



# LEADING CHANGE TOOLKIT™

TO HELP CHANGE AGENTS AND  
CHANGE TEAMS MAKE LASTING  
IMPROVEMENTS IN HEALTH CARE

## Évaluation des éléments facilitateurs et des obstacles pendant la planification de la mise en œuvre

Les questions suivantes peuvent vous aider, vous et votre équipe de changement, à déterminer les facteurs pertinents qui peuvent faciliter ou entraver la mise en œuvre de votre projet. Ces questions d'orientation sont classées en fonction des facteurs suivants :

- les données probantes (ou la ligne directrice et ses recommandations);
- le public cible (y compris les fournisseurs de soins de santé, les patients/clients et les équipes);
- les ressources disponibles;
- le contexte organisationnel.

**Lorsque vous trouvez des obstacles**, utilisez vos réponses aux questions pour mettre au point des stratégies afin de les surmonter en vue d'obtenir des résultats positifs.

**Lorsque vous trouvez des éléments facilitateurs**, utilisez-les pour renforcer votre plan de mise en œuvre.

Pour en savoir plus sur l'évaluation des éléments facilitateurs et des obstacles à l'utilisation des connaissances, voir « Évaluation des éléments facilitateurs et des obstacles à l'utilisation des connaissances » :

<https://rnao.ca/leading-change-toolkit/assess-barriersfacilitators-to-knowledge-use>

<b>FACTEURS LIÉS AUX DONNÉES PROBANTES</b>			
<b>Obstacles ou éléments facilitateurs</b>	<b>Description</b>	<b>Questions d'orientation</b>	<b>Votre réponse</b>
<b>Accessibilité</b>	Connaissance du mode et du lieu d'accès aux lignes directrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment et où pouvez-vous afficher des lignes directrices/recommandations qui attireront l'attention dans votre milieu?</li> </ul>	
<b>Intelligibilité/complexité</b>	Niveau de compréhension de la ligne directrice et façon de la mettre en pratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les recommandations sont-elles claires et faciles à comprendre?</li> <li>• La ligne directrice a-t-elle été utilisée ailleurs dans votre milieu?</li> <li>• Qui sont les utilisateurs finaux de la ligne directrice?</li> <li>• Comment pouvez-vous adapter les interventions d'enseignement à leurs besoins d'apprentissage?</li> <li>• Y a-t-il des champions dans le milieu où vous mettez en œuvre la ligne directrice?</li> </ul>	
<b>Facilité de la mise en œuvre</b>	Possibilité d'introduire la ligne directrice dans l'environnement de pratique actuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui dans votre milieu est considéré et respecté comme un leader officiel ou officieux?</li> <li>• Comment pourriez-vous engager ces leaders à promouvoir l'utilisation de la ligne directrice?</li> <li>• Comment pouvez-vous faire en sorte que la mise en œuvre s'intègre au travail actuel pour la rendre plus facile à mettre en pratique? Faut-il la diviser en étapes?</li> <li>• Où pourriez-vous mener un projet pilote pour obtenir des indications sur la façon de mettre en œuvre la ligne directrice?</li> </ul>	
<b>Crédibilité</b>	Qualité des données probantes sur lesquelles la ligne directrice est fondée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semble-t-il que les données probantes à l'appui de la ligne directrice sont fondées?</li> <li>• La ligne directrice a-t-elle été mise en œuvre ailleurs avec succès?</li> <li>• Avez-vous le temps de discuter des préoccupations concernant la mise en œuvre?</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment pouvez-vous être ouvert à toute opposition, offrir des possibilités de discussion et trouver un consensus, au besoin?</li> </ul>	
<b>Compatibilité</b>	Ce qui est déjà connu, cru et fait	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment la ligne directrice s'adapte-t-elle à la pensée, aux valeurs et aux croyances actuelles?</li> <li>• S'adapte-t-elle à la population de vos clients? Aux fournisseurs de soins de santé? À l'organisation?</li> <li>• Comment pouvez-vous faire participer les personnes qui utiliseront la ligne directrice au processus de mise en œuvre?</li> </ul>	
<b>Moment</b>	Quel est le rapport entre le moment du changement et les autres activités de mise en œuvre en cours?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles autres modifications ou lignes directrices mettez-vous en œuvre en même temps que cette ligne directrice?</li> <li>• S'il y en a plusieurs, peut-on combiner les efforts pour réduire la charge de travail supplémentaire? Les changements pourraient-ils être échelonnés?</li> </ul>	



