

STA  
2596

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉVALUATION DE L'IMPLANTATION DU SYSTÈME  
D'INFORMATION POUR LE SUIVI DE PROGRAMMATION À  
L'INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC

PAR

MÉLINA LAINÉ

RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ÉNA,  
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE EN  
ADMINISTRATION PUBLIQUE

OPTION POUR ANALYSTES

ÉVALUATION DE PROGRAMMES PUBLICS  
L'INSTITUT NATIONAL DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU  
QUÉBEC

MONTRÉAL-QUÉBEC

DÉCEMBRE 2010



## REMERCIEMENTS

Je tiens particulièrement à remercier les personnes qui m'ont suivie et guidée tout au long de ces quinze semaines à l'INSPQ. De fait, je remercie Mesdames Josée Morisset et Fabienne Richer qui m'ont accueillie et encadrée pendant ces quinze semaines au sein de l'INSPQ et dont les conseils me seront précieux pour la suite de mon cheminement professionnel.

Je tiens également à remercier, pour leur collaboration, toutes les personnes qui ont participé à l'étude, et qui ont donc rendu possible la validation du stage.

Enfin, je remercie également la Professeure Nassera Touati pour son suivi régulier et sa patience.

26 MAR 2011

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT -PROPOS.....	5
INTRODUCTION.....	6
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU MANDAT.....	7
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET DE L'OBJET D'ÉVALUATION.....	8
2.1 L' organisation.....	8
2.2 L'objet d'évaluation .....	11
CHAPITRE 3 : ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	13
3.1 La diffusion des innovations .....	14
3.2 Le processus d'innovation.....	15
3.3 La gestion du processus de changement.....	16
3.3.1 Définition du changement .....	16
3.3.2 La gestion du changement.....	18
3.4 Les systèmes d'information.....	19
3.5 Les défis de l'implantation des systèmes d'information .....	21
CHAPITRE 4 : QUESTIONS D'ÉVALUATION ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION .....	24
CHAPITRE 5: MÉTHODOLOGIE.....	27
5.1 Le choix des cas.....	27
5.2 Les outils de collecte de données .....	28
5.2.1 L'observation non participative.....	29
5.2.2 L'analyse documentaire.....	30
5.2.3 L'entrevue.....	30
5.4 Choix de l'échantillon pour les entrevues .....	31

5.5 Limites de l'évaluation .....	32
CHAPITRE 6 : RÉSULTATS.....	33
6.1 Les conditions d'émergence du système .....	33
6.2.1 Le degré d'implantation du SISP dans les équipes.....	36
6.2.3 Les facteurs qui ont facilité ou entravé l'implantation du SISP .....	37
RECOMMANDATIONS .....	41
RÉFÉRENCES .....	43
LISTE DES FIGURES : .....	45

## AVANT — PROPOS

Afin de valider la maîtrise en administration publique à l'École nationale en administration publique, il est demandé de réaliser un stage au sein d'une organisation publique afin de mettre en pratique ce qui a été vu lors de la scolarité de maîtrise.

Bien au-delà de l'aspect académique entourant la réalisation d'un stage, il faut considérer cela comme l'occasion de confronter les cadres théoriques qui ont pu être abordés lors des différents cours de maîtrise et la réalité terrain telle que vécue par les professionnels de l'administration publique. Ainsi, tout au long du stage, c'est une démarche de compréhension et d'analyse d'une organisation publique dans sa réalité quotidienne, qui est entreprise.

Conséquemment, lors de ce stage, il a été possible de saisir la vie quotidienne de l'organisation et de réaliser quels types de défis nous attendent lorsque nous nous lancerons dans la vie professionnelle.

Par ailleurs, ce stage a permis de comprendre la démarche d'évaluation et le rôle de l'évaluateur dans une organisation, et notamment la difficulté qu'a l'évaluateur à faire accepter sa démarche auprès des membres de l'organisation. En effet, un des points les plus difficiles à faire comprendre est que ce ne sont pas les membres qui sont évalués, mais le système d'information. De fait, l'évaluateur doit bien faire comprendre sa démarche d'évaluation pour que celle-ci soit bien comprise par l'ensemble des utilisateurs.

## INTRODUCTION

Ce rapport portera sur l'évaluation de l'implantation d'une innovation dans une organisation publique. Plus précisément, seront analysés les différents facteurs qui entravent ou facilitent la mise en place d'une nouvelle technologie dans une organisation. En effet, l'arrivée d'une innovation est un véritable défi pour une organisation, dans la mesure où elle peut remettre en question des manières de travailler, les valeurs des utilisateurs, de même que l'organisation. L'arrivée d'une innovation est par définition quelque chose de nouveau, d'étranger dans un système organisationnel. C'est pourquoi l'organisation doit se préparer à ce changement et mettre en place les éléments qui vont accompagner la mise en place de l'innovation et son intégration dans le système organisationnel. C'est cette situation qui sera étudiée dans le rapport ci-présent, où un regard sera porté l'implantation d'une innovation au sein de l'institut national de santé publique et le contexte accompagnant cette implantation.

## CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU MANDAT

Le mandat est d'évaluer l'implantation du système d'information au sein de l'Institut national de santé publique du Québec. En effet, depuis 2008, l'organisation a mis en place un outil, le SISP, système d'information pour le suivi de la programmation, qui permet de suivre les différentes activités scientifiques qui ont cours à l'institut. Cette transformation s'inscrit dans le plan stratégique 2009-2014 de l'INSPQ qui vise à rendre l'organisation plus performante. C'est ce changement au sein de l'organisation qui devra être questionné et qui fera l'objet d'une évaluation. On cherchera à comprendre quels éléments du contexte organisationnel entravent ou facilitent l'implantation du système.

Ainsi, plusieurs objectifs ont été fixés afin de répondre correctement au mandat et aux besoins du mandataire. Le premier est d'analyser les conditions d'émergence et le contexte d'implantation du système d'information, le second est de cerner les facteurs facilitant ou entravant la mise en place du SISP dans l'organisation.

Finalement, après avoir analysé les conditions jouant sur l'implantation, il faudra faire des recommandations pour une meilleure intégration du SISP dans l'organisation, ainsi que sa mise à jour.

## CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION ET DE L'OBJET D'ÉVALUATION

### 2.1 L'organisation

L'institut national de santé publique du Québec est un centre d'expertise et de référence en santé publique créé en 1998, relevant du ministère de la Santé et des Services sociaux. Sa principale mission est de soutenir les différents acteurs de la santé publique en vue d'améliorer le bien-être et la santé de la population. Pour cela, l'organisme met à disposition son expertise et ses services de dépistage et de laboratoire aux différents acteurs travaillant de concert avec l'INSPQ.

Ainsi, la mission de l'organisation est définie comme telle :

Notre mission est de soutenir le ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec, les autorités régionales de santé publique ainsi que les établissements dans l'exercice de leurs responsabilités, en rendant disponibles notre expertise et nos services spécialisés de laboratoire et de dépistage.

Nous sommes également appelés à desservir d'autres acteurs, tels que les autres ministères et organismes gouvernementaux, les milieux de l'enseignement et de la recherche, les organismes canadiens et internationaux en santé publique, les milieux autochtones, le secteur privé et le grand public. (INSPQ, 2010)

Plusieurs volets de la santé publique sont couverts par l'organisation, que ce soit dans les domaines des politiques publiques de santé, des recherches toxicologiques ou même encore dans le domaine de la collaboration internationale.

