugés adéquats par les ressources pilotes.

Le questionnaire a ensuite été soumis à la directrice et au directeur adjoint de la DTIT pour approbation, puis transmis par courriel par la secrétaire de la direction à l'ensemble des employés, sauf aux ressources de soutien administratif. Ceux-ci ont eu une semaine pour répondre au questionnaire en ligne.

### **4.3 Contexte organisationnel DTIT au moment de l'étude**

Il est important de mentionner qu'au moment où le questionnaire a été mis en ligne, le déménagement venait récemment de se terminer, l'équipe informatique a été sollicitée de façon extrêmement importante. Pendant plusieurs mois certains d'entre eux ont travaillé jusqu'à 70-80 heures par semaine. Une fois le déménagement terminé et le retour à un rythme de travail plus normal, les nouvelles orientations TIC et une coupure de 15 % des effectifs ont été annoncées.

Avec la fatigue engendrée par les derniers mois et cette annonce de coupure, une vague de cynisme a été observée et pourrait avoir influencé les réponses au questionnaire. Pour cette raison, et dans le but d'obtenir le plus de répondants avec des réponses les plus honnêtes possible, l'aspect de la confidentialité a été mis de l'avant. Ainsi, la section identification du questionnaire est réduite à son maximum afin de diminuer la possibilité d'identifier des individus spécifiques.

### **4.4 Outil de mesure - Enquête par sondage**

L'outil de mesure préconisé pour cet essai est un questionnaire d'enquête par sondage. Le questionnaire soumis par voie électronique avec l'application Google Forms est disponible en annexe 2.

Le questionnaire débute avec une mise en contexte afin de présenter les objectifs de l'étude et de rassurer les répondants sur la confidentialité de la démarche. Outre l'identification sommaire, le questionnaire se découpe en trois grandes sections avec des questions qui ont trait à la mission et vision, la flexibilité des équipes, et la clientèle de la direction.

#### **4.4.1 Identification**

La balance entre l'identification des ressources de la direction, la taille relativement restreinte de la population cible et le respect de la confidentialité des répondants a mené à une simple identification par groupes de titres d'emploi permettant minimalement de valider ou d'invalider l'hypothèse de recherche. L'identification du titre d'emploi, du sexe, de l'âge, de l'ancienneté a été considérée, mais certains de ces identifiants, seuls ou combinés, permettent l'identification de certains individus, pour cette raison seul le regroupement a été préconisé.

#### **4.4.2 Mission et vision**

Dans la littérature, connaissance, compréhension et adhésion sont des éléments clés au succès de la transformation, et ce à tous les niveaux [19].

La première question cherche simplement à savoir si les ressources de la DTIT sont au courant de la transformation, s'ils la connaissent, la comprennent et y adhèrent.

La deuxième question cherche à savoir comment les ressources perçoivent la transformation et si elles sont plutôt passives ou actives face à celle-ci.

La troisième question est directement liée au modèle des sept phases de préoccupations de Céline Bareil. L'identification et la compréhension des préoccupations vécues par les ressources de la DTIT permettront d'identifier et d'adapter les types d'intervention à effectuer. Dans le but de faciliter la compréhension des répondants, les phases ont été traduites en énoncés équivalents.

**Tableau 7** Concordance phases de préoccupations et énoncés du questionnaire d'enquête

Phase de préoccupations	Énoncé du questionnaire
1. Aucune préoccupation	Je ne me sens pas concerné par cette transformation
2. Préoccupations centrées sur le destinataire	Je me sens menacé par cette transformation
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	Je suis sceptique quant à la permanence de ce changement
4. Préoccupations centrées sur le changement	Je veux en connaître davantage
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Je me demande si j'ai la capacité de faire ce virement
6. Préoccupations centrées sur la collaboration	Je pense que le défi en vaut la chandelle et qu'en équipe nous y parviendrons
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration	Je me demande de quelle façon je peux contribuer à cette transformation

#### 4.4.3 Flexibilité

Ce qui est ressorti de la revue de la littérature concernant les tendances liées à la composition et la structure des équipes informatiques à venir est, entre autres :

- la diminution des équipes de soutien technique, puisque ce type de service peut être imparti, l'avènement de titres d'emploi moins techniques et;

- la promotion d'une multitude de petites équipes pouvant s'adapter plus rapidement en étant davantage flexibles, autonomes et en mesure de prendre des risques.

Les premières questions de cette section du questionnaire visent à identifier si certaines ressources dans la direction, sans nécessairement porter les titres d'emploi spécifiques, effectuent déjà les tâches recherchées dans ces titres d'emploi émergents.

Dans un deuxième temps, dans une optique de gestion des talents internes et de promouvoir une évolution au sein de la direction, on cherche à savoir si les ressources internes ont un intérêt à développer leurs habiletés et compétences dans ces domaines.

Toujours dans cette même section du questionnaire, on cherche à mesurer les opportunités d'apprentissage et de développement qui sont offertes aux ressources de la DTIT.

Pour clore cette section, on cherche à mesurer la perception de flexibilité et d'autonomie offerte aux ressources de la direction dans l'exécution de leurs tâches.

#### **4.4.4 Clientèle**

La dernière section du questionnaire porte sur la capacité de répondre aux besoins et de satisfaire à la demande des clients de la DTIT.

Dans une perspective d'amélioration continue, il est intéressant de voir comment les individus évaluent leurs services face aux clients, comment ils évaluent leur équipe et comment ils évaluent leur direction.

Finalement, dans une perspective orientée patient, on cherche à mesurer le niveau d'aisance des ressources de la DTIT à potentiellement avoir à travailler avec cette nouvelle clientèle.

Pour l'ensemble des questions, avec le découpage par catégories de titres d'emploi, il sera intéressant de voir s'il y a réellement un écart ou non dans les réponses en fonction des regroupements.

## 4.5 Analyse des résultats

Étant donné que le questionnaire est administré par voie électronique, la saisie de données manuelle n'est pas nécessaire. Les résultats sont directement entreposés dans un fichier de Google doc. Les étapes d'analyse des résultats iront comme suit :

- Vérification des données brutes : Éliminer les répondants n'ayant répondu que partiellement au questionnaire;
- Valider si la proportion de répondants par catégorie d'emploi est respectée;
- Identification des liens possibles entre les différentes variables;
- Regroupement des données (tableaux croisés dynamiques et graphiques) et mesure en fonction du type de données;
  - Nombre
  - Pourcentage
  - Mesure de tendance centrale (Définition Statistique Canada [20])
    - Mode (Mo) : valeur la plus fréquente de l'ensemble
    - Médiane (Md) : valeur du milieu lorsque les données de l'ensemble ont été classées en ordre numérique
    - Moyenne : valeur moyenne de toutes les données
- Analyse des résultats;
- Retour sur l'hypothèse de recherche : confirmation ou infirmation;
- Identification des limites.

## Chapitre 5

### Analyse des résultats

La présente section fait état de l'analyse et des résultats obtenus suite à la passation du questionnaire d'enquête présenté précédemment. Les résultats complets du questionnaire sont disponibles dans l'annexe 3.

La cible pour l'échantillonnage était de 73 répondants, le nombre d'individus ayant rempli le questionnaire entre le 13 mars et 21 mars 2018 est de 70. Un rappel et une prolongation auraient probablement permis l'atteinte de la cible.

Le graphique suivant présente la distribution (mars 2018) de l'ensemble des ressources de la direction par regroupements de titres d'emploi.