<b>FACTEURS LIÉS AU PUBLIC – FOURNISSEURS DE SOINS DE SANTÉ</b>			
<b>Obstacles ou éléments facilitateurs</b>	<b>Description</b>	<b>Questions d'orientation</b>	<b>Votre réponse</b>
<b>Attitudes</b>	Attitudes envers les lignes directrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles ont été les expériences antérieures du personnel concernant les changements de pratique fondés sur des données probantes?</li> <li>• Qu'est-ce qui s'est bien passé, et comment peut-on en tirer parti dans le processus? Qu'est-ce qui ne s'est pas bien passé? Quelles leçons ont été tirées?</li> </ul>	
<b>Connaissances et compétences</b>	Niveau actuel de connaissances et de compétences de l'équipe du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel personnel aura besoin de l'enseignement?</li> <li>• Quel niveau d'enseignement sera nécessaire? Est-ce que l'enseignement est nécessaire pour toutes les recommandations?</li> <li>• Pouvez-vous hiérarchiser les recommandations? Y en a-t-il qui sont déjà mises en pratique?</li> </ul>	
<b>Aisance et confiance</b>	Niveau d'aisance et de confiance à l'égard du travail de changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment faire pour que l'environnement soutienne le changement?</li> <li>• Êtes-vous à l'aise avec la gestion des préoccupations et des désaccords?</li> <li>• Comment la rétroaction sera-t-elle fournie?</li> </ul>	
<b>Temps</b>	Temps disponible pour lire et comprendre les lignes directrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel moment peut-on réserver pour laisser le personnel lire et mettre en œuvre la ligne directrice?</li> <li>• Comment coordonner les horaires du personnel pour y parvenir?</li> </ul>	
<b>Motivation du changement</b>	Croyance en la capacité d'apporter un changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des changements fructueux ont-ils été apportés par le passé? Quels facteurs ont contribué à ce succès?</li> <li>• Comment pouvez-vous encourager toutes les phases de mise en œuvre?</li> <li>• Qu'est-ce qui pourrait motiver l'équipe? (Quelques exemples :</li> </ul>	

		études de cas, fierté de travailler, occasions de présenter leur travail aux autres, collations lors des séances d'enseignement)	
<b>Croyance et valorisation</b>	Conviction que la mise en œuvre de la ligne directrice fera une différence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment pouvez-vous montrer la différence entre la pratique actuelle et les recommandations? Pouvez-vous utiliser des graphiques ou une description visuelle des résultats actuels par rapport aux résultats possibles?</li> </ul>	

<b>FACTEURS LIÉS AU PUBLIC – PATIENTS ET CLIENTS</b>			
<b>Obstacles ou éléments facilitateurs</b>	<b>Description</b>	<b>Questions d'orientation</b>	<b>Votre réponse</b>
<b>Connaissances</b>	Connaissance des recommandations des lignes directrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment allez-vous fournir l'enseignement? Les documents sont-ils entièrement accessibles?</li> <li>• Qui s'assurera qu'ils seront disponibles au moment du changement de pratique et à l'avenir?</li> <li>• Où et quand les gens en apprendront-ils davantage sur la ligne directrice?</li> </ul>	
<b>Accès</b>	Accès aux ressources requises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelles nouvelles ressources les patients ou les clients auront-ils besoin lorsque la pratique sera modifiée?</li> <li>• Existe-t-il des ressources actuelles qui ne seront plus nécessaires?</li> <li>• Comment prévoyez-vous de communiquer ces changements?</li> </ul>	



FACTEURS LIÉS AU PUBLIC CIBLE – ÉQUIPES DE SOINS DE SANTÉ			
Obstacles ou éléments facilitateurs	Description	Questions d'orientation	Votre réponse
Opinions des autres	Niveau de consensus/ d'accord au sein de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administrateurs appuient-ils ouvertement la mise en œuvre? Dans la négative, pouvez-vous solliciter leur soutien? Peuvent-ils servir de modèle pour le changement nécessaire?</li> <li>• Quel membre de l'équipe de pratique qui n'est pas directement touché doit être mis au courant? Comment pouvez-vous les faire participer à la discussion et prendre leur rétroaction en compte?</li> </ul>	
Attentes	Clarté des attentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment allez-vous planifier et communiquer le changement de pratique afin que tout le monde comprenne : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ce qui change;</li> <li>○ la façon dont le changement se produit;</li> <li>○ le rôle du personnel dans le changement?</li> </ul> </li> </ul>	
Processus de communication/d'échange d'informations	Possibilités d'échanger des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si un enseignement est nécessaire, comment sera-t-il offert aux membres de l'équipe? (Quelques exemples : en service, auto-apprentissage, apprentissage en ligne, participation à des conférences.)</li> <li>• L'équipe a-t-elle déjà eu recours à des pratiques fondées sur des données probantes? Le personnel aura-t-il besoin d'un enseignement de base dans ce domaine?</li> <li>• Un enseignement sera-t-il nécessaire pour faciliter l'évaluation clinique de la recherche? Pourrait-on avoir accès à des partenaires universitaires ou à des ressources bibliothécaires?</li> </ul>	
Cohérence	Capacité de l'équipe à travailler ensemble	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres de l'équipe travaillent-ils bien ensemble?</li> </ul>	

- Y a-t-il des antécédents de collaboration entre les membres de l'équipe? Dans la négative, comment pouvez-vous renforcer les compétences dans ce domaine?
- Comment pouvez-vous accéder aux activités de renforcement d'équipe et les utiliser pour appuyer le changement de pratique?