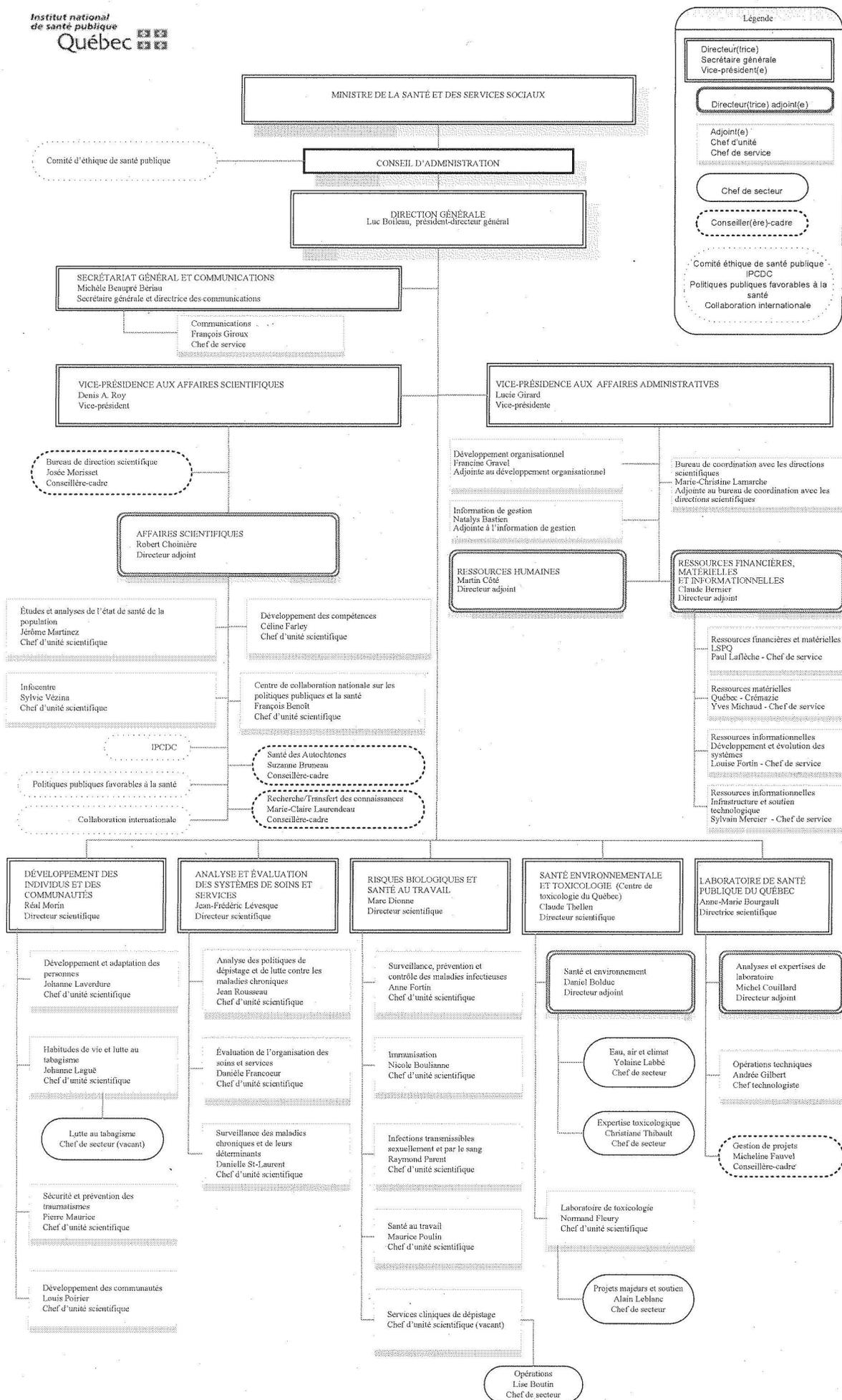
L'INSPQ est une organisation qui compte environ 800 employés répartis sur plusieurs sites, notamment à Québec et à Montréal.

Plus précisément, le stage s'est déroulé au sein de la Vice-présidence aux affaires scientifiques (VPAS), au Bureau de la direction scientifique. Ce dernier soutient différents projets prioritaires pour le développement scientifique de

l'organisation. Le système d'information du suivi de programmation est un des projets pilotes placés sous la responsabilité de ce Bureau.

L'organigramme suivant permet de se représenter l'organisation et le positionnement de la VPAS.

Figure 1 : Organigramme de l'INSPQ (INSPQ, 2011)



## 2.2 L'objet d'évaluation

Le système d'information du suivi de la programmation (SISP) est l'objet de la présente évaluation. Lors du stage, il a fallu juger du degré d'implantation de ce dernier dans l'organisation. Or, il convient de définir sa raison d'être qui est « de se doter d'une source d'information commune pour suivre les activités de la programmation de l'INSPQ, incluant les productions qui en découlent. ». (Morisset, 2005)

Le SISP a donc été développé pour assurer le suivi de l'ensemble des activités, qui se définissent comme étant l'ensemble de projets et de réalisations qu'une direction va effectuer. Ces activités sont circonscrites par la Programmation 2005-2008 (INSPQ, 2005) de l'INSPQ, qui est un document de base relatant l'ensemble des grands axes d'interventions de l'institut pour la période 2005-2008.

Concrètement, le SISP se déploie au travers de toute l'organisation. Un ensemble d'activités a été mis en place afin de soutenir son implantation, comme de la formation, de la sensibilisation, des personnes-ressources disponibles. À long terme, l'institut souhaite exploiter ces données entre autres lors de la reddition de comptes.

Il est possible de présenter un modèle logique qui puisse situer l'objet d'évaluation, c'est – à dire dans notre cas le SISP et son implantation. En quelques mots, nous pouvons préciser que le SISP est un outil dont l'objectif est d'assurer le suivi et la mise à jour de la programmation scientifique de l'institut, dans le but de doter ce dernier d'une base de données. Pour atteindre l'objectif, plusieurs activités ont été mises en place, qui consistent en la collecte d'information sur les différents projets, la mise à jour et le partage de l'information. Les résultats sur le court terme sont l'intégration du SISP dans les processus de travail, la recension et l'exploitation des données informationnelles, à long terme, l'institut cherche à ce que cet outil soit utilisé

de façon systématique par les utilisateurs que ce soit sur le plan de la gestion et du suivi de la programmation. On cherche à créer une routine d'utilisation du système.

Figure 2 : Modèle logique

<u>Objectifs :</u> Ce que l'on vise par l'adoption du SISP	<u>Buts :</u>	<u>Activités :</u> Ce que l'on met en place pour atteindre nos objectifs	<u>Extrants :</u> Qu'est-ce qui démontre que l'activité a été entreprise	<u>Output:</u> Résultats immédiats	<u>Impacts :</u> Résultats à long terme
Assurer le suivi et la mise à jour de la programmation scientifique de l'INSPQ	Doter l'institut d'une source d'information commune	Mise en place d'un système d'information..	L'information est partagée et standardisée.	Processus de travail transformés Exploitation des données  Recension systématique des activités	Utilisation du système de manière systématique comme outil de gestion et de suivi de programmation. Création d'une routine d'utilisation.

### CHAPITRE 3 : ÉTAT DES CONNAISSANCES

Afin d'orienter l'évaluation, il nous faut élaborer un cadre conceptuel, c'est-à-dire l'ensemble théorique sur lequel notre évaluation va se baser, c'est en d'autres termes l'ensemble des concepts auxquels notre recherche se rattache. Pour ce faire, nous séparerons notre cadre en deux grandes parties. Dans un premier temps, une démarche théorique sera entreprise où nous dresserons un portrait des connaissances qui ont été faites sur le thème de l'introduction des innovations et leurs impacts dans les organisations. Cela permettra conséquemment d'avoir un bagage pour comprendre la seconde partie de notre cadre, qui est beaucoup plus pratique, où à partir de notre recension de littérature, il sera possible de faire ressortir les défis que pose l'implantation des systèmes d'information dans les organisations.

Comme notre étude porte sur l'évaluation de l'implantation d'un système d'information au sein de l'organisation INSPQ, une recension de littérature a été effectuée autour des thèmes suivants : la diffusion des innovations, les systèmes d'information, de la gestion du changement. Ces thèmes sont étudiés, car ils regroupent l'ensemble des implications que suppose l'implantation d'une innovation dans une organisation et plus particulièrement des systèmes d'information.

L'étude sera donc divisée en quatre parties :

- La diffusion des innovations
- La gestion du processus du changement
- Les systèmes d'information
- Les défis de l'implantation des systèmes d'information des systèmes d'information

### 3.1 La diffusion des innovations

Il convient de définir ce qu'on entend par le terme « innovation » pour une organisation. La définition suivante peut être retenue, comme quoi une innovation est « a novel set of behaviors routines and ways of working that are directed at improving health outcomes, administrative efficiency, cost effectiveness or user's experience and that are implemented by planned and coordinated actions <sup>1</sup>» (Greenhalgh, 2004). Une innovation est quelque chose de nouveau qui va induire de nouvelles manières d'agir, de nouveaux comportements chez les destinataires de l'innovation. Plus précisément, l'innovation est avant tout liée à la perception des individus et au comportement qu'ils vont adopter par rapport à celle-ci (Rogers, 2003).

D'ailleurs, l'innovation est souvent associée à la technologie, or cette dernière comporte en elle-même une dualité, comme quoi il y a un aspect *matériel*, c'est-à-dire l'objet physique, matériel et l'aspect *logiciel*, qui sont les éléments informationnels, les connaissances créées autour de l'objet (Rogers, 2003). Conséquemment, l'objet technologique ne peut être séparé du sens qu'il produit pour les individus. « All technology is essentially behavioral tools cannot be understood aside from the things they are used to do and the purposes of the individuals and groups that use them <sup>2</sup>». (Rogers, 2003, Eveland, 1986)

---

<sup>1</sup> [Traduction]... un ensemble de nouveaux comportements, de routines et de façons de travailler, qui sont orientés pour améliorer des résultats en santé, l'efficacité administrative, la rentabilité financière ou encore l'expérience des utilisateurs et qui sont implantés par des actions planifiées et coordonnées.

<sup>2</sup> [Traduction] Toutes les technologies sont essentiellement des outils comportementaux qui ne peuvent être compris en dehors à part des choses pour lesquelles elles ont l'habitude d'être faites et les buts que les individus et les groupes leurs donnent.