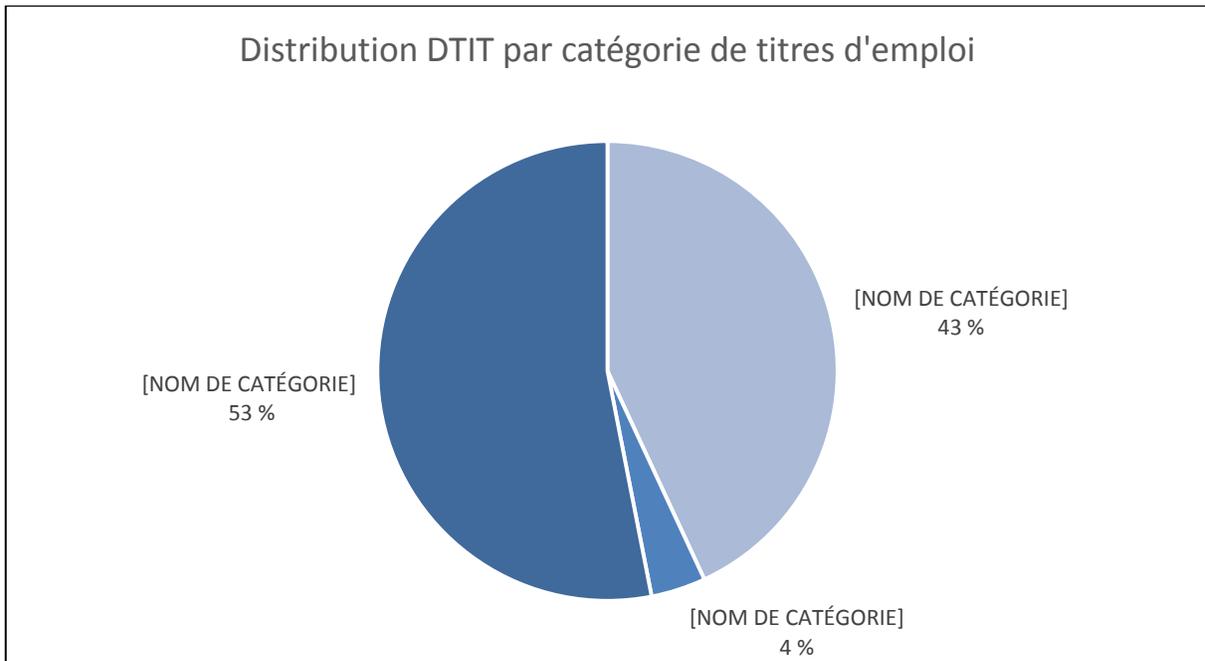
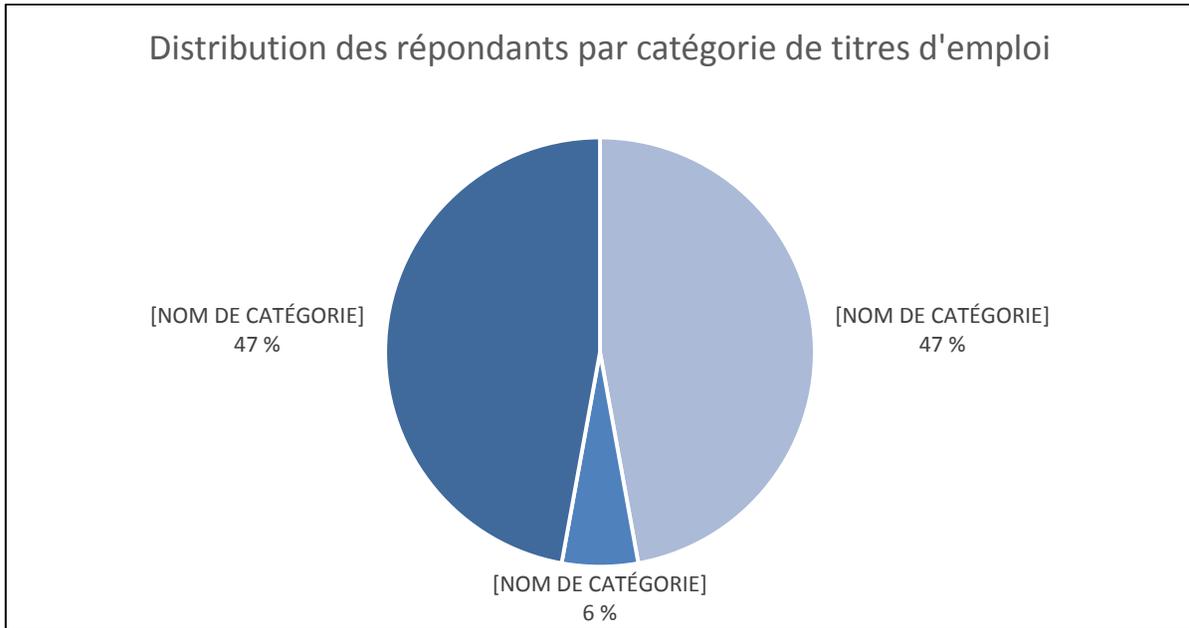


Figure 10 Distribution par catégorie de titres d'emploi

Le graphique suivant présente la distribution des répondants au questionnaire soumis par regroupements de titres d'emploi



**Figure 11 Distribution des répondants par catégorie de titres d'emploi**

**Tableau 8 Tableau comparatif distribution DTIT vs. répondants par catégorie de titres d'emploi (%)**

Catégorie de titres d'emploi	Distribution DTIT (%)	Distribution des répondants (%)
Cadre	4 %	6 %
Analyste, conseiller et gestionnaire de projets (professionnels)	43 %	47 %
Soutien technique	53 %	47 %

La proportion de répondants par catégorie de titres d'emploi par rapport à la proportion des ressources de la direction par catégorie de titres d'emploi est comparable. Cela permet d'affirmer que l'échantillon d'individus ayant répondu au questionnaire est suffisamment représentatif et permet la généralisation des résultats à la direction.

## 5.1 Résultats obtenus

### 5.1.1 Section mission et orientation

À la première question concernant la connaissance, la compréhension et l'adhésion des ressources aux nouvelles orientations de la direction, on observe que 100 % des cadres connaissent, comprennent et adhèrent à celles-ci. En contre partie, on observe que 54 % des répondants ne sont pas au courant de ces nouvelles orientations et de la transformation à venir, soit :

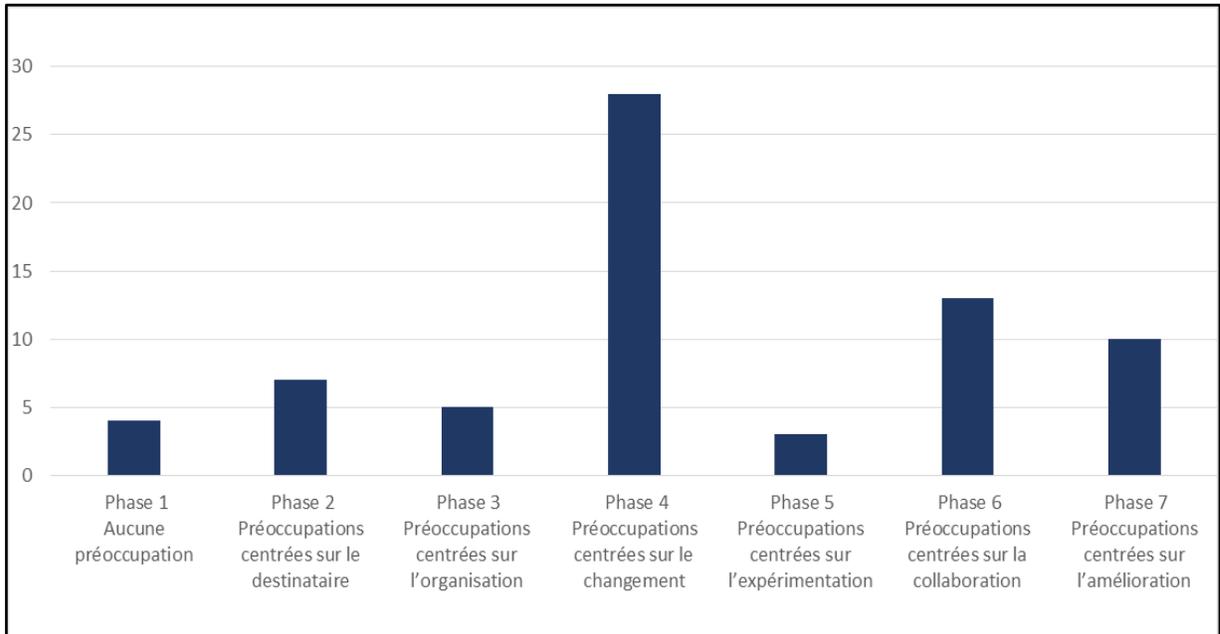
- 58 % des professionnels;
- 58 % des ressources de soutien technique.

L'élément positif est que ceux-ci demeurent ouverts à en connaître davantage.

Cette première série de résultats est surprenante puisque lors de la préparation de l'enquête, l'information nous ayant été donnée était à l'effet que la direction avait véhiculé l'information au sein de l'équipe et que les employés étaient au courant de la transformation à venir. Même si lors de l'annonce des nouvelles orientations il y avait de fortes probabilités que 100 % des employés ne puisse être rejoint, il demeure surprenant de constater qu'autant d'employés ne soient au courant de cette importante transformation à venir. Dans un deuxième temps, il serait intéressant de vérifier la façon par laquelle la communication a été faite au sein de la direction pour s'assurer que les actions à venir soient effectuées autrement de façon à aller rejoindre un plus grand nombre de ressources. Malgré tout, un excellent indicateur est que les individus sont intéressés à en apprendre davantage sur cette transformation à venir, plutôt que d'être cyniques ou indifférents.

Est-ce que ces résultats sont cohérents avec les résultats obtenus à la troisième question qui permet d'établir où se situent les ressources de la direction en fonction des 7 phases de préoccupations de Céline Bareil?

Dans un premier temps, regardons les résultats comme un tout sans faire de distinction entre les catégories de titres d'emploi.



**Figure 12 Histogramme - Distribution des répondants en fonction des 7 phases de préoccupations**

Mesure de tendance centrale :	• $M_o = 4$
-------------------------------	-------------

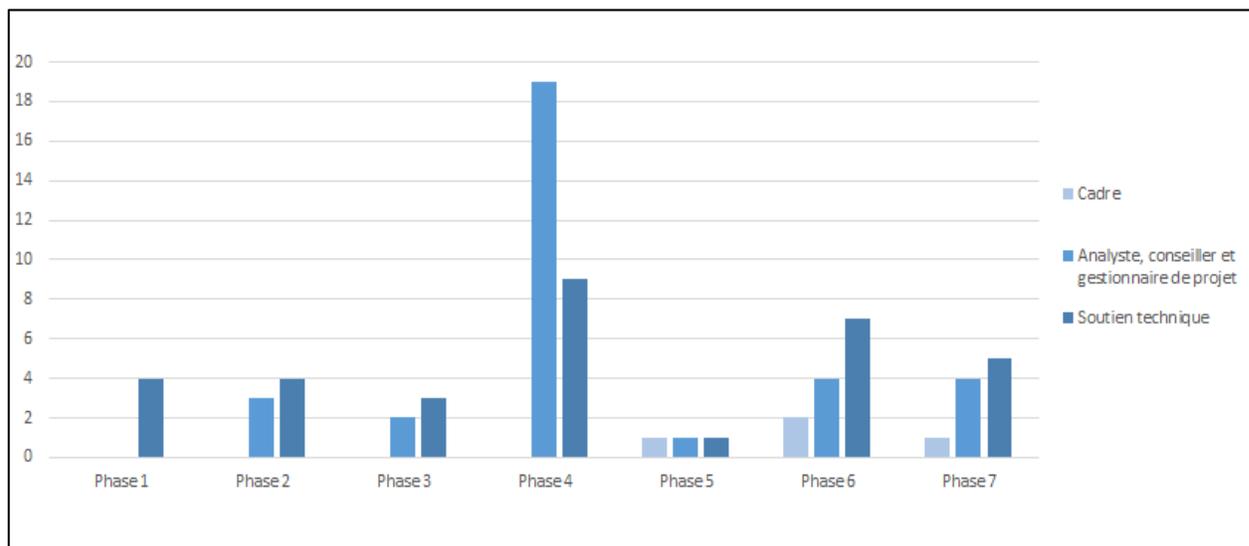
Ce que l'on observe : 24 % des répondants se situent entre les phases 1 à 3 (aucune préoccupation, préoccupations centrées sur le destinataire, préoccupations centrées sur l'organisation), alors que 38 % sont à la phase 4 (préoccupations centrées sur le changement) et 38 % des répondants se situent entre les phases 5 à 7 (préoccupations centrées sur l'expérimentation, préoccupations centrées sur la collaboration, préoccupations centrées sur l'amélioration).