FACTEURS LIÉS AUX RESSOURCES			
Obstacles ou éléments facilitateurs	Description	Questions d'orientation	Votre réponse
<b>Ressources humaines</b>	Présence d'un personnel suffisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il du personnel supplémentaire disponible pour combler les postes afin d'appuyer la participation du personnel aux efforts de mise en œuvre (par exemple, les activités du comité de planification, d'évaluation, d'enseignement, ou d'autres activités de mise en œuvre)?</li> <li>• Les administrateurs appuient-ils la dotation en personnel nécessaire pour créer un changement de pratique?</li> </ul>	
<b>Ressources financières</b>	Présence d'un budget adéquat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les coûts du changement de pratique (par exemple, fournitures, enseignement, dotation en personnel)?</li> </ul>	
<b>Temps</b>	Disponibilité du temps nécessaire pour entreprendre les efforts de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il des demandes simultanées qui ont une incidence sur le temps disponible pour réaliser le changement de pratique?</li> <li>• Combien de temps faut-il pour planifier le changement? Pour les activités d'enseignement ou de mise en oeuvre? Pour l'évaluation?</li> <li>• Vos délais sont-ils réalistes?</li> </ul>	
<b>Matériel/fournitures</b>	Accès au matériel et aux fournitures nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous besoin d'accéder à des ordinateurs supplémentaires ou à d'autres technologies?</li> <li>• Quelles autres fournitures sont nécessaires? Qui les commandera et s'assurera qu'elles sont disponibles pour la mise en œuvre?</li> <li>• Des biens d'équipement sont-ils nécessaires?</li> <li>• Quels sont les processus et les délais pour obtenir des fournitures?</li> </ul>	

## Locaux

Installations  
physiques  
adéquates pour la  
mise en œuvre

- Où l'apprentissage aura-t-il lieu?  
L'espace possède-t-il  
l'équipement nécessaire pour  
appuyer le changement de  
pratique (par exemple, tables,  
chaises, ordinateurs, écrans,  
tableaux à feuilles mobiles)?

<b>FACTEURS LIÉS À L'ORGANISATION</b>			
<b>Obstacles ou éléments facilitateurs</b>	<b>Description</b>	<b>Questions d'orientation</b>	<b>Votre réponse</b>
<b>Leadership</b>	Présence de leaders efficaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les leaders supérieurs sont-ils visibles, et les membres de l'équipe peuvent-ils s'adresser à eux concernant leurs questions ou préoccupations?</li> <li>• Le soutien des leaders supérieurs est-il présent pour permettre l'accès à toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre et leur obtention?</li> </ul>	
<b>Champ d'activité</b>	Assurance que les lignes directrices sont conformes au champ d'activité du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le changement de pratique s'inscrit-il dans le champ d'activité du personnel?</li> <li>• Le changement de pratique est-il appuyé par les associations professionnelles de l'équipe?</li> <li>• Comment faire participer les associations professionnelles ou les syndicats des équipes à la mise en œuvre?</li> <li>• Ont-ils des politiques ou des documents qui appuient le changement de pratique?</li> </ul>	
<b>Politiques et procédures existantes</b>	Adéquation avec les politiques et procédures existantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des politiques et des procédures qui appuient le changement de pratique ou devront-elles être mises à jour ou révisées?</li> <li>• Sont-elles propres à l'unité ou à l'ensemble de l'organisation?</li> <li>• Qui doit prendre part aux changements éventuels nécessaires?</li> </ul>	
<b>Agents de changement</b>	Présence d'agents de changement ou de « champions » efficaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres de l'équipe, y compris ceux qui occupent des postes élevés ou qui ont plus d'expérience, sont-ils des modèles de leadership clinique?</li> <li>• Avez-vous des champions disponibles dans l'équipe qui sont passionnés par le changement?</li> </ul>	
<b>Charge de travail</b>	Charge de travail gérable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La complexité des soins prodigués au patient ou au client</li> </ul>	

		<p>influe-t-elle sur la mise en œuvre des recommandations?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en œuvre augmentera-t-elle ou diminuera-t-elle la charge de travail?</li> <li>• La complexité de l'état du client influera-t-elle sur la mesure des résultats?</li> </ul>
<b>Projets simultanés en cours de modification</b>	Projets simultanés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il d'autres projets de changement en cours? Les équipes ont-elles trop à gérer?</li> </ul>
<b>Priorités</b>	Priorités organisationnelles simultanées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette mise en œuvre complète-t-elle les objectifs stratégiques de l'organisation?</li> <li>• Comment faire participer les intervenants tôt dans le processus de mise en œuvre?</li> <li>• Comment pouvez-vous former les administrateurs à comprendre la mise en œuvre comme une priorité?</li> </ul>
<b>Processus d'approbation organisationnel</b>	Vitesse à laquelle les processus administratifs ou organisationnels fonctionnent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui doit approuver le projet et le financement?</li> <li>• Quel est le délai de l'organisation pour prendre des décisions?</li> <li>• Combien de temps d'avance devez-vous planifier?</li> </ul>

Mise à jour en mars 2022