### 3.2 Le processus d'innovation

L'arrivée d'une innovation dans une organisation est un processus allant de la mise à l'agenda jusqu'à la routinisation. (Rogers, 2003)

La première étape correspondant à la mise à l'agenda est lorsque les membres d'une organisation constatent qu'un problème est persistant et insupportable pour la continuité des opérations. De fait, un écart insatisfaisant est perçu entre ce que l'organisation produit réellement et ce qui est attendu. Aux vues de cet écart, les membres vont accorder une priorité au problème et vont le mettre à leur agenda.

La seconde étape correspond à l'étape de couplage, qui peut être définie comme étant la rencontre d'une fenêtre d'opportunité et la possibilité d'une innovation pour l'organisation. À cette période, les gestionnaires tentent de vérifier que cette innovation puisse être mise en place et qu'elle corresponde à leurs besoins. Si oui, alors la décision est prise d'adopter l'innovation.

La troisième étape est celle de la redéfinition ou de la restructuration. L'innovation perd son caractère étranger. La redéfinition et la réadaptation proviennent à la fois de l'innovation et de l'organisation accueillante, qui doivent s'adapter mutuellement. En effet, l'innovation doit être réadaptée pour répondre aux besoins de l'organisation, tandis que l'organisation doit s'ajuster pour intégrer l'innovation.

La quatrième étape est celle de la clarification où l'innovation est diffusée à large échelle dans l'organisation et ses buts deviennent graduellement de plus en plus clairs pour les membres de l'organisation. Cependant, il faut veiller à ce que l'implantation se fasse au fur et à mesure et non trop rapidement.

Enfin, la dernière étape est celle de la routinisation. L'innovation est complètement intégrée aux procédures de travail. C'est l'étape finale du processus d'innovation. On parle aussi d'étape de viabilité de l'innovation, qui est le degré d'utilisation d'une innovation après les efforts déployés pour la mettre en place.

### 3.3 La gestion du processus de changement

Il convient d'aborder le thème de la gestion du processus de changement, afin de comprendre ce qu'implique l'introduction de quelque chose de nouveau dans une organisation. En effet, un processus de changement désigne le passage d'une situation actuelle à une situation nouvelle, qui se doit d'être le plus proche de la situation désirée par les gestionnaires. Or, c'est la situation de transition qui doit être étudiée, dans la mesure où c'est à ce moment que vont être mis en place l'ensemble des conditions qui vont faciliter ou au contraire entraver le passage à la situation souhaitée. Cela suppose que l'organisation mette en place les conditions qui vont accompagner le processus de changement. De fait, dans cette partie, le changement sera défini ainsi que les manières dont il peut être appréhendé et géré.

#### 3.3.1 Définition du changement

L'implantation d'un nouveau système d'information suppose de gérer le changement, c'est-à-dire de gérer « toute modification observée dans la culture ou la structure d'un système organisationnel qui a un caractère relativement durable » (Collerette et Delisle, 1982). Le processus de changement peut se découper en trois grandes étapes que sont :

- La décristallisation
- Le mouvement
- la recristallisation.

La première étape correspond à un moment où le système est dans une période d'incertitude, d'inconfort et qu'il se voit dans la nécessité d'évoluer. (Pastor, 2005). Il y a une prise de conscience que changer entraînerait un gain. On observe alors un déséquilibre à l'intérieur du système, car certains éléments sont remis en question, d'où une période d'instabilité. La décristallisation est accompagnée d'anxiété, d'inquiétude, car le système accepte d'abandonner des repères familiers pour en adopter des nouveaux, qu'il connaît mal. (Collerette et Delisle, 1982)

L'étape du mouvement correspond à la période où le système a accepté le changement et a donc mis en place de nouveaux processus de travail. De nouveaux apprentissages sont assimilés. C'est une période caractérisée par un ralentissement de l'activité (Pastor, 2005). De fait, il est tout à fait possible que le système revienne en arrière et reprenne ses anciennes habitudes.

Enfin, la dernière étape est celle de la recristallisation, où le système a complètement acquis les nouveaux apprentissages et les a intégrés à son fonctionnement. À cette étape, aucun retour en arrière n'est possible. Le système redevient à nouveau stable.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier que le changement fait peur, car « chacun de nous n'écoute et ne retient que ce qui confirme sa vision du monde » (Pastor, 2005). Un changement est une remise en question de cette vision, d'où dans un premier temps, de la résistance de la part des destinataires du changement. Les individus fonctionnent avec une « rationalité limitée » (Pastor, 2005). Chaque individu a une vision partielle de la réalité, car il n'a pas accès à toute l'information sur le changement et les valeurs individuelles déforment également la réalité. Conséquemment, si les individus perçoivent que leur réalité est remise en cause par un processus de changement et que les pertes liées à ce dernier semblent supérieures aux gains, alors il y aura de la résistance.

### 3.3.2 La gestion du changement

La gestion du changement peut être définie comme étant l'ensemble des éléments qui vont être mis en place par l'organisation afin d'accompagner la transition d'un état à un autre. Pour que la transition soit facilitée, un certain nombre d'éléments doivent être mis en place, que nous pouvons dénommer leviers soit des « instruments (s) qui interviennent sur un autre instrument, qui à son tour va agir sur autre chose » (Pastor, 2005). Les leviers sont ce qui soutiennent et accompagnent le processus de changement. De plus, cela sert également à faire accepter le changement chez les destinataires.

Un climat favorable à l'implantation, c'est-à-dire un ensemble de pratiques, de politiques, qui favorisent l'arrivée d'une innovation dans l'organisation est un des leviers qui facilite l'implantation de l'innovation. Cela peut correspondre aux formations mises en place, aux systèmes de récompenses ou punitions à l'utilisation ou non de l'innovation, aux contraintes budgétaires, au support de la direction, aux facteurs de motivation mis en place... Ces multiples considérations représentent un construit homogène, qui se doit d'être compris par l'ensemble des utilisateurs. En effet, un climat d'implantation fort donc avec de forts incitatifs à utiliser l'innovation est un facteur de succès pour l'implantation de l'innovation. Le climat de l'implantation est également ce qui regroupe l'ensemble des valeurs organisationnelles partagées, bien que parfois elles puissent être en rupture avec les valeurs individuelles. (Klein et Sarra, 1996, Pastor 2005).

Un autre levier facilitant la mise en place du changement est une flexibilité dans les décisions entourant la mise en place du changement, c'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait une certaine marge de manœuvre dans les différentes prises de décision, afin de s'adapter assez rapidement aux différentes situations qui pourraient se présenter. (Greenhalgh, 2004). Cela suppose également un soutien de la haute direction, afin de motiver et d'impliquer les destinataires dans la

mise en place de la nouvelle situation et donc l'implantation de l'innovation. (Touati, 2009)

Enfin, la communication et la mise en place de réseaux au sein de l'organisation sont également des éléments garants du succès du changement et donc de l'implantation. La diffusion des innovations à l'intérieur des organisations dépend en grande partie de la place qu'occupent les agents de changement dans le réseau de communication. Il existe au sein de chaque unité des leaders positifs ou négatifs qui influencerait l'adoption ou non de l'innovation par le reste de l'équipe. Ces leaders peuvent être considérés comme des leviers. (Becker, 1970).

#### 3.4 Les systèmes d'information

Un système d'information est « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre les organisations » (Reix, 2004). De fait, un système d'information est une innovation qui permet de saisir, traiter, stocker et communiquer une information précise pour une organisation.

Un système d'information peut également être défini comme un signal, qui va permettre de modifier les connaissances et les représentations. En effet, c'est un ensemble organisé qui produit un certain type d'information en vue d'apporter une nouvelle connaissance à l'organisation. (Marciniak, 2009),