Rappelons que, selon Bareil, ce n'est qu'à partir de la phase 5 que les individus sont réellement prêts et ouverts à la formation et aux nouveaux apprentissages alors que les phases précédentes dénotent un manque de réponses satisfaisantes aux inquiétudes [17].

En observant les réponses comme un tout sans faire de distinction entre les catégories de titres d'emploi on pourrait conclure que le type d'intervention à faire à ce stade-ci est principalement :

- Informer les ressources des nouvelles orientations, de l'avancement et des gains réalisés à ce jour. Permettre au destinataire de participer au plan de mise en œuvre du changement puisque 38 % des répondants sont à la phase 4;
- Étant donné que 38 % des répondants sont dans les phases 5 à 7, on pourrait rapidement passer à la formation et aux nouveaux apprentissages.

Mais qu'arrive-t-il lorsqu'on analyse les données par catégorie de titres d'emploi?



**Figure 13 Histogramme - Comparaison des trois catégories de titres d'emploi en fonction des 7 phases de préoccupations**

**Tableau 9** Détail distribution des répondants en fonction de la catégorie de titres d'emploi et des 7 phases de préoccupations

Phase de préoccupations	Cadre		Analyste, conseiller et gestionnaire de projet		Soutien technique		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
<b>1. Aucune préoccupation</b>	0	0 %	0	0 %	4	12 %	4	6 %
<b>2. Préoccupations centrées sur le destinataire</b>	0	0 %	3	9 %	4	12 %	7	10 %
<b>3. Préoccupations centrées sur l'organisation</b>	0	0 %	2	6 %	3	9 %	5	7 %
<b>4. Préoccupations centrées sur le changement</b>	0	0 %	19	58 %	9	27 %	28	40 %
<b>5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation</b>	1	25 %	1	3 %	1	3 %	3	4 %
<b>6. Préoccupations centrées sur la collaboration</b>	2	50 %	4	12 %	7	21 %	13	19 %
<b>7. Préoccupations centrées sur l'amélioration</b>	1	25 %	4	12 %	5	15 %	10	14 %
<b>Total général</b>	4	100 %	33	100 %	33	100 %	70	100 %

En comparant la distribution en nombre et en pourcentage, on observe que la distribution en fonction des catégories de titres d'emploi varie. Ce qui permet d'affirmer que les individus

appartenant aux différentes catégories n'en sont pas aux mêmes phases de préoccupations. Examinons maintenant les réponses par catégorie pour mieux identifier les variations :

### 5.1.1.1 Phases de préoccupations des cadres

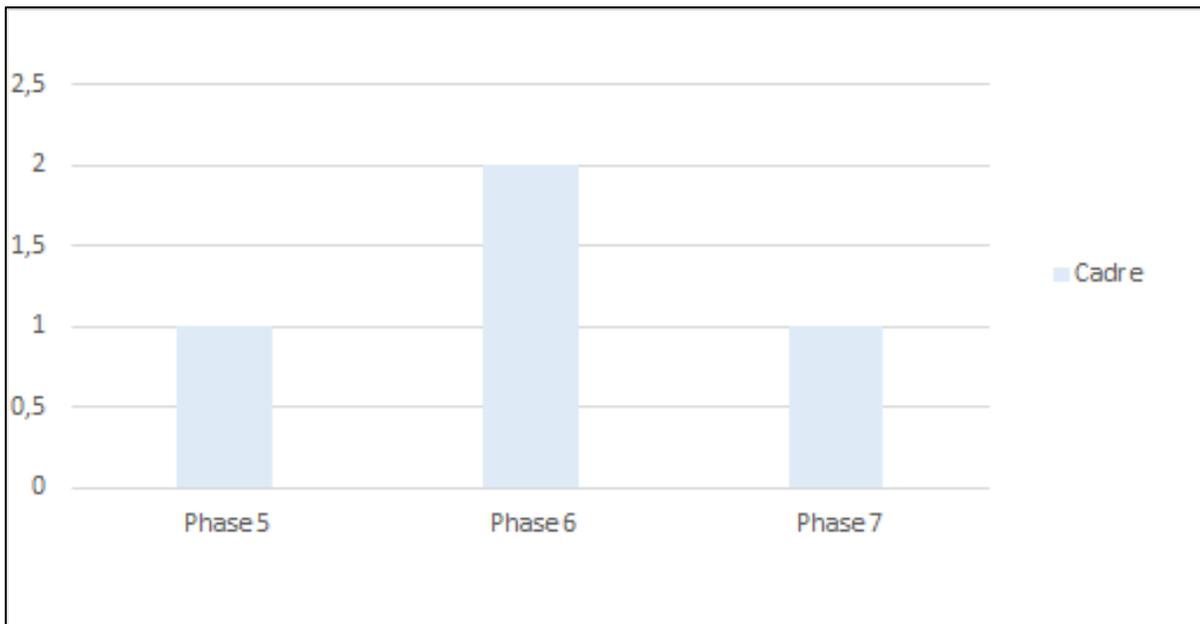


Figure 14 Histogramme - Distribution des cadres en fonction des 7 phases de préoccupations

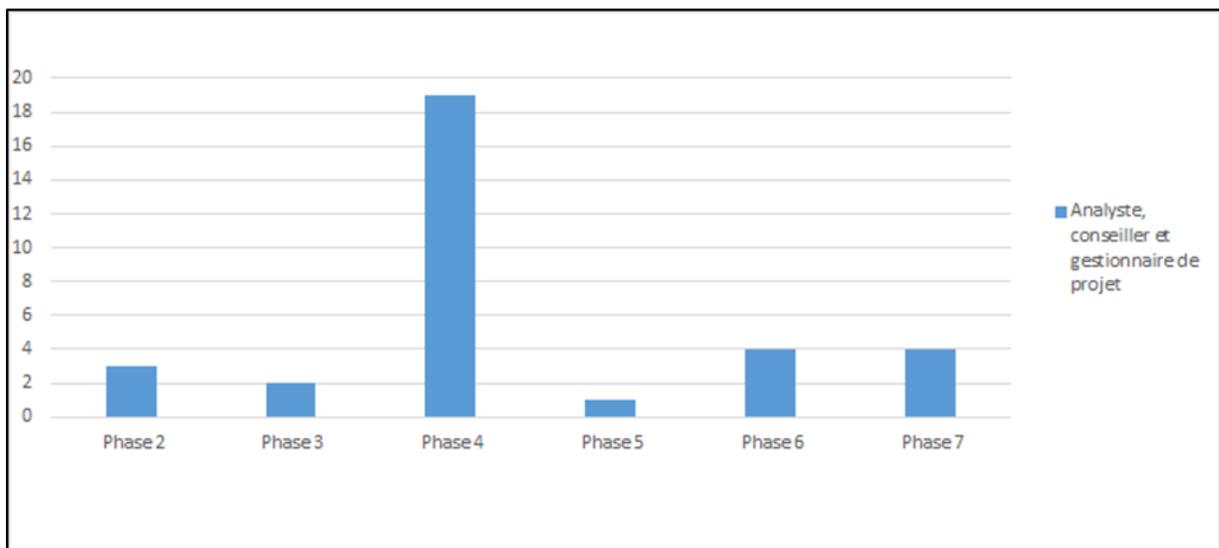
Mesure de tendance centrale :	• $M_0 = 6$
-------------------------------	-------------

L'ensemble des cadres se situe dans les phases 5 à 7. Étant un petit groupe d'individus et étant donné leur position hiérarchique, il est normal que ceux-ci soient plus au courant de la transformation à venir. Il faut ici se rappeler qu'ils sont les porte-étendards des changements à venir. En fonction des phases des préoccupations des cadres, les types d'action devraient être orientés comme suit :

- S'assurer qu'ils puissent passer à un mode proactif dans la communication et le soutien auprès des équipes;

- Étant donné qu'ils risquent d'y avoir des va-et-vient entre les différentes phases, et de nombreuses remises en question à différents moments de l'implantation des changements, mettre en place des outils pour les soutenir;
- Apaiser le sentiment d'incompétence dans la capacité à effectuer les changements dans les moments les plus difficiles.

