
Volume 1 - Numéro 1 / 2008 - En Couverture : Gestion Du Changement

Les Technologies De l'Information Et La Gestion Du Changement :

Comment Gérer La Résistance Du Personnel à l'Intégration Du PACS (Pr Juerg Hodler)

Auteur



Pr Juerg Hodler

Chef du department de radiologie

Hôpital Orthopédique, Universitaire Balgrist

Zurich, Suisse

radiologie@balgrist.ch

En 2006, l'Hôpital Orthopédique Universitaire Balgrist à Zurich a traité plus de 4 000 patients hospitalisés, reçu environ 40 000 patients externes et effectué environ 42 000 examens radiologiques. L'hôpital fait partie du système des soins de santé de l'Université. La chirurgie orthopédique est la discipline clinique principale. En complément, il y a d'autres services pour la prise en charge des paraplégiques, la rhumatologie et la rééducation, l'anesthésiologie et la médecine interne. La décision d'installer un système PACS remonte à l'an 2000. Cet article traite des divers degrés de résistance rencontrés chez le personnel interne et de la façon nous avons résolu ces problèmes de gestion.

L'équipe du projet était consciente qu'en introduisant un PACS, ce ne serait pas seulement un projet informatique mais que cela changerait bon nombre de procédures, à la fois en radiologie et dans les services de soins. Le PACS a ainsi été mis en ligne en mai 2002, après toute une série de procédures, notamment la planification, les appels d'offres, la prise de décision et l'assurance de financement. Un programme de formation approfondie a été ensuite instauré et une promotion interne poussée du PACS fut mise en place.

Réexamen Après Installation

Un réexamen du projet PACS a été effectué trois mois après son installation. Le résultat fut en général positif d'un point de vue technique, mais aussi du point de vue du fonctionnement et de la fiabilité du système, de même que pour les interfaces HIS et la capacité du réseau.

Cependant, la librairie DVD installée pour les stockages de longue durée se révéla trop lente lors des périodes d'affluence importante de patients externes, même si la plupart des examens étaient malgré tout disponibles sur des disques durs prévus pour un stockage de courte durée. L'équipement spécial nécessaire pour le bloc opératoire a souffert de long délais de livraison et n'était pas encore installé.

Concernant le facteur humain, le nouveau PACS a été rapidement accepté par le personnel comme nouvel outil servant entre autres de solution de recours lorsque les tirages papier ou les films n'étaient pas accessibles.

Cependant, l'intégration complète n'a pas été sans difficultés, le coût du film diminuant plus lentement que prévu, en partie du fait de l'augmentation du nombre d'examens par résonance magnétique effectués après l'installation d'une deuxième machine, mais aussi à cause du manque d'enthousiasme de plusieurs cliniciens pour réduire les impressions papier. Les changements du flux du travail se révélèrent très importants, même au sein du département de radiologie, qui était le plus concerné par ce projet.

Mesures Strictes Pour Assurer la Mise En Application Du PACS

Les directives suivantes ont été mises en oeuvre afin d'améliorer la mise en application du PACS et pour réduire la dépendance aux tirages papier :

© For personal and private use only. Reproduction must be permitted by the copyright holder. Email to copyright@mindbyte.eu.

- Pas d'impression pour les examens non orthopédiques.
- Engager le personnel à utiliser le PACS pour la chirurgie orthopédique.
- Pour les chirurgiens récalcitrants, impression de copies seulement sur demande et au cas par cas.
- Publication des statistiques concernant le pourcentage d'examens rendus sur tirage papier.
- Pas de réimpression de copies égarées.
- Formation au PACS en continu, comprenant une séance approfondie d'initiation pour les nouveaux employés.
- Promotion interne en continu du PACS pendant les staffs du matin par le biais de dépliants, posters et par courrier électronique.
- Refus du département de radiologie de prendre en charge les tirages papier (ni postage ni stockage), en opposition au soutien apporté pour le traitement de données par voie informatique.