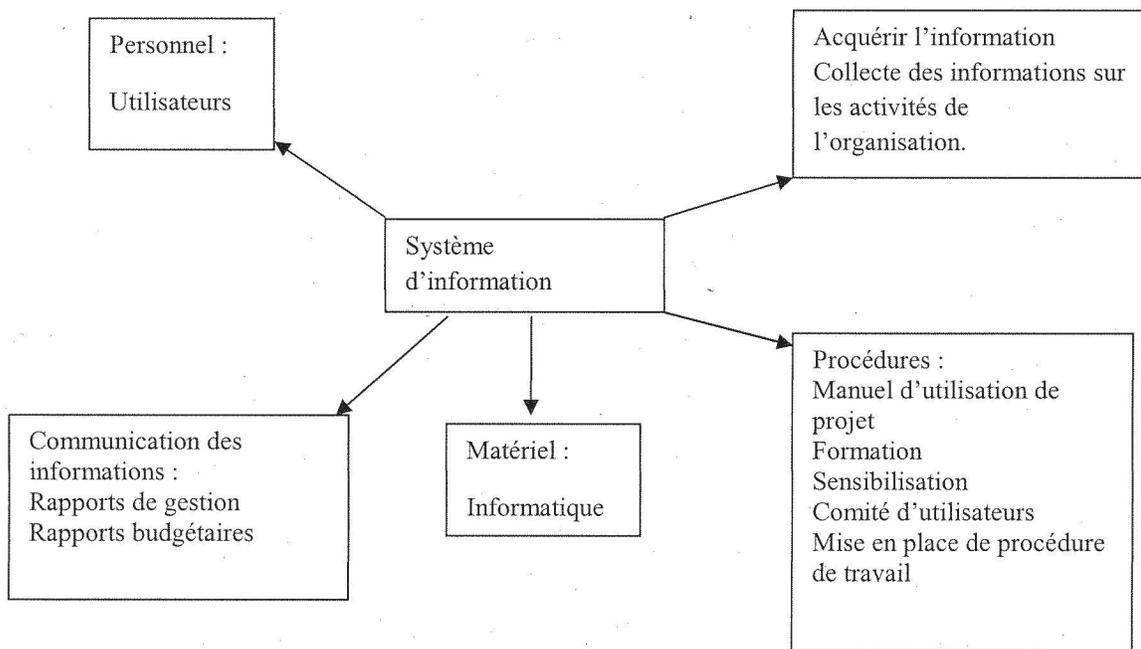
Plusieurs éléments sont à considérer dans un système d'information. (Reix, 2004)

- Les acteurs qui vont être toutes les personnes qui vont interagir autour du système, que ce soit le concepteur ou l'utilisateur.

- Le matériel est également un élément important, car c'est le médium utilisé pour faire créer et communiquer l'information.
- Les procédures et les logiciels sont des outils quasi incontournables des systèmes d'information. Ces derniers supposent de mettre en place des procédures dans les processus de travail des utilisateurs des systèmes d'information afin que ces derniers soient utilisés correctement.

Il est possible de reprendre le schéma de Reix pour illustrer les différentes composantes d'un système d'information :

Figure 3 : Modèle de Reix



Finalement, un système d'information est à la fois « organique (acteurs sociaux, technologie), fonctionnel (mémorisation et transformation) et pragmatique (mode opératoire) : un système d'information est un système d'acteurs sociaux qui mémorise et transforme des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires » (Marciniak et Rowe, 2009).

### 3.5 Les défis de l'implantation des systèmes d'information

Par ailleurs, la mise en place d'un système d'information suppose de prendre en considération différents enjeux autour de l'implantation d'une l'innovation.

Tout d'abord, les **enjeux techniques** sont un des déterminants de la bonne ou mauvaise implantation du système d'information. En effet, on entend par enjeux techniques tout ce qui touche à l'utilisation à proprement dite de l'innovation. De fait, certaines caractéristiques techniques se doivent d'être présentes si l'on souhaite que l'implantation soit un succès. Entre autres, il faut que l'innovation soit peu complexe à utiliser, de manière à ce que les utilisateurs puissent l'utiliser rapidement et de manière autonome. La complexité peut être d'autant plus réduite si des formations sont mises en place et si les utilisateurs peuvent utiliser le système sur la base d'essais/erreurs. Aussi, plus les savoirs requis pour utiliser l'innovation peuvent être codifiés et transférables (ex. : un manuel d'utilisation) entre les utilisateurs, moins grande sera la complexité de l'innovation.

Un autre élément qu'il faut prendre en compte est la perception des utilisateurs quant aux gains que le système peut leur apporter. Il faut qu'il y ait quelque chose à gagner en utilisant ce type de système. Cela sous-entend que l'information produite doit d'être pertinente et mise à jour régulièrement. Il faut également que les données stockées aient le même sens pour tous. Aussi, les problèmes techniques doivent-ils être limités. De même, il faut que les utilisateurs puissent utiliser l'innovation en fonction de leur besoins sans pour autant altérer la raison d'être de l'innovation..

Les **enjeux humains** sont également à prendre en considération lors de l'implantation d'un système. En effet, on entend par enjeux humains tout ce qui va toucher aux valeurs, aux représentations des utilisateurs par rapport au système, mais aussi aux rapports de pouvoirs qui peuvent être amenés à évoluer

dans l'organisation. Tout d'abord, le sens qui est donné au système se doit d'être le même pour tous les acteurs que ce soit pour la haute direction, le programmeur ou encore l'utilisateur. En effet, plus le « même sens » donné au système est partagé, plus il est aisé d'implanter le système. (Greenhalgh, 2004). Si des gestionnaires voient le système comme un outil de collecte de données, alors que pour les utilisateurs, c'est un outil de contrôle mis en place par la direction, le sens donné étant différent, l'implantation sera d'autant plus difficile. Notons que le sens d'une innovation n'est pas fixe dans le temps et peut être amené à évoluer. Lors de l'implantation d'un système, de nouvelles valeurs de travail apparaissent, or il faut que celles-ci correspondent à celles des utilisateurs. En effet, il faut garder à l'esprit qu'une innovation est un construit social, et qu'en la diffusant dans une organisation, toute une série de valeurs se met en place. Or, il faut que ces dernières soient congruentes avec les propres valeurs de travail des équipes (Becker, 1970).

Enfin, le dernier élément à considérer a trait aux **enjeux organisationnels**, dans la mesure où un système d'information va réorganiser les manières de travailler. Effectivement dans un premier temps, le but de l'implantation est de pouvoir intégrer l'innovation dans les routines. La routine dans une organisation peut être définie comme étant des « repeated patterns of behavior bounded by rules and customs that characterize much of an organization's ongoing activity »<sup>3</sup> (Edmonson, 2001). Avec une nouvelle technologie, on cherche à changer des routines déjà établies dans l'organisation, et à en implanter de nouvelles qui correspondent à la technologie. Cependant, il faut noter que les routines évoluent lentement, et qu'un processus de changement peut les amener à se transformer.

---

<sup>3</sup> [Traduction]... des comportements répétés encadrés par des règles et des rituels qui caractérisent beaucoup l'activité de l'organisation.

La charge de travail fait également partie des enjeux organisationnels, car celle-ci peut évoluer, si le système demande aux individus de nouvelles tâches. Le fait de se former à l'innovation demande également un effort supplémentaire de la part des utilisateurs, qui peut être considéré également comme une charge de travail supplémentaire.

Il est aussi pertinent de regarder comment le système d'information peut remettre en question les manières de travailler entre les différentes équipes, dans la mesure où il est tout à fait possible de voir de nouvelles collaborations apparaître ou au contraire disparaître. (Edmonson, 2001). Par exemple, dans le cas des chirurgies cardiaques, l'arrivée du MCIS (Minimally invasive cardiac surgery) a, dans certains hôpitaux changé la manière de travailler des équipes chirurgicales, notamment en instaurant de nouvelles collaborations entre les différents professionnels.<sup>4</sup>

Finalement, nous supposons que l'implantation d'un système d'information va dépendre de la manière dont va être géré le changement et les différents enjeux soulevés par la mise en place du système qu'ils soient humains, organisationnels ou encore techniques.

---

<sup>4</sup> Le MCIS est une nouvelle technique de chirurgie cardiaque qui a été développée par la compagnie américaine Minimally Invasive Surgical Associates. Ce que propose cette compagnie est non seulement une technologie, mais aussi toute une remise en question des processus de travail dans les hôpitaux pratiquant ce type d'opération.

## CHAPITRE 4 : QUESTIONS D'ÉVALUATION ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Plusieurs questions d'évaluation peuvent être posées et des indicateurs peuvent être développés afin de bien cerner les conditions d'émergence du SISP ainsi que l'influence des enjeux sur l'implantation du système.