### 5.1.1.2 Phases de préoccupations des analystes, conseillers et gestionnaires de projets



**Figure 15 Histogramme - Distribution des analystes, conseillers et gestionnaires de projets en fonction des 7 phases de préoccupations**

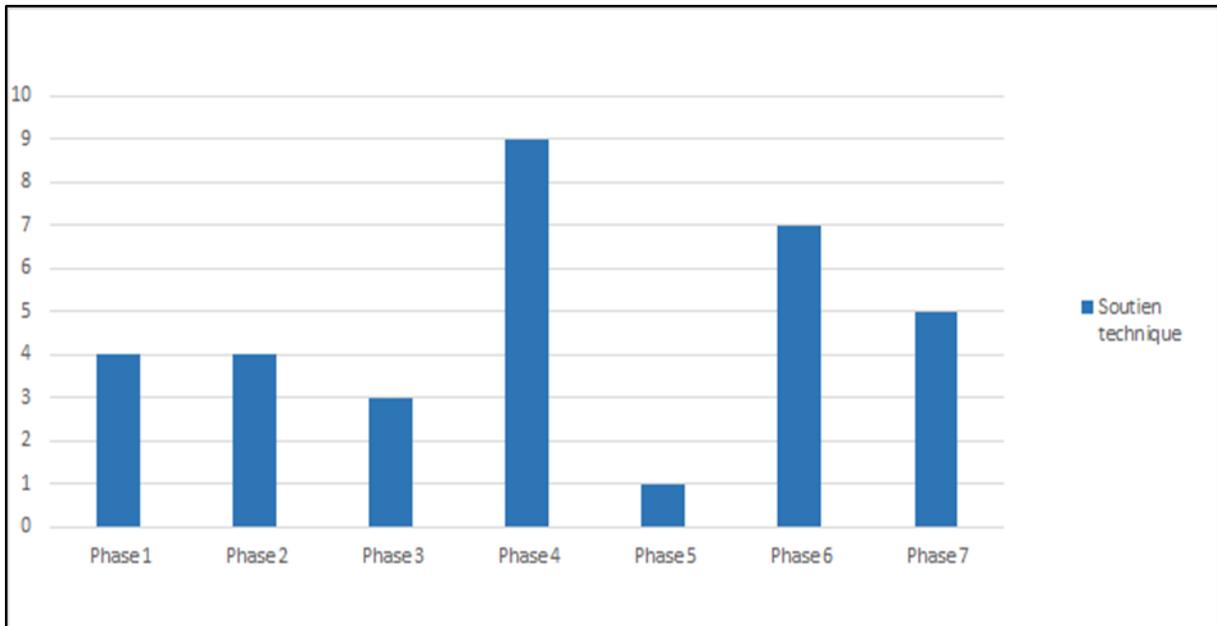
Mesure de tendance centrale :

- $M_0 = 4$

Tel que l'indique le mode, la majorité des répondants de la catégorie de titres d'emploi analyste, conseiller et gestionnaire de projets se trouvent à la phase 4. Il faut donc mettre l'emphase sur :

- Informer: informer les ressources des nouvelles orientations, de l'avancement et des gains réalisés à ce jour. Permettre au destinataire de participer au plan de mise en œuvre du changement.

### 5.1.1.3 Phases de préoccupations des ressources de soutien technique



**Figure 16 Histogramme - Distribution des ressources de soutien technique et en fonction des 7 phases de préoccupations**

Mesure de tendance centrale :

- $M_0 = 4$

Tel que l'indique le mode, la majorité des répondants de la catégorie de titre d'emploi soutien technique est la même que les analystes, conseillers et gestionnaires de projet, la valeur la plus fréquente se trouve à la phase 4. Il faut donc également mettre l'emphase sur :

- Informer: informer les ressources des nouvelles orientations, de l'avancement et des gains réalisés à ce jour. Permettre au destinataire de participer au plan de mise en œuvre du changement.

#### 5.1.1.4 Constats généraux de la section

Il faut se rappeler que 58 % des analystes, conseillers et gestionnaires de projet, ainsi que la même proportion de ressources de soutien technique, ne sont toujours pas au courant des changements à venir. Rien ne garantit qu'une fois les nouvelles orientations de la direction connues de tous, il n'y aura pas de déplacement de certains individus vers les phases 1 à 3 où les individus ne se sentent pas concernés, sont centrés sur eux-mêmes ou questionnent le choix de changement. Par contre, au moment où la mesure a été prise, la majorité des répondants se trouve dans une phase favorable au changement.

Par catégorie de titres d'emploi				
	DTIT	Cadre	Analyste, conseiller et gestionnaire de projets	Soutien technique
Mo	Phase 4	Phase 6	Phase 4	Phase 4

En comparant les modes, on observe que la phase de préoccupations la plus fréquente est la même que ce soit pour les ressources de soutien technique, les professionnels ou si on regarde l'ensemble des répondants toutes les catégories de titres d'emploi confondues. La seule différence marquée est au niveau des cadres qui se trouvent dans une phase de préoccupations plus avancée.

#### 5.1.2 Section flexibilité

L'utilisation de données ordinales avec l'utilisation de score sur l'échelle de Lickert permet de faire une comparaison avec les mesures de tendance. En ce qui concerne les rôles liés aux assistants de collaboration, aux communicateurs, aux gardiens des données, aux

gestionnaires de données numériques, aux leaders numériques et aux traducteurs, la variation des moyennes, médianes et modes varie de façon peu significative d'une catégorie de titres d'emploi à l'autre. La perception que ces rôles sont déjà partiellement ou entièrement comblés par des ressources œuvrant déjà au sein de la direction est similaire d'une catégorie de titres d'emploi à l'autre. Le détail des données comparables liées à la mesure de tendance centrale est en annexe 3.

En ce qui concerne le développement des compétences et habiletés personnelles pour élargir leurs champs d'expertise, nous pouvons affirmer que la grande majorité des ressources de la DTIT a le désir d'enrichir ses connaissances.

- La majorité des cadres ont exprimé le souhait de se développer dans l'ensemble des domaines;
- Analystes, conseillers et gestionnaires de projets, une plus grande proportion d'entre eux a démontré un intérêt à élargir leurs connaissances afin de pouvoir effectuer les tâches liées aux titres d'emploi suivant :
  - Assistant de collaboration (82 %)
  - Gestionnaire de données numériques (79 %);
- Les ressources de soutien technique quant à elles, une plus grande proportion d'entre elles ont démontré un intérêt à se développer davantage afin de pouvoir effectuer les tâches liées aux titres d'emploi suivant :
  - Assistant de collaboration (85 %)
  - Communicateur (85 %).

Les résultats de la question précédente ont permis d'établir que la majorité des ressources de la DTIT, peu importe la catégorie de titres d'emploi, a le désir et souhaite agrandir leur spectre de connaissances. Les résultats concernant les opportunités d'apprentissage permettront d'identifier si le contexte actuel de la direction leur permet d'aisément répondre à ce besoin par des formations ou colloques externes, des moments d'apprentissage ou de formation entre les différentes équipes de la direction ou à l'intérieur même des équipes.

Les mesures de tendance centrale permettent d'identifier un écart important entre les cadres et les employés, mais une similarité entre les professionnels et le soutien technique.

Rappel concernant l'échelle de Lickert [21] :

- Score 1 à 7
- Score de 1 = Totalemment en désaccord avec l'énoncé
- Score de 7 = Totalemment en accord avec l'énoncé

**Tableau 10 Distribution des mesures de tendance centrale liées aux opportunités d'apprentissage des ressources de la DTIT en fonction de la catégorie de titres d'emploi**

	Colloque ou formation			Au sein de son équipe d'origine			Au sein d'autres équipes de la direction		
	Mo	Md	Moyenne	Mo	Md	Moyenne	Mo	Md	Moyenne
<b>Cadre</b>	4	4	3,8	7	7	5,5	5	5	4,0
<b>Analyste, conseiller et gestionnaire de projets</b>	1	1	2,7	1 et 2	4	3,7	1 et 3	3	3,4
<b>Soutien technique</b>	1	2	2,6	7	6	5,3	2	4	3,8
<b>DTIT</b>	1	2	2,7	7	4	4,6	2	3	3,6

En effectuant la comparaison par titres d'emploi, on observe une variation importante pour le groupe analyste, conseiller et gestionnaire de projets en ce qui concerne l'opportunité d'apprentissage au sein de leur équipe d'origine.

Cela s'explique partiellement par la nature de leur fonction actuelle. Les ressources de cette catégorie de titres d'emploi travaillent souvent sur des projets distincts et créent rarement des moments d'échange et de partage d'information entre eux. Avec le temps, cela a créé un effet de silo et d'isolement. Afin de pallier à cette situation, il est important d'encourager le partage d'information et des connaissances et permettre aux ressources d'élargir le spectre des connaissances.

Pour ce qui est des autres formes d'apprentissages, les réponses pour les groupes soutien technique ainsi qu'analyste, conseiller et gestionnaire de projets sont plutôt similaires.

Il en est de même pour les questions liées à l'expérimentation et la prise de risque. La variation en fonction des catégories de titres d'emploi est minime. La majorité s'entend pour dire que dans le cadre de leurs fonctions, ils ont l'opportunité d'expérimenter dans de nouveaux domaines, de prendre certains risques et de sortir de leur zone de confort. Un deuxième niveau de questions aurait dû être associé à cette série de questions, soit des questions permettant de profiler le niveau de risque pris ou d'expérimentation permis.

Comme pour la section précédente, en comparant les mesures de tendances centrales, on observe des résultats similaires pour l'ensemble des questions que ce soit pour les ressources de soutien technique, ou les analystes, conseillers et gestionnaires de projets. On note par contre une variation plus importante avec les réponses fournies par les cadres.