Comme anticipé, à la suite de ces actions, la résistance au PACS a augmenté. Nous avons par ailleurs rencontré beaucoup de problèmes bien connus qui se présentent souvent dans le contexte de la gestion du changement (Lewin 1951, Beckhard 1969).

Gestion Du Changement

La gestion du changement « prend en charge le facteur humain du changement et le fait de manière efficace » (Hiatt et Creasey, 2003). Selon Strebel (1998), on rencontre quatre réactions typiques lorsque les changements sont importants, comme souligné dans le tableau 2 (voir ci-dessus).

Agents du changement	Engagent de manière active au changement, le voient comme une opportunité de développer leur personnalité plutôt qu'un problème entraînant une perte de temps.
Spéctateurs	Approuvent en principe la nécessité du changement, mais manquent un manque d'initiative.
Conservateurs	Ne voient aucune raison de changer, étant bien installés confortablement dans le présent, se concentrent sur la sécurité et évitent de manière passive.
Résistants	Craignent des pertes importantes, utilisent la politique du pouvoir, se focalisent sur leur position.

Tableau 2. Quatre réactions typiques aux changements importants

Une autre approche de l'innovation est proposée dans la théorie de la « diffusion d'innovations » d'Everett Rogers (1962), qui différencie cinq catégories d'adopteurs de produits, comme souligné dans le tableau 3 (voir ci-dessous).

Innovateurs	Tendance à l'initiative, éduqués, consultent des sources multiples d'information, plus enclins à prendre des risques.
Adopteurs précoces	Responsables en société, populaires, éduqués.
Majorité précoce	Réfléchis, ayant de nombreux contacts sociaux informels.
Majorité tardive	Sceptiques, conservateurs, ayant un statut socio-économique peu élevé.
Adopteurs à la traîne	Leur principale source d'information vient des voisins et de leurs amis, craignent l'engagement.

Tableau 3. Cinq catégories d'adopteurs de produits

Lors de notre projet PACS, on a retrouvé un mélange de ces cinq types de personnalités. Les adopteurs précoces comprenaient les radiologues, les techniciens et l'équipe informatique. Ces personnes furent traitées de manière prio - ritaire pour les mises à jour du matériel informatique et de logiciels ainsi que pour la formation et le soutien.

La majorité des employés s'est adaptée au PACS à plus ou moins longue échéance, y compris la plupart des médecins, les secrétaires, les infirmières et les employés de l'administration. Ce groupe a reçu l'équipement, la formation et le soutien nécessaires.

Finalement, il y avait un petit groupe de conservateurs et de résistants qui se plaignaient de petits détails comme des erreurs d'orthographe dans le visualiseur de la page de garde du site Internet.

Un nombre négligeable de personnes a répandu des rumeurs infondées sur le côté prétendument illégal de la mise en oeuvre d'un PACS ou sur la fiabilité et les qualités techniques du fabricant du PACS. Les commentaires des conservateurs et des résistants n'ont pas été pris en compte.

Le film a disparu de notre clinique quatre ans environ après l'installation du PACS. Les délais d'accès à l'information étaient dans les normes après le remplacement de la librairie DVD par un système de disques RAID. Plusieurs projets de télé-radiologie ont vu le jour. Cependant, le coût du matériel informatique a plus augmenté qu'il n'était prévu du fait de la révision à la hausse des exigences des cliniciens concernant le processeur et la mémoire RAM de la visionneuse web.

En ce qui concerne le facteur humain, le PACS a été largement accepté à travers toute la clinique. Cependant, la majorité des médecins traitants externes demandaient toujours des films, empêchant ainsi l'abandon total des impressions.

Conclusion

Un projet PACS est un projet de gestion du changement dans lequel le facteur humain joue un rôle important. Beaucoup d'obstacles peuvent être surmontés avec de la persévérance, une bonne gestion de projet, un soutien rapide

et professionnel et une communication constante. Les grands problèmes doivent être résolus. Les détails quant à eux doivent souvent attendre, surtout qu'ils ne sont importants qu'aux yeux des conservateurs et des résistants.

Published on : Sat, 1 Jan 2005