De fait, trois questions peuvent être posées :

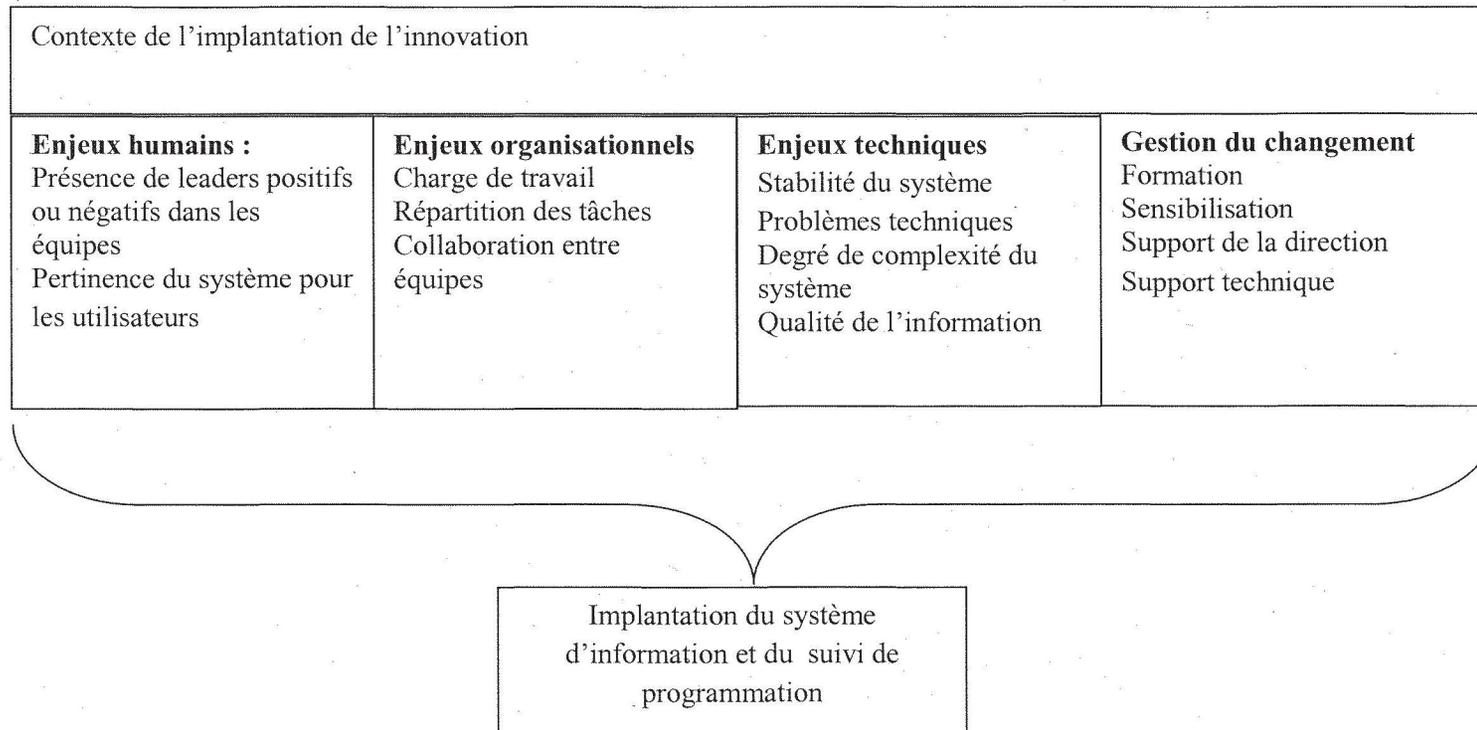
- 1) Quelles sont les conditions d'émergence qui ont influencé le développement du SISP?
- 2) Quel est le degré d'implantation du SISP?
- 3) Quels sont les facteurs liés à l'innovation et à la gestion du changement ou au contexte qui ont facilité ou entravé l'implantation du SISP?

Il est possible de découper nos questions en plusieurs sous questions et en les regroupant par enjeux :

Questions d'évaluation	Indicateurs
<p>Enjeux organisationnels</p> <p>À quel point les enjeux organisationnels peuvent-ils se révéler être un frein ou au contraire un facilitateur de l'adoption du système?</p>	<p>Évolution de la charge de travail des utilisateurs et des pilotes de direction</p> <p>Évolution de la répartition des tâches</p> <p>Perception de la collaboration entre équipes</p>
<p>Enjeux humains</p> <p>À quel point les enjeux humains peuvent-ils se révéler être un frein ou au contraire un facilitateur de l'adoption du système</p>	<p>Perception de l'utilité du système par les utilisateurs</p> <p>Perception du sens du système par les utilisateurs</p> <p>Cohérence entre les valeurs des utilisateurs et les valeurs associées à l'innovation.</p>
<p>Enjeux techniques</p> <p>Dans quelles mesures les enjeux techniques peuvent-ils se révéler être un frein ou au contraire un facilitateur de l'adoption du système?</p>	<p>Fréquence des problèmes techniques/lenteurs du système</p> <p>Perception de la complexité du système par les utilisateurs</p>
<p>Gestion du changement</p> <p>Dans quelle mesure la gestion du changement peut-elle se révéler être un frein ou au contraire un facilitateur de l'adoption du système?</p>	<p>Fréquence des rencontres utilisateurs</p> <p>Diversité des supports de formation</p> <p>Fréquence des formations pour les utilisateurs</p> <p>Perception du soutien de la direction dans la mise en place du SISP</p> <p>Perception de présence de leaders positifs ou négatifs dans la gestion du changement</p> <p>Perception du soutien technique et des incitatifs à l'utilisation du système.</p>

Finalement, nous pouvons schématiser notre cadre conceptuel de la manière suivante :

Figure 3 : Cadre conceptuel



## CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre aux questions d'évaluation, une étude de cas a été utilisée. Cette méthode peut être définie comme l'étude d'un phénomène complexe, dont le but recherché est la description, la compréhension et l'explication d'un phénomène. Les données recueillies sont qualitatives et plusieurs outils de collecte de données ont été utilisés.

L'étude est également exploratoire, car des limites de faisabilité se sont présentées. En effet, ces limites sont de l'ordre temporel et informationnel. Tout d'abord, des limites de temps sont dues à la durée du stage, qui était restreinte. Des limites se sont présentées également dans l'accès à l'information et plus précisément dans l'accès aux personnes disponibles et disposées à participer à l'évaluation. De fait, l'étude s'est limitée à l'étude de trois cas. Les cas sont les utilisateurs issus des équipes de travail de trois directions de l'INSPQ qui se distinguent par une implantation différente du SISP. Un cas peut être défini comme un groupe de personnes qui est étudié, donc ici les utilisateurs des équipes de travail.

### 5.1 Le choix des cas

Les cas à l'étude sont des utilisateurs du système de trois équipes de travail. Le choix a misé sur une diversité, laquelle a misé : une équipe qui a été regroupée dans une autre direction à la suite de la récente restructuration à l'INSPQ; une équipe formée et une autre non formée; une équipe qui s'est impliquée dès le départ; une équipe ayant une position transversale dans l'organisation. Nous pouvons nommer la première équipe numéro 1, la seconde numéro 2, la troisième, numéro 3.

Tout d'abord, l'équipe numéro 1 caractérise par son positionnement dans l'organisation. En effet, celle-ci ne travaille pas en silo et est amenée à travailler avec les autres équipes de la direction ou même des autres directions. De fait, cette équipe est très mobile au sein de l'organisation. Aussi, notons que les

membres de cette équipe, qui sont aussi les utilisateurs du système ont refusé de recevoir la formation au SISP. La saisie des données se fait seulement par une personne qui est la secrétaire.

L'équipe numéro 2 se caractérise par une adoption rapide du système. En effet, les utilisateurs de cette direction sont les premiers à avoir été formés en février 2009. Aussi, ce sont les premiers à avoir utilisé très rapidement le formulaire de saisie, qui sert à faciliter l'entrée des données. La saisie des données se fait par les professionnels de l'unité.

Enfin, l'équipe numéro 3 est très impliquée dans le suivi de l'implantation du SISP. La haute direction est également présente et suit le développement du projet. Cependant, au sein de cette direction se retrouvent des utilisateurs formés et des utilisateurs non formés au système, d'où une certaine instabilité dans l'utilisation du système.

Pour conduire l'évaluation et documenter les études des trois cas et comprendre le contexte d'implantation et les facteurs encourageant ou entravant la mise en place du SISP, des outils de collecte de données ont été développés et vont être décrits ci-après.

## 5.2 Les outils de collecte de données

Afin de documenter nos cas, plusieurs méthodes de collecte de données ont été utilisées, à savoir l'observation non participative, l'analyse documentaire, ainsi que l'entrevue. Ces méthodes permettent une collecte de données qualitatives. De plus, elles s'inscrivent dans une perspective constructiviste c'est-à-dire que nous considérons que la réalité est fluctuante selon les valeurs de chacun des membres de l'organisation et du chercheur.

Dans cette partie seront présentés les outils de collectes de données ensuite, la sélection de l'échantillon et finalement la stratégie déployée pour analyser les différentes données.

### 5.2.1 L'observation non participative

Les fondations de la méthode d'observation sont de « voir et d'écouter ce que les personnes font, comment se comportent-elles dans des situations particulières » (Gagnon, 2005). Cette méthode met le chercheur face à « un ensemble fini et convergent d'interactions ». La méthode se limite à un espace circonscrit. Aussi, elle suppose de savoir ce que l'on cherche et donc d'élaborer un cadre conceptuel qui permet d'orienter l'observation.

Concrètement, l'observation non participative s'est déroulée tout au long du stage, dans le milieu organisationnel, et en participant aux différents comités utilisateurs. Ce qui était observé était comment les utilisateurs interagissaient avec le système d'information, et donc étaient analysés les attitudes et les manières d'appréhender le système. Les avantages de la méthode sont que cela a permis d'observer les réactions naturelles des utilisateurs par rapport au système, sans que la présence du chercheur ne les perturbe trop dans leurs interactions avec le système.