### **5.1.3 Section client**

Le même constat s'applique à cette section, c'est-à-dire que la variation entre le point de vue du groupe analyste, conseiller et gestionnaire de projet, ainsi que le groupe soutien technique est très peu significative. À chacune des questions de cette section, minimalement 75 % des ressources de la DTIT considère qu'ils répondent aux besoins de leur clientèle et qu'ils seraient en mesure de répondre adéquatement aux besoins d'une nouvelle clientèle patient

si celle-ci venait à s'ajouter. Pour cette section, il aurait été intéressant d'avoir le point de vue des clientèles clinique et clinico-administrative pour valider si la perception des ressources de la DTIT est juste.

## **5.2 Retour sur l'hypothèse**

L'hypothèse de cette recherche postule que chaque catégorie d'emploi a un niveau de préoccupations différent, ainsi différents plans d'action adaptés par catégorie d'emploi devraient augmenter l'adhésion des ressources aux changements provoqués par la transformation.

L'analyse des résultats ne permet pas de confirmer cette hypothèse. Pour l'ensemble des questions du sondage on observe que les résultats obtenus sont similaires pour la catégorie de titres d'emploi soutien technique et la catégorie analyste, conseiller et gestionnaire de projets. En termes de réactions, de besoins et d'ouverture aux changements, les résultats ne semblent pas justifier des actions différentes pour chacune des catégories. On peut ainsi affirmer que dans le contexte actuel, mettre en place des plans de gestion du changement différents n'aura pas nécessairement d'incidence sur une meilleure adhésion de ces employés.

Par contre, on peut faire une distinction entre les réponses obtenues par les employés et celles des cadres. Ceux-ci semblent avoir une perspective différente en ce qui a trait aux nouvelles orientations. Ainsi un plan d'accompagnement et de gestion du changement adapté à ceux-ci serait approprié. Toutefois, en termes d'accompagnement dans le cadre d'une transformation, la distinction entre les employés et les cadres ou gestionnaires n'est pas en soi une découverte. En effet, cette distinction est plutôt commune dans la littérature [17] [22].

### **5.3 Limites des résultats**

Bien que l'échantillon de ressources ayant répondu au questionnaire soit représentatif et suffisamment grand pour effectuer une généralisation dans le cadre de cette recherche, un élément vient porter un biais important aux conclusions tirées de cette recherche. En effet, le postulat selon lequel les employés de la DTIT avaient été mis au courant de la transformation à venir ne s'avère pas juste. Il est à se demander si les réponses au sondage auraient été significativement différentes si l'ensemble des ressources de la direction avait été informée des nouvelles orientations et changements à venir.

Faisant suite à l'analyse des résultats et suite à discussions avec quelques ressources de la DTIT, nous nous sommes questionnés sur la catégorisation des individus par titre d'emploi. En effet, les libellés de titres d'emploi normés dans le réseau de la santé permettent d'atteindre certains titres d'emploi en fonction du niveau de scolarité sans nécessairement prendre en compte l'expérience et les compétences développées au fil du temps. Dans le domaine des TIC où la formation continue et se maintenir à jour est essentiel, est-il juste d'uniquement classer les ressources par catégories de titres d'emploi alors que l'on pourrait aisément s'imaginer une ressource de soutien technique avec un diplôme d'études collégiales qui programme pour le plaisir en dehors du travail, est curieuse, suit les nouvelles tendances et un professionnel avec un diplôme de premier cycle qui n'a aucun intérêt à se maintenir à jour. Outre la catégorisation par titres d'emploi, il aurait été intéressant de pouvoir prendre en considération l'expérience formelle et informelle des ressources ainsi que le maintien à jour des connaissances dans le domaine des TIC.

## Conclusion

L'objectif de la présente recherche était de déterminer si dans le cadre d'une transformation impliquant l'ajout d'une nouvelle clientèle et un changement d'orientation stratégique comme celle que la DTIT s'apprête à vivre, un seul plan de gestion du changement général était suffisant, ou si l'élaboration de différents plans adaptés par regroupements de titres d'emploi pouvait faire augmenter l'adhésion des individus.

Pour répondre à la question de recherche et vérifier l'hypothèse émise, un devis de recherche quantitatif a été développé. Dans un premier temps, une recension des écrits a permis clarifier certains concepts tels les services clients et les soins centrés sur le patient, la transformation d'équipe informatique et la gestion du changement. Cette revue de littérature a permis de mettre en valeur le modèle des 7 phases de préoccupations de Céline Bareil et certains articles prospectifs de Gartner qui sont ensuite devenus des pierres angulaires du présent travail.

Un questionnaire d'enquête destiné à l'ensemble des employés de la DTIT a ensuite été élaboré puis transmis par voie électronique. Outre l'identification sommaire des répondants par catégories d'emploi, le questionnaire se découpait en trois grandes sections avec des questions qui se rapportaient à la connaissance et l'adhésion des nouvelles orientations et transformations à venir, à la flexibilité des équipes et aux opportunités d'apprentissage, et la clientèle de la direction. Sur un potentiel de 130, plus de 70 employés ont pris le temps de répondre au questionnaire dans son entièreté.

Les résultats n'ont pas permis de confirmer l'hypothèse de recherche selon laquelle chaque catégorie d'emploi a un niveau de préoccupations différent et ainsi d'affirmer que l'élaboration

de différents plans d'action adaptés par catégorie d'emploi augmente l'adhésion des ressources aux changements.

Il faut également prendre en considération que l'information selon laquelle les employés de la DTIT avaient été mis au courant de la transformation à venir n'était pas juste et que plus de la moitié des répondants n'en savait rien.

Toutefois, les réponses obtenues permettent tout de même d'émettre une série de recommandations destinées aux responsables de la DTIT :

- Rapidement informer les ressources des nouvelles orientations et de la transformation à venir. Il faut profiter du momentum suite à la passation du sondage et de la curiosité que celui-ci a suscitée chez les employés;
- Élaborer un plan de communication robuste. L'information provenant des dirigeants de la direction semble s'être rendu aux ressources de la DTIT de façon inégale. Les moyens utilisés pour annoncer cette transformation n'ont donc pas été suffisamment efficaces pour rejoindre l'ensemble des ressources. Pour les actions à venir, il faut mettre en place un mécanisme de communication permettant de faire circuler l'information au sein de la DTIT de façon fluide et continue;
- Élaborer un plan de gestion du changement et de mise en œuvre par phases puisqu'il s'agit d'une transformation qui risque de s'étendre sur plusieurs années. Tel que confirmé par le présent travail, à ce stade-ci, il ne semble pas nécessaire d'élaborer des plans de gestion du changement distincts par titres d'emploi pour les employés. Il faut toutefois porter une attention particulière aux cadres qui sont les principaux porteurs et agents de changement. Ceux-ci seront les plus enclins à remettre en cause la légitimité des transformations et leur capacité de la mener à bien. Dans l'élaboration de ce plan de gestion du changement les responsables ont tout intérêt à garder comme trame de fond les cinq principes de base sur lesquels Céline Bareil [22] appuie ces travaux en gestion du changement :
  - l'organisation ne change pas tant que les individus qui la composent ne changent pas;

- comprendre le point de vue du destinataire est essentiel à la réussite du changement;
  - ce sont toutes les interventions et actions au quotidien, particulièrement celles du supérieur immédiat, qui facilitent les changements d'habitudes;
  - faciliter le changement est un effort individuel et aussi d'équipe;
  - finalement, la décision stratégique et la mise en œuvre comportent des enjeux distincts.
- Impliquer les ressources dans la transformation. Même s'ils ne semblent pas tous connaître les nouvelles orientations, la majorité des ressources semble motivée par l'idée d'une transformation à venir. Recueillir les idées provenant du terrain et mettre les employés à contribution facilitera l'acceptation et la transition vers les changements à venir.
  - S'associer avec le Direction des ressources humaines pour voir s'il est possible de faire un plan de gestion des talents et des compétences ainsi que voir avec la Direction de l'enseignement et de l'Académie CHUM si différentes possibilités de formation s'offrent à l'équipe. L'objectif est de miser sur le développement des ressources internes du CHUM et de développer leurs habiletés et compétences. Celles-ci semblent motivées et démontrent un intérêt à en apprendre davantage. De plus, certains des rôles recherchés en informatique dans le réseau de la santé présentent un risque élevé de pénurie de main-d'œuvre qualifiée [21]:
    - Architecture
    - Analyse et évaluation de données
  - Important de suivre et continuer de mesurer s'il y a une progression ou une régression dans l'adhésion des ressources tout au long de la démarche de transformation puisque cela peut avoir une incidence sur [17] :
    - Le taux de roulement, tend à augmenter
    - Le taux d'absentéisme, tend à augmenter
    - Le climat de travail, tend à se détériorer
    - Les relations travail, tendent à se durcir

Tel que décrit à la fin du chapitre précédent, la catégorisation par titre d'emploi à ces limites. Il serait d'utiliser intéressant d'utiliser une autre clé de lecture et de prendre en considération l'expérience formelle et informelle des ressources ainsi que le maintien à jour des connaissances dans le domaine des TIC.

Il est donc à se demander, si on creusait le sujet d'avantage :

- que l'ensemble des répondants était au fait de la transformation et des nouvelles orientations;
- et qu'on utilisait une catégorisation prenant en compte titre d'emploi ainsi que l'expérience formelle et informelle des ressources.

Est-ce que cela ferait varier les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche?