Cependant, un des désavantages de l'observation non participative est que les éléments que le chercheur rapporte sont teintés de la subjectivité de ce dernier. De fait, certaines attitudes que les utilisateurs peuvent avoir par rapport au système peuvent être appréhendées différemment selon les valeurs du chercheur. Enfin, il faut avoir conscience qu'il existe toujours le rapport observateur/observé et que même si on suppose que les utilisateurs agissent naturellement, il y a toujours une dimension de non-naturel chez les personnes observées. Enfin, il faut également prendre en considération que le chercheur est également un acteur de sa propre recherche et qu'il n'en est pas complètement détaché.

### 5.2.2 L'analyse documentaire

Cette méthode a également été utilisée au cours du stage. Elle consiste à faire une recension et une analyse de la documentation en rapport avec la problématique du stage. Par le biais de cette méthode, on cherche à savoir que l'implantation du système dépend de différents enjeux et de la gestion du changement.

De fait, les rapports d'experts, les comptes rendus de comités d'utilisateurs, les manuels d'utilisation du système, les analyses de besoins, ou encore les supports de formation ont été étudiés.

Un des avantages de la méthode est que cela permet d'avoir une trace écrite de ce qui a été fait et d'avoir une image assez fidèle de ce qui a été entrepris depuis le début de l'implantation du système. Cependant, une des limites est qu'il faut s'assurer de ne pas se noyer sous l'information.

### 5.2.3 L'entrevue

La méthode de l'entrevue a également été utilisée en vue de savoir ce que pensent les utilisateurs du système d'information. La méthode se définit comme étant « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé » (Grawitz, 1996). Ces entrevues se sont faites de manière semi-structurée où le degré de liberté de l'interviewé et du chercheur était limité par des questions qui relevaient du cadre de recherche. Cette méthode est pertinente, car elle permet d'obtenir de l'information sur le thème précis de l'implantation du système et donc de circonscrire l'entrevue.

Un des avantages de cette méthode est qu'elle présente une mine d'informations pour le chercheur. Elle permet aussi de limiter les erreurs d'interprétation que le chercheur aurait pu faire avec les autres méthodes de

collectes de données. Elle permet également de confirmer ou d'infirmier certains éléments observés.

Les limites de la méthode sont que les valeurs du chercheur et de l'interviewé viennent teinter les discours, de fait il y a toujours une part de subjectivité de l'un et de l'autre. De même, bien que l'entrevue repose sur un échange communicationnel somme toute assez banal, il faut s'assurer de mettre les interviewés à l'aise de répondre pour avoir accès à l'information, il faut donc les rassurer, faire preuve d'empathie et être flexible. (Grawitz, 1996)

Ces méthodes de collecte de données sur l'implantation du SISP au sein de l'INSPQ ont été utilisées en même temps et recoupées afin de valider l'interprétation de la réalité.

#### 5.4 Choix de l'échantillon pour les entrevues

Après avoir présenté les sources de données qui ont été sélectionnées pour la recherche, nous devons décrire le déploiement de ces outils. Pour mettre en place les entrevues ont été sélectionnés 10 utilisateurs de trois équipes de travail, qui utilisent le système. De fait, nous avons sélectionné trois utilisateurs de l'équipe numéro 1, deux personnes de l'équipe numéro 2 et cinq utilisateurs de l'équipe numéro 3.

Les répondants ont été choisis dans chaque équipe selon leur disponibilité à nous répondre. En effet, des messages ont été envoyés et seules 10 personnes de 3 équipes différentes étaient d'accord de passer l'entrevue. De fait, deux entrevues ont faites auprès de directeurs ou d'anciens directeurs d'unités, huit auprès des utilisateurs. Parmi ces utilisateurs, nous avons également deux pilotes de direction, c'est-à-dire des personnes responsables de la bonne utilisation du système dans chaque direction. Les six autres personnes étaient seulement utilisateurs du système. Les entrevues ont été menées jusqu'à la

saturation des données, c'est-à-dire lorsque les réponses aux questions d'entrevues devenaient redondantes. Ces dernières se sont déroulées durant la période allant du 15 au 22 novembre 2010.

#### 5.5 Limites de l'évaluation

Par ailleurs, il nous faut préciser les limites de notre échantillon et par conséquent de l'évaluation. En effet, nous avons conscience que nous ne tendons pas à l'exhaustivité avec notre échantillon, qui n'est pas représentatif de l'ensemble de la diversité de l'organisation. Ce choix a été fait selon les limites temporelles imposées par le stage. Nous avons plus cherché à avoir un point de vue exploratoire sur l'implantation du système. De même, il faut préciser que les équipes choisies sont des équipes qui ont bien accepté le SISP dès le départ. Il a été décidé de ne pas choisir les équipes qui n'ont pas encore utilisé le SISP non pas par manque d'intérêt pour approfondir les questions d'évaluation, mais pour rendre le contexte de stage « facilitant ».

## CHAPITRE 6 : RÉSULTATS

Pour présenter nos résultats, nous répondrons aux trois questions d'évaluation que nous nous sommes posées

### 6.1 : Les conditions d'émergence du système

Tout d'abord, il nous ait possible de répondre à notre première question d'évaluation, qui est de savoir les conditions d'émergence qui ont influencé le développement du SISP.

Dans le but de bien saisir la mise en place du SISP, il convient d'effectuer un tour d'horizon sur les faits saillants qui ont amené au choix d'un tel système dans l'organisation. En effet, l'historique du système est riche en événements jalons qui peuvent nous aider à comprendre en quoi le SISP s'est avéré être une nécessité pour l'organisation.

Tout d'abord, notons que l'institut a été créé en 1998 et qu'au départ, il n'y avait pas de centralisation de l'information concernant le suivi de programmation des activités scientifiques. La recension des activités se faisait une fois par année, manuellement, pour les besoins du rapport annuel de gestion ou encore aux trois ans pour la mise à jour de la programmation scientifique. Une des personnes interviewées nous a précisé que lors de cette période, il était difficile de collecter l'information, car elle était éparse et plus ou moins précise, car chaque équipe de travail avait sa manière de travailler et donc des manières différentes de rendre l'information.

Aux vues de ce manque de suivi régulier des activités de l'institut, la direction a exprimé le besoin de collecter l'information de manière plus soutenue afin d'avoir une meilleure appréciation de ce qui se faisait dans l'organisation. Un premier système d'information a vu le jour en 2001, le GIAP, gestion informatisée des axes de programmation.

Ce petit outil était conçu à la base pour des besoins particuliers et c'était plus un outil de collecte de données qu'un système d'information à proprement dit. Or, c'est cet outil qui a été choisi par la direction et mis en place à l'institut. Plusieurs problèmes se sont vite posés. En effet, aucune sensibilisation ni formation n'avaient été dispensées, d'où beaucoup de questions de la part des potentiels utilisateurs sur le fonctionnement même du système et lorsqu'il y avait saisie de l'information, celle-ci était plus ou moins complète.

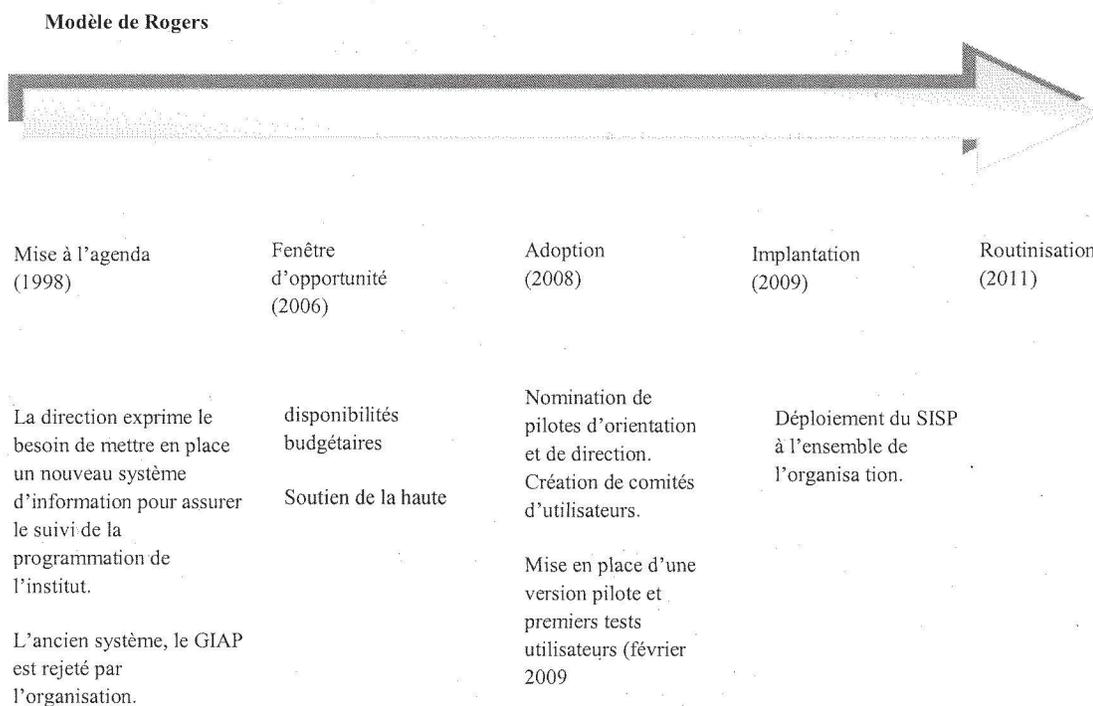
Le problème du suivi de la programmation était toujours présent au sein de l'organisation et il apparaissait clairement que le GIAP ne pourrait pas répondre aux besoins de l'organisation. C'est pourquoi une première analyse des besoins organisationnels a été effectuée, car « sans un système organisé, la collecte et le traitement des données se font à la pièce et des difficultés constantes sont rencontrées pour la mise à jour annuelle de l'information » (Morisset, 2005). C'est cette étude qui a amené la haute direction à réfléchir à la mise en place d'un système d'information global avec une finalité claire pour tout le monde, qui puisse prendre en compte les différentes réalités organisationnelles de l'institut.

Lors de l'année 2006, une fenêtre d'opportunité s'est présentée avec deux éléments : un soutien de la haute direction, ainsi que des disponibilités financières, ont permis de lancer un projet de système d'information.

Le déploiement du système commença véritablement en 2008 avec les premiers tests utilisateurs sur une version pilote, notamment avec l'unité Étude et analyse de l'état de santé, qui relève de la direction Recherche, formation et développement, maintenant intégrée à la VPAS. En 2009, un premier déploiement du système se fit avec la direction développement des individus et des communautés. Cependant, du retard fut pris sur le calendrier initialement prévu, car de nombreux problèmes techniques furent observés et la version n'était pas stable, donc s'ensuivit une période de latence, où le système fut

retravaillé et réadapté en fonction des remarques glanées au cours des différents comités utilisateurs. Une certaine réticence était toujours présente à l'utilisation du système.

Par ailleurs, il est également possible de situer le SISP dans le processus d'innovation élaboré par Rogers. Comme il a été souligné précédemment, le processus d'innovation se découpe en cinq grandes étapes. Présentement, le système en est à l'étape de l'implantation



Finalement, si nous nous reportons à l'étude du changement dans les organisations, nous pouvons dire que l'INSPQ en est à l'étape du mouvement. Le changement, c'est-à-dire le système d'information est accepté. On observe de nouvelles façons de fonctionner. En effet, il a pu être observé que les utilisateurs du système ont commencé à intégrer le SISP dans leurs opérations quotidiennes.

## 6.2 Analyse de l'implantation du SISP:

### 6.2.1 Le degré d'implantation du SISP dans les équipes

Après avoir décrit les conditions d'émergence du système il convient d'effectuer une analyse des résultats obtenus grâce à la collecte de données effectuée sur les conditions d'implantation du SISP. De fait, nous répondrons à notre seconde question d'évaluation qui est de savoir le degré d'implantation du SISP dans les trois équipes observées.

Tout d'abord, l'équipe numéro 1 est caractérisée par ses nombreuses collaborations qu'elle entretient avec les autres équipes de l'institut. De fait, c'est une équipe qui est mobile au sein de l'institut. Pour cette équipe, le système facilite les collaborations dans une certaine mesure, car il permet de suivre les différents projets dans l'organisation et également d'avoir accès aux personnes qui travaillent dessus. Aussi, le fait que l'équipe soit relativement petite et que seule une personne rentre l'information facilite l'implantation du SISP, car l'information est centralisée. Cependant, ce qui est nuisible, est que cette personne chargée de recenser l'information soit surchargée de travail, lors des dates butoirs pour rentrer l'information et qu'il est difficile pour le reste des membres de l'équipe de l'aider, car ceux-ci n'ont pas été formés au système.

Pour les utilisateurs de l'équipe numéro 2, le système s'est intégré assez rapidement du fait de la formation de l'ensemble des utilisateurs, qui somme toute a facilité l'intégration du système et son utilisation rapide. De même, la présence de leader positifs au sein de l'équipe, qui ont soutenu le projet dès le départ a permis une intégration plus rapide du système. En effet, dans cette équipe, il y a eu présence de pilotes de direction impliqués dans le dossier du SISP, qui ont pu mobiliser les utilisateurs autour du SISP et donc les encourager à l'utiliser.

Enfin, au sein de l'équipe numéro 3, le système a été intégré dès le départ dans la mesure où on retrouve les instigateurs du projet, donc qui ont soutenu le projet du SISP dès le départ et en ont assuré son développement.

Aussi, notons que les membres de la haute direction soutiennent ce projet et tentent d'en insuffler le sens au reste de l'organisation.

### 6.2.3 Les facteurs qui ont facilité ou entravé l'implantation du SISP

Après avoir décrit le contexte des trois équipes, il est possible de répondre à la troisième question qui est de savoir les facteurs liés à l'innovation et à la gestion du changement ou au contexte qui ont facilité ou entravé l'implantation du SISP. Pour cela, les différents enjeux liés à l'implantation d'une innovation soulevés lors de notre cadre d'analyse ont été analysés en regroupant les similitudes observées lors des études de cas.

#### a- Le contexte organisationnel

Tout d'abord, notons que le **contexte organisationnel** a encouragé le développement du système. En effet, dans un premier temps, la responsabilité de développer le SISP a été confiée à la Direction Planification Recherche et Innovation, qui s'est par la suite appelée Direction, Recherche, formation et développement. Entre-temps, la structure de l'organisation a évolué et est apparue la vice-présidence aux affaires scientifiques, qui a intégré la plupart des fonctions qui étaient avant sous la responsabilité de la direction Recherche, formation et développement, notamment le bureau de direction scientifique qui s'est vu confier le dossier du SISP.

#### b- Les enjeux humains

Sur le plan des **enjeux humains**, le sens du SISP est compris par l'ensemble des utilisateurs des trois équipes. Ces derniers voient la pertinence de cet outil pour l'organisation. En effet, nous avons soulevé précédemment que pour qu'un système d'information s'implante correctement, il faut que la pertinence

de celui-ci soit comprise par l'ensemble des utilisateurs et qu'il soit le même pour tous. Or, les membres des trois équipes ont souligné la pertinence du SISP pour l'organisation, notamment comme moyen de suivi des activités à l'INSPQ et de centralisation de l'information au niveau de l'organisation dans son ensemble.

Par ailleurs, il convient de se rappeler que lorsqu'une innovation est introduite dans une organisation, de nouvelles valeurs apparaissent. Dans le cas du SISP, ces valeurs peuvent être de l'ordre d'une certaine rigueur dans la consignation des activités de chaque équipe. Il est apparu que ces valeurs n'entrent pas en contradiction avec les valeurs des utilisateurs des différentes équipes, dans la mesure où le système leur permet d'avoir un regard et un suivi sur leurs propres activités, mais également sur celles des autres équipes.

Ce succès par rapport à l'implantation du SISP peut s'expliquer par la gestion du changement qui a été menée. L'implication de l'équipe gestionnaire du projet a beaucoup joué dans ce succès, car elle a multiplié les moyens de formation et de communication pour assurer la bonne utilisation et compréhension du système. En effet, elle s'est assurée de mettre en place des formations aux utilisateurs dès les premiers déploiements du SISP, de développer différents moyens de communication que ce soit des manuels d'utilisation, ou encore la mise en place de comités. Aussi, la présence d'un soutien technique alerte a facilité la compréhension et l'utilisation du SISP par les utilisateurs.

#### c- Les enjeux organisationnels

Sur le plan des **enjeux organisationnels**, un des points qui peut nuire à l'implantation du système est le problème des collaborations inter équipes. En effet, bien que ce point puisse se révéler un point positif pour l'équipe des politiques publiques, pour les utilisateurs des autres équipes, cela peut être une source de problème. En effet, il apparaît que le fait de consigner ou non les

collaborations peut mener à une source de tensions, car une équipe gestionnaire d'un projet n'est pas tenue obligatoirement de mentionner qui a collaboré avec elle pour l'élaboration du projet. De fait, pour éviter qu'il y ait des tensions à ce niveau, ce champ va être volontairement éludé par les utilisateurs. Ce qui finalement est nuisible pour le SISP, car c'est une partie de l'information qui disparaît, ce qui à terme appauvrit le SISP.