## Liste des références

- [1] Z. S. Morris, S. Wooding, et J. Grant, « The answer is 17 years, what is the question: understanding time lags in translational research », *J. R. Soc. Med.*, vol. 104, n° 12, p. 510-520, déc. 2011.
- [2] L. Sirois, *Innovation Collaborative en Santé: Innovateurs, Chercheurs et Entrepreneurs numériques unis au serv.* CHU Ste-Justine, 2017.
- [3] CHUM, « Rapport annuel de gestion 2016-2017 CHUM », CHUM, Montréal, Rapport annuel de gestion, 2017 2016.
- [4] E. Laperrière, « Questions à un patron: améliorer la qualité des soins de santé », *La Presse*, Montréal, 23-nov-2015.
- [5] B. Balik, J. Conway, L. Zipperer, et J. Watson, « Achieving an Exceptional Patient and Family Experience of Inpatient Hospital Care », *IHI Innovation Series white paper*, p. 34, 2011.
- [6] G. M. Fix *et al.*, « Patient-centred care is a way of doing things: How healthcare employees conceptualize patient-centred care », *Health Expect.*, vol. 21, n° 1, p. 300-307, févr. 2018.
- [7] D. K. Ahern, S. S. Woods, M. C. Lightowler, S. W. Finley, et T. K. Houston, « Promise of and Potential for Patient-Facing Technologies to Enable Meaningful Use », *Am. J. Prev. Med.*, vol. 40, n° 5, p. S162-S172, mai 2011.
- [8] CEFRIO, « Profil numérique des 55 ans et plus en 2015 », *CEFRIO*, p. 1 à 4, déc. 2015.

- [9] O. Cure, « Designing patient-oriented systems with semantic web technologies », 2003, p. 195-200.
- [10] Chaudry, « Healthcare Provider CIOs Must Confront Cultural Issues When Managing IT Projects », *Gartner*, nov. 2014.
- [11] J. Beresford et J. Fenn, « CIO Futures: The IT Organization in 2030 », *Gartner*, p. 8, oct. 2016.
- [12] K. Lucas, E. Wolton, A. Thilthorpe, et B. Ruciman, « IT team of the future webinar | Video debates | Blogs and videos | Publishing and editorial | BCS - The Chartered Institute for IT ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.bcs.org/content/conWebDoc/52156>. [Consulté le: 22-mars-2016].
- [13] « IT Teams Of The Future: Roles & Responsibilities », *Network Computing*, 10-nov-2015. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.networkcomputing.com/unified-communications/it-teams-future-roles-responsibilities/2045827314>. [Consulté le: 07-avr-2018].
- [14] Z. Chaudry, « Implement ISO 9001 Standards to Achieve Operational Excellence Within the Healthcare Delivery Organization », *Gartner*, juill. 2015.
- [15] « ISO 18091:2014 - Systèmes de management de la qualité -- Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2008 à la collectivité locale », févr-2014. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.iso.org/fr/standard/61386.html>. [Consulté le: 07-avr-2018].
- [16] C. Bareil, « La résistance au changement: Synthèse et critiques des écrits », *CETO*, vol. 4, n° 10, p. 1 à 17, août 2004.
- [17] C. Bareil, « Démystifier la résistance au changement »:, *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 17, 2008.
- [18] Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux, « Nomenclature en vigueur - Comité patronal de négociation du secteur de la santé et

des services sociaux (CPNSSS) », *Nomenclature en vigueur*. [En ligne]. Disponible sur: <http://wpp01.msss.gouv.qc.ca/appl/N02/>. [Consulté le: 08-avr-2018].

- [19] D. Luc et A. Rondeau, « Comprendre, mesurer et développer la capacité à changer », *CETO*, p. 15, 20016-09-16.
- [20] S. C. Gouvernement du Canada, « Les statistiques : le pouvoir des données! Mesures de tendance centrale », *Mesures de tendance centrale*, 30-juill-2002. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch11/5214867-fra.htm>. [Consulté le: 09-mars-2018].
- [21] « Les échelles de mesure », *CEGO*. [En ligne]. Disponible sur: <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/outils/guides-pratiques-mesure-de-la-satisfaction-de-la-clientele/les-echelles-de-mesure/>. [Consulté le: 08-avr-2018].
- [22] B. Riel et C. Bareil, « Les cinq leviers du gestionnaire en contexte de changement », *OP Object. Prév.*, vol. 38, n° 2, p. 3, 2015.

## Bibliographie

Bareil, Céline, et École des hautes études commerciales (Montréal organisations Québec) Centre d'études en transformation des. 2001. Modèle d'adoption individuelle d'un changement technologique. École des hautes études commerciales, Centre d'études en transformation des organisations.

Bell, Steven C., et Michael A. Orzen. 2016. Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation. CRC Press.

Collerette, Pierre, Robert Schneider, et Martin Lauzier. 2013. Le pilotage du changement. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Fortin, Marie-Fabienne. 2016. Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives / Marie-Fabienne Fortin, Johanne Gagnon.

Kenney, Charles. 2012. Transforming Health Care: Virginia Mason Medical Center's Pursuit of the Perfect Patient Experience. CRC Press.

## **Annexe I**

### **Nomenclature CPNSS - Libellé titre d'emploi normé**

## 1123 - Analyste en informatique

[Retour à la liste des titres d'emploi](#)

### Catégorie de personnel

3 - Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration

### Sous-catégorie de personnel

33 - Professionnel de l'administration

### Heures par semaine

35

### Libellé

Personne qui analyse les besoins techniques des utilisateurs, conçoit les systèmes appropriés, assure leur formulation et leur implantation. Elle effectue l'analyse des coûts et un sommaire des économies qu'entraînera le système proposé. Elle coordonne l'implantation des nouvelles technologies et applications. Elle s'assure de l'utilisation optimale du parc informatique. Elle organise les activités nécessaires à la surveillance de l'environnement technique.

Elle doit détenir un diplôme universitaire de 1er cycle en informatique.

## 1124 - Analyste spécialisé ou analyste spécialisée en informatique

[Retour à la liste des titres d'emploi](#)

### Catégorie de personnel

3 - Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration

### Sous-catégorie de personnel

33 - Professionnel de l'administration

### Heures par semaine

35

### Libellé

Personne qui assure la coordination, la gestion et la supervision des activités d'analyse, de mise en oeuvre, d'évolution, d'implantation, de support et de soutien opérationnel de projets concernant des systèmes d'information complexes, multisites et touchant plusieurs secteurs de l'organisation.

Elle agit à titre d'expert dans son domaine de spécialisation. Elle coordonne le travail d'une équipe d'analystes et de techniciens en informatique pour la réalisation de ses mandats.

Doit détenir un diplôme universitaire terminal de premier cycle en informatique avec une certification de spécialisation délivrée par une autorité compétente et reconnue dans le domaine des technologies de l'information tel que le MCSE (microsoftcertified system engineer).

## 2123 - Technicien ou technicienne en informatique

[Retour à la liste des titres d'emploi](#)

### Catégorie de personnel

3 - Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration

### Sous-catégorie de personnel

32 - Technicien de l'administration

### Heures par semaine

32,50 - 35

### Libellé

Personne qui effectue des travaux techniques concernant la programmation (codification, développement de données tests, tests, correction) à partir de systèmes dont le cadre général est établi par l'analyste en informatique. Elle installe et développe des logiciels, les configure et les maintient à jour. Elle effectue divers travaux reliés aux bases de données. Elle assure la surveillance des bases de données. Elle applique les procédures de sécurité et de sauvegarde des données; elle gère les droits d'accès au système d'information informatisé.

Elle fournit un support technique aux utilisateurs des logiciels et des équipements informatiques et intervient lors d'interruption de service.

Elle élabore les plans de câblage destinés à relier les divers services au centre de traitement.

Doit détenir un diplôme de fin d'études collégiales avec spécialisation en informatique d'une école reconnue par le ministère compétent.

## 5108 - Opérateur ou opératrice en informatique, classe I

[Retour à la liste des titres d'emploi](#)

### Catégorie de personnel

3 - Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration

### Sous-catégorie de personnel

31 - Employé de bureau

### Heures par semaine

32,50 - 35

### Libellé

Personne qui assure le fonctionnement des ordinateurs en opérant le ou les pupitres de commande selon les procédures établies; elle participe à l'élaboration du calendrier des travaux à exécuter et s'assure de son exécution. Elle rapporte les erreurs de traitement et signale les pannes des appareils. Elle peut assurer le fonctionnement de l'équipement périphérique ainsi que de l'équipement de type réseau.

Doit détenir un diplôme d'études professionnelles (DEP) en soutien informatique d'une école reconnue par le ministère compétent ou posséder une compétence équivalente.

## 2124 - Technicien spécialisé en informatique, technicienne spécialisée en informatique

[Retour à la liste des titres d'emploi](#)

### Catégorie de personnel

3 - Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration

### Sous-catégorie de personnel

32 - Technicien de l'administration

### Heures par semaine

35

### Libellé

Personne qui assure la configuration logicielle et matérielle, l'optimisation et la sécurité des systèmes d'information, des infrastructures technologiques et des réseaux de télécommunication.

Elle voit à la mise en place, au bon fonctionnement et à l'évolution de composantes technologiques complexes à portée locale, régionale ou provinciale.

Elle agit à titre d'expert dans son domaine de spécialisation et supporte les techniciens ou techniciennes en informatique dans la résolution de problèmes d'un niveau de complexité ou de spécialisation élevé.

Elle peut être appelé à élaborer les plans de mise en œuvre de projets technologiques et à coordonner le travail d'une équipe de techniciens en informatique.

Elle doit détenir un diplôme de fin d'études collégiales avec spécialisation en informatique d'une école reconnue par le ministère compétent ou une attestation d'études pertinentes dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente. Elle doit détenir un minimum de quatre (4) années d'expérience dans son domaine de spécialisation. Elle peut détenir une certification de spécialisation délivrée par une autorité compétente et reconnue dans le domaine des technologies de l'information.