Un autre facteur qui nuit à l'implantation du système est l'implication de la haute direction par rapport au système. En effet, il a été soulevé que bien que la haute direction soutienne la mise en place de ce système, celle-ci ne le communique pas suffisamment au reste de l'organisation, ce qui a pour effet une attitude plus ou moins indifférente des utilisateurs par rapport au système. En effet, ce projet reste dans l'esprit de l'ensemble des utilisateurs celui de l'équipe du Bureau de direction scientifique. Celle-ci a donc parfois de la difficulté à imposer des manières de faire ou des délais à respecter, car elle ne possède pas suffisamment de légitimité. Par exemple, l'équipe numéro 1 a refusé de participer aux sessions de formation au système, or c'est un pré-requis pour une bonne utilisation du SISP. De même, les dates de tombées pour les mises à jour du système sont plus ou moins bien respectées par les utilisateurs.

Aussi, il a été observé que bien qu'il y ait une charge de travail supplémentaire pour les utilisateurs chargés de l'entrée de données, celle-ci n'est pas perçue comme nuisible pour l'implantation du système. En effet, chaque utilisateur met en place sa propre organisation pour respecter les délais.

#### d- Les enjeux techniques

Enfin au niveau des **enjeux techniques**, il semblerait que la solution informatique ne soit pas adaptée à ce genre de banques de données. Certains expriment des craintes à l'effet que le volume d'information soit supérieur à ce que peut effectivement traiter le système, d'où un problème de lenteur. Même si les utilisateurs ont conscience que le système en est à ses débuts, les problèmes

techniques sont des irritants et peuvent être une entrave à une bonne intégration du système, car les utilisateurs vont éviter autant que possible de l'utiliser.

Un autre facteur qui nuit au système est son manque d'homogénéité dans les définitions des activités ou des productions, qui se révèlent, de plus, être nombreuses. Il a été observé que bien que les utilisateurs aient reçu la formation et un manuel pour remplir adéquatement les différents champs, il ressort que face au système, certaines activités ou productions faites dans le cadre de projets d'équipes ne correspondent pas aux définitions du système. En effet, les utilisateurs dans le doute d'avoir bien compris les types de définitions des activités ou productions remplissent les champs selon leur propre compréhension. Cela a donc des répercussions sur la qualité de la banque de données, car la compréhension des utilisateurs étant différente, la banque de données à terme est plus ou moins complète et plus ou moins précise. C'est d'ailleurs à ce niveau que les leaders négatifs peuvent apparaître, car devant le certain flou de la banque de données et la difficulté à ordonner l'information, une critique du système peut naître chez les personnes au moment où l'on exploite l'information. Cela peut avoir des répercussions sur l'utilisation du système, car finalement l'information consignée peut sembler difficile à comprendre pour les utilisateurs.

## RECOMMANDATIONS

Au fil de cette étude, il a été possible de comprendre les défis que pose l'intégration d'un nouveau système dans une organisation complexe. L'implantation d'une technologie dépend de multiples facteurs qui sont aussi bien techniques, humains et organisationnels. De plus, cela suppose également une gestion du changement et une organisation prête pour ce changement. De fait, le cadre d'analyse utilisé a permis de couvrir justement ces différents points.

Dans le cas de l'INSPQ, il est possible de dire que le SISP possède les conditions gagnantes pour une bonne intégration dans l'organisation, bien qu'il y ait des éléments à travailler pour que l'intégration soit facilitée. De même, nous pouvons effectuer quelques recommandations.

Tout d'abord, la haute direction devrait être beaucoup plus présente dans le soutien du système et notamment auprès de l'équipe du bureau de direction scientifique afin d'asseoir la légitimité du système dans l'organisation. Cela peut passer par une présence plus forte dans les différents comités utilisateurs ou de direction.

Par ailleurs, il faudrait veiller à ce que l'utilité du système soit mise plus en exergue dans l'organisation, notamment sur ce qu'il peut apporter en termes de gains sur le plan informationnel pour les utilisateurs.

Cependant, pour que le SISP soit vu comme une nécessité, il faut que la résolution des problèmes techniques soit une priorité pour la haute direction. Le risque est que si cela prend trop de temps, les utilisateurs vont se lasser des lenteurs et délaisser le système.

Il faudrait également veiller à standardiser les définitions et activités du système. Pour ce faire, il conviendrait d'envisager une série de rencontres entre utilisateurs, gestionnaires du projet pour s'entendre sur ce qui peut être

considéré comme une activité qui mérite d'être consignée. Cette réflexion permettrait notamment d'alléger le système en supprimant les plus petites activités de même que de statuer sur les définitions. Par la même occasion, ces rencontres peuvent également servir à revoir certains champs du système qui méritent ou non d'être complétés, notamment à propos des collaborations inter-équipes.

## RÉFÉRENCES

### Articles scientifiques :

BECKER, Marshall (1970). « Factors affecting diffusion of innovations among health professionals », *American Journal of Public Health* », vol 60, n 2, (Février), [en ligne], <http://ajph.aphapublications.org/cgi/reprint/60/2/294.pdf> (page consultée le 2 novembre 2010).

EDMONDSON Amy C, BOHMER Richard M, PISANO Gary P. (2001). « Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 4 (décembre) [en ligne], <http://www.jstor.org/stable/3094828> (page consultée le 2 novembre 2010).

EVELAND J.D (1986). « Diffusion, Technology Transfer, and Implementation: Thinking and Talking About Change », *Science Communication* », (aout) **Vol., No.** [en ligne], <http://scx.sagepub.com/content/8/2/303> (page consultée le 2 novembre 2010).

GREENHALGH Trisha, ROBERT Glenn, MACFARLANE Fraser, BATE Paul et KYRIAKIDOU Olivia (2004). « Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations », *Milbank Quarterly*, (décembre) Vol 82, No 4, [en ligne], <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x/pdf> page consultée le 2 novembre 2010).

KLEIN Katherine, SORRA Joann Speer (1996) « The challenge of innovation implementation », *Academy of Management Review*, Vol 21, No 4, [en ligne], <http://www.jstor.org/stable/259164> (page consultée le 2 novembre 2010).

### Monographies :

COLLERETTE, Pierre et DELISLE Gilles (1982). *Le changement planifié : une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*. Paris, Éditions Agences d'ARC Inc. 213 p.

GAGNON Yves-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Sainte Foy, Presses de l'Université du Québec. 128 p.

GRAWITZ, Madeleine. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. Paris, Dalloz, 920 p.

MARCINIAK Rolande et Rowe Frantz (2009). *Systèmes d'information, dynamique et organisation*. Paris, Economica, 152 p.

PASTOR, Pierre (2005). *La gestion du changement*, Paris, Éditions Liaisons, 182 p.

REIX Robert (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris, Vuibert, 487 p.

ROGERS, Everett M. (2003). *Diffusion of innovations*, 5e édition, New York, Free Press, 551 p.

### **Documentation l'INSPQ:**

INSPQ (avril), *Programmation 2005-2008*, INSPQ, Québec, (avril).

INSPQ (2011), Organigramme, INSPQ, Québec, [en ligne], [http://www.inspq.qc.ca/institut/organigramme\\_2011.pdf](http://www.inspq.qc.ca/institut/organigramme_2011.pdf) (page consultée le 19 février 2011)

### **Comptes-rendus :**

#### **Projets d'intervention :**

INSPQ (2009). *Cadre normatif pour le suivi de la programmation*, INSPQ, Québec, (novembre)

MORISSET Josée (2005). *Suivi de la programmation: analyse des besoins informationnels*, direction de la planification de la recherche et de l'innovation, Québec, INSPQ, (septembre).

MORISSET Josée (2009). *Démarche en vue de mettre en œuvre le système d'information pour le suivi de programmation-Phase 2: Mise en œuvre*, Québec, INSPQ (septembre).

### **Rapport d'experts:**

Aristide, BURY Jacques, CARSLEY John, DI RUGGIERRO Erica, O'NEIL Michel et PICHETTE Claude (2008) *Rapport d'audit externe sur l'institut national du Québec*, (juin).

### **Notes de cours**

TOUATI, Nassera (2009), *Les enjeux de gestion liés à l'implantation des technologies de l'information*, École nationale d'administration publique, Montréal, (automne),

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de l'INSPQ.....	p 10
Figure 2 : Modèle logique.....	p 12
Figure 3 : Modèle de Reix.....	p 20
Figure 4 : Cadre conceptuel.....	p 26

## FICHE SYNTHÈSE DU RAPPORT DE STAGE

**Titre du rapport : Évaluation de l'implantation du système d'information pour le suivi de programmation (SISP) à l'Institut National de Santé Publique du Québec**

**Nom de l'étudiant : Mélina Lainé**

**Organisme d'accueil : Institut National de Santé Publique**

**Date du stage : 7.09.10 au 23.12.10**

**Résumé :**

- **Problématique : Les enjeux humains, organisationnels et techniques ainsi que la gestion du changement influencent l'implantation du SISP dans l'organisation.**
- **Méthodologie : Étude de cas.**
- **Conclusion : Il est prescrit à l'organisme une série de recommandations portant sur les différents facteurs d'influence afin d'améliorer l'implantation du SISP.**

**Mots-clefs (5) : Innovation- gestion du changement- implantation d'un système d'information- INSPQ - évaluation d'implantation.**