## **Annexe II**

### **Questionnaire d'enquête par sondage**

## Questionnaire - Transformation équipe informatique réseau de la santé et des services sociaux

Je me présente, Tu-Trân Luong étudiante à la maîtrise en génie logicielle de l'Université de Sherbrooke. Je suis également conseillère à la Direction du soutien à la transformation du CHUM.

La présente a pour but de solliciter votre participation à un court questionnaire. Ce questionnaire est un élément essentiel dans la collecte de donnée de mon travail final qui me permettra d'obtenir ma maîtrise. Mon travail porte essentiellement sur la transformation des équipes informatiques dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Le présent questionnaire comporte une vingtaine de questions à choix de réponses. La complétion de celui-ci ne devrait prendre plus d'une quinzaine de minutes de votre temps.

Je tiens à vous assurer que votre participation est entièrement volontaire et confidentielle. Aucune communication ou publication ne permettra d'identifier les participants.

Je vous remercie sincèrement du temps que vous investirez dans la participation à ce travail de fin de maîtrise. Je demeure disponible pour répondre à vos questions. Vous pouvez me contacter par courriel à l'adresse suivante: [tutran.luong@gmail.com](mailto:tutran.luong@gmail.com)

Vos réponses individuelles seront préservées dans la plus stricte confidentialité. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses à ce questionnaire.

### IDENTIFICATION

---

**1. Votre occupation au sein de la DTIT est essentiellement à titre de:**

*Une seule réponse possible.*

- Gestionnaire
- Analyste ou conseiller(e)
- Soutien technique
- Autre : \_\_\_\_\_

### MISSION ET ORIENTATION

La présente section porte sur la transformation et les nouvelles orientations vers lesquelles votre direction tend:

**2. Parmi les énoncés suivants, lequel reflète le mieux votre situation face aux nouvelles orientations:**

*Une seule réponse possible.*

- Je ne les connais pas et il m'importe peu de les connaître
- Je ne les connais pas, mais je suis intéressé (e) à mieux les connaître
- Je les comprends, mais je n'y adhère pas
- Je les comprends et j'y adhère
- Autre : \_\_\_\_\_

**3. Parmi les énoncés suivants, lequel reflète le mieux votre opinion face à la transformation de votre direction:**

*Une seule réponse possible.*

- Je doute que nous puissions y arriver
- Je pense que cette transformation est possible, j'attends qu'on m'informe des changements à faire
- Je pense que cette transformation est possible et je suis prêt(e) à y participer de façon active
- Autre : \_\_\_\_\_

**4. Parmi les énoncés suivants, lequel reflète le mieux votre réaction face à la transformation annoncée:**

*Une seule réponse possible.*

- Je ne me sens pas concerné par cette transformation
- Je me sens menacé par cette transformation
- Je suis sceptique quant à la permanence de ce changement
- Je veux en connaître davantage
- Je me demande si j'ai la capacité de faire ce virement
- Je pense que le défi en vaut la chandelle et qu'en équipe nous y parviendrons
- Je me demande de quelle façon je peux contribuer à cette transformation

**5. Commentaires**

---

---

---

---

---

## FLEXIBILITÉ

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations énoncées suivantes

**6. Je considère qu'au sein de la direction il y a des ressources en mesure d'effectuer les tâches suivantes:**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	1	2	3	4	5	6	7
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD
Combler l'écart entre les TI et les utilisateurs, causé par un jargon complexe (Traducteur)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurer des canaux de communication plus fluide à travers l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favoriser et encourager la création de liens avec les différentes sphères de l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Représenter les intérêts du département au niveau stratégique et exécutif de l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conserver, gérer et exploiter les données disponibles pour l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mettre en place des protocoles de sécurité et de sauvegarde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Afin d'élargir mon champs d'expertise, j'aimerais développer mes compétences et habiletés afin de pouvoir effectuer les tâches suivantes**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	OUI	NON
Comblent l'écart entre les TI et les utilisateurs, causé par un jargon complexe (Traducteur)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurer des canaux de communication plus fluide à travers l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favoriser et encourager la création de liens avec les différentes sphères de l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Représenter les intérêts du département au niveau stratégique et exécutif de l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conserver, gérer et exploiter les données disponibles pour l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mettre en place des protocoles de sécurité et de sauvegarde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. En termes d'apprentissage, développement des compétences et d'habileté:**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	1 TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6	7 TOTALEMENT EN ACCORD
J'ai l'opportunité d'apprendre de mes collègues dans mon équipe et de mon supérieur immédiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai l'opportunité d'aller apprendre de mes collègues dans d'autres équipes ou secteur de la direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai l'opportunité de participer à des colloques ou formations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. En termes de risque et d'expérimentation:**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	1	2	3	4	5	6	7
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD
Dans le cadre de mes fonctions, j'ai parfois l'opportunité d'expérimenter de nouveaux domaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans le cadre de mes fonctions, je dois parfois sortir de zone de confort (expertise)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans le cadre de mes fonctions, je dois parfois prendre certains risques dans les décisions ou actions que je dois effectuer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Commentaires**

---



---



---



---



---

**CLIENTÈLE**

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations énoncées suivantes

**11. Je considère que dans la majorité des cas les demandes de nos clients (clinique ou clinico-administratif) sont bien répondues par:**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	1	2	3	4	5	6	7
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD
Ma direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moi même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Je considère que:***Une seule réponse possible par ligne.*

	1 TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6	7 TOTALEMENT EN ACCORD
J'ai les connaissances et habiletés pour bien répondre aux demandes de nos clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis bien outillé(e) pour répondre aux différentes demandes de nos clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Si la direction avait des produits et services destinés directement aux patients du CHUM, je considère que:***Une seule réponse possible par ligne.*

	1 TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6	7 TOTALEMENT EN ACCORD
J'ai les connaissances et habiletés pour leur offrir un bon service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis outillé(e) pour leur offrir un bon service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Vous avez maintenant terminé. Je vous remercie sincèrement de votre participation. Je vous rappelle que vos réponses individuelles seront préservées dans la plus stricte confidentialité.**


---



---



---



---



---

**Annexe III**  
**Résultats sondage**

	Cadre	Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	Soutien technique	Cadre	Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	Soutien technique		
<b>Étiquettes de lignes</b>								
01 Je ne les connais pas et il m'importe peu de les connaître		1	3	0%	3%	9%	4	6%
02 Je ne les connais pas, mais je suis intéressé (e) à mieux les connaître		19	19	0%	58%	58%	38	54%
03 Je les comprends et j'y adhère	4	9	9	100%	27%	27%	22	31%
03.1 Je les comprends mais y adhère partiellement. Plusieurs font du sens mais certaines non.		1		0%	3%	0%	1	1%
04 Je les comprends, mais je n'y adhère pas		2	1	0%	6%	3%	3	4%
04.1 Je ne les connais pas en totalité mais je suis pour les réorganisations selon moi elles sont pour l'amélioration même si nous ne voyons pas toujours le résultat immédiatement.			1	0%	0%	3%		1%
05 On ne sait toujours pas où on s'en va ici !!		1		0%	3%	0%	1	1%
<b>Total général</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

	Cadre	Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	Soutien technique	Cadre	Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	Soutien technique		
<b>Étiquettes de lignes</b>								
01 Je doute que nous puissions y arriver		5	5	0%	15%	15%	10	14%
01.1 Je pense que la transformation est trop agressive et que nous serons en mesure d'accomplir seulement une partie des objectifs		1		0%	3%	0%	1	1%
02 Je pense que cette transformation est possible, j'attends qu'on m'informe des changements à faire		10	14	0%	30%	42%	24	34%
03 Je pense que cette transformation est possible et je suis prêt(e) à y participer de façon active	4	10	9	100%	30%	27%	23	33%
03.1 La transformation est possible, mais un changement de personnel serait à envisager.			1	0%	0%	3%	1	1%
04 (vide)			1	0%	0%	3%	1	1%
04 ? Je ne les connais pas, mais je suis intéressé (e) à mieux les connaître		1		0%	3%	0%	1	1%
04 Aucune idée de quelle transformation on parle			1	0%	0%	3%	1	1%
04 De quelle transformation parlons nous ici ? Nous ne sommes pas au courant dans mon équipe		1		0%	3%	0%	1	1%
04 impossible de répondre ne sachant pas ce qu'est la transformation de ma direction		1		0%	3%	0%	1	1%
04 Je ne connais pas la transformation		1		0%	3%	0%	1	1%
04 Je ne sais même pas en quoi consiste la transformation.			1	0%	0%	3%	1	1%
04 ne connaissant pas les transformations envisagées, je ne peux pas répondre à cette question.		1		0%	3%	0%	1	1%
04 Pas au courant de cette transformation		2		0%	6%	0%	2	3%
04 Pas au courant qu'il y avait une transformation...			1	0%	0%	3%	1	1%
<b>Total général</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Parmi les énoncés suivants, lequel reflète le mieux votre réaction face à la transformation annoncée:	Cadre	Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	Soutien technique	Cadre	Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	Soutien technique		
01 Je ne me sens pas concerné par cette transformation			4	0%	0%	12%	4	6%
02 Je me sens menacé par cette transformation		3	4	0%	9%	12%	7	10%
03 Je suis sceptique quant à la permanence de ce changement		2	3	0%	6%	9%	5	7%
04 Je veux en connaître davantage		19	9	0%	58%	27%	28	40%
05 Je me demande si j'ai la capacité de faire ce virement	1	1	1	25%	3%	3%	3	4%
06 Je pense que le défi en vaut la chandelle et qu'en équipe nous y parviendrons	2	4	7	50%	12%	21%	13	19%
07 Je me demande de quelle façon je peux contribuer à cette transformation	1	4	5	25%	12%	15%	10	14%
<b>Total général</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Je considère qu'au sein de la direction il y a des ressources en mesure d'effectuer les tâches suivantes:

	1						7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6				
<b>Comblent l'écart entre les TI et les utilisateurs, causé par un jargon complexe (Traducteur)</b>										
Cadre		1				2	1	6	6	5,3
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	3	2	3	3	2	11	9	6	6	5,1
Soutien technique	1		1	12	6	5	8	4	5	5,1
<b>Total général</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>6,7</b>	<b>6</b>	<b>5,1</b>

	1						7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6				
<b>Assurer des canaux de communication plus fluide à travers l'organisation</b>										
Cadre		1			1	2		6	5,5	4,8
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	5	4	2	4	4	2	12	7	5	4,6
Soutien technique	3	2	4	7	9	2	6	5	5	4,4
<b>Total général</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>

	1						7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6				
<b>Favoriser et encourager la création de liens avec les différentes sphères de l'organisation</b>										
Cadre		1			2	1		5	5	4,5
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	5	5	2	4	6	2	9	7	5	4,3
Soutien technique	2	3	5	6	8	2	7	5	5	4,5
<b>Total général</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>5,7</b>	<b>4</b>	<b>4,4</b>

	1						7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6				
<b>Représenter les intérêts du département au niveau stratégique et exécutif de l'organisation</b>										
Cadre			1	1			2	6	5	4,8
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	4	2	1	5	5	5	11	7	5	4,9
Soutien technique	2	1	5	6	7	5	7	7	5	4,8
<b>Total général</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4,8</b>

	1						7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6				
<b>Conserver, gérer et exploiter les données disponibles pour l'organisation</b>										
Cadre				2		1	1	4	5	5,3
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	3	1	2	4	4	10	9	6	6	5,2
Soutien technique	1	1	4	6	7	5	9	7	5	5,1
<b>Total général</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5,1</b>

	1						7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6				
<b>Mettre en place des protocoles de sécurité et de sauvegarde</b>										
Cadre				1		3		6	6	5,5
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	4		2	2	1	15	9	6	6	5,3
Soutien technique	1	2	3	3	6	10	8	6	6	5,2
<b>Total général</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5,3</b>

Afin d'élargir mon champs d'expertise, j'aimerais développer mes compétences et habiletés afin de pouvoir effectuer les tâches suivantes

Comblent l'écart entre les TI et les utilisateurs, causé par un jargon complexe (Traducteur)		
	OUI	NON
Cadre	3	1
Analyte, conseiller et gestionnaire de projet	23	10
Soutien technique	20	13
<b>Total général</b>	<b>46</b>	<b>24</b>

Assurer des canaux de communication plus fluide à travers l'organisation		
	OUI	NON
Cadre	4	
Analyte, conseiller et gestionnaire de projet	23	10
Soutien technique	28	5
<b>Total général</b>	<b>55</b>	<b>15</b>

Favoriser et encourager la création de liens avec les différentes sphères de l'organisation		
	OUI	NON
Cadre	3	1
Analyte, conseiller et gestionnaire de projet	27	6
Soutien technique	28	5
<b>Total général</b>	<b>58</b>	<b>12</b>

Représenter les intérêts du département au niveau stratégique et exécutif de l'organisation		
	OUI	NON
Cadre	4	
Analyte, conseiller et gestionnaire de projet	24	9
Soutien technique	20	13
<b>Total général</b>	<b>48</b>	<b>22</b>

Conserver, gérer et exploiter les données disponibles pour l'organisation		
	OUI	NON
Cadre	2	2
Analyte, conseiller et gestionnaire de projet	26	7
Soutien technique	23	10
<b>Total général</b>	<b>51</b>	<b>19</b>

Mettre en place des protocoles de sécurité et de sauvegarde		
	OUI	NON
Cadre	2	2
Analyte, conseiller et gestionnaire de projet	18	15
Soutien technique	22	11
<b>Total général</b>	<b>42</b>	<b>28</b>

En termes d'apprentissage, développement des compétences et d'habileté

J'ai l'opportunité d'apprendre de mes collègues dans mon équipe et de mon supérieur immédiat	1						7		Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6	TOTALEMENT EN ACCORD				
Cadre		1				1	2	7	6,5	5,5	
Analyte, conseiller et gestionnaire de projet	6	6	4	4	5	5	3	1,2	4	3,7	
Soutien technique	1	2	3	4	4	8	11	7	6	5,3	
<b>Total général</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4,6</b>	

J'ai l'opportunité d'aller apprendre de mes collègues dans d'autres équipes ou secteur de la direction	1						7		Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	2	3	4	5	6	TOTALEMENT EN ACCORD				
Cadre		1		1	2			5	4,5	4,0	
Analyte, conseiller et gestionnaire de projet	7	6	7	5	1	3	4	1,3	3	3,4	
Soutien technique	4	8	4	4	7	1	5	2	4	3,8	
<b>Total général</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3,6</b>	

	1	2	3	4	5	6	7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD			
<b>J'ai l'opportunité de participer à des colloques ou formations</b>										
Cadre		1		2	1			4	4	3,8
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	17	4	2	3	1	2	4	1	1	2,7
Soutien technique	13	8	2	5	2	1	2	1	2	2,6
<b>Total général</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2,7</b>

#### En termes de risque et d'expérimentation

	1	2	3	4	5	6	7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD			
<b>Dans le cadre de mes fonctions, j'ai parfois l'opportunité d'expérimenter de nouveaux domaines</b>										
Cadre				2		1	1	4	5	5,3
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	4	5	5	5	7	2	5	5	4	4,0
Soutien technique	2	4	6	7	4	5	5	4	4	4,3
<b>Total général</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4,2</b>

	1	2	3	4	5	6	7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD			
<b>Dans le cadre de mes fonctions, je dois parfois sortir de zone de confort (expertise)</b>										
Cadre					2		2	5,7	6	6,0
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	1	5	4	4	4	10	5	6	5	4,7
Soutien technique	2		5	5	6	8	7	6	5	5,0
<b>Total général</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4,9</b>

	1	2	3	4	5	6	7	Mo	Md	Moyenne
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD			
<b>Dans le cadre de mes fonctions, je dois parfois prendre certains risques dans les décisions ou actions que je dois effectuer</b>										
Cadre						1	3	7	7	6,8
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	5	7		2	5	7	7	2,6,7	5	4,3
Soutien technique	1	2	7	9	6	4	4	4	4	4,4
<b>Total général</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>

Je considère que dans la majorité des cas les demandes de nos clients sont bien répondues par:

	1	2	3	4	5	6	7			
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD	Mo	Md	Moyenne
<b>Ma direction</b>										
Cadre				1	1		2	6	5,5	5,3
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet		2	2	4	10	11	4	6	5	5,2
Soutien technique	2		1	8	8	11	3	6	5	5,0
<b>Total général</b>	2	2	3	13	19	24	7	6	5	5,1

	1	2	3	4	5	6	7			
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD	Mo	Md	Moyenne
<b>Mon équipe</b>										
Cadre					2	2		5,6	5,5	5,5
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet		1	3	5	8	12	4	6	5	5,2
Soutien technique	1	1	1	5	5	13	7	6	6	5,4
<b>Total général</b>	1	2	4	10	15	27	11	6	5	5,3

							7			
							TOTALEMENT EN ACCORD	Mo	Md	Moyenne
<b>Moi-même</b>	2	3	4	5	6					
Cadre				3	1			5	5	5,3
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	2		1	6	14	10		7	6	5,8
Soutien technique		1	5	6	14	7		6	6	5,6
<b>Total général</b>	2	1	6	15	29	17		6	6	5,7

Je considère que:

	1	2	3	4	5	6	7			
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD	Mo	Md	Moyenne
<b>J'ai les connaissances et habiletés pour bien répondre aux demandes de nos clients</b>										
Cadre						4		6	6	6,0
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	2			5	13	11		6	6	5,9
Soutien technique		2	5	7	13	6		6	6	5,4
<b>Total général</b>	2	2	5	12	32	17		6	6	5,7

	1	2	3	4	5	6	7			
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD	Mo	Md	Moyenne
<b>J'ai les connaissances et habiletés pour bien répondre aux demandes de nos clients</b>										
Cadre				1	2	1		5	5	5,0
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	4	5	4	6	10	4		6	5	4,5
Soutien technique	2	1	4	5	11	10		5	5	4,6
<b>Total général</b>	6	6	4	10	19	21	4	6	5	4,6

Si la direction avait des produits et services destinés directement aux patients du CHUM, je considère que:

	1	2	3	4	5	6	7			
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD	Mo	Md	Moyenne
<b>J'ai les connaissances et habiletés pour leur offrir un bon service</b>										
Cadre					2	1	1	5	5,5	5,8
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	2	2	1	3	7	12	6	6	6	5,2
Soutien technique	3	3	1	8	7	7	4	4	5	4,5
<b>Total général</b>	5	5	2	11	16	20	11	6	5	4,9

	1	2	3	4	5	6	7			
	TOTALEMENT EN DÉSACCORD						TOTALEMENT EN ACCORD	Mo	Md	Moyenne
<b>Je suis outillé(e) pour leur offrir un bon service</b>										
Cadre					3		1	5	5	5,5
Analyste, conseiller et gestionnaire de projet	5	3	4	5	6	6	4	5,6	4	4,2
Soutien technique	4	1	3	8	10	6	1	5	5	4,2
<b>Total général</b>	9	4	7	13	19	12	6	5	4	4,3

