



LA SYMBIOSE HUMAIN-TECHNOLOGIE : UN INCONTOURNABLE POUR
L'UTILISATION JUDICIEUSE DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE
COMMUNICATION DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ

PRÉSENTÉ À
MADAME STÉPHANIE GAGNON (ENAP)
ET
MADAME CORINNE BROSSEAU (CIUSSS MCQ)

DANS LE CADRE DU STAGE EN ORGANISATION
ENP7969

PAR
MARIE-ÈVE VOYER

NOVEMBRE 2022

TABLE DES MATIERES

Table des matières	ii
Liste des abréviations.....	iii
Introduction	1
1. Description de l'organisation et du mandat	2
1.1 L'organisation	2
1.2 Population et territoires desservis par l'organisation.....	3
1.3 Le mandat	4
1.4 La problématique	6
1.5 Situer le mandat dans l'organisation hôte.....	7
2. Récension des écrits.....	10
2.1 Revue de la littérature	10
3. Méthodologie d'intervention	21
3.1 Choix de la méthodologie de recherche.....	21
3.2 Limites des méthodes de collecte de données.....	23
4. Résultats	24
5. Discussion et recommandations	36
Conclusion.....	39
Annexe 1 – Lettre présentation.....	41
Annexe 2 - Questionnaire.....	42
Références	51

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CCSI	Conseillère cadre en soins infirmiers
CHSLD	Centre d'hébergement de soins de longue durée
CIUSSS	Centre intégré universitaire de la santé et de services sociaux
CIUSSS MCQ	Centre intégré universitaire de la santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec
DSI	Direction des soins infirmiers et d'assistance
DAAP	Direction adjointe des pratiques professionnelles en soins et infirmiers et d'assistance
DSRP	Direction de la santé publique et de la responsabilité populationnelle
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
LSSS	Loi sur les services de santé et services sociaux
MAP DRHO	Maîtrise en administration publique, développement des ressources humaines et des organisations
MCQ	Mauricie et Centre-du-Québec
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OIIQ	Ordre des infirmières et infirmiers du Québec
RLS	Réseaux locaux de services
RTS	Réseau territorial de services
SNT	Site non traditionnel de vaccination
TAM	Modèle d'acceptation des technologies (<i>Technology acceptance model</i>)
TIC	Technologies d'information et communication

REMERCIEMENTS

Ce mandat en organisation était bien plus qu'un simple stage, j'ai eu la chance de me joindre à des centaines d'autres personnes pour mettre en place une opération de vaccination massive pour freiner la pandémie de COVID-19. Ce rapport marque la fin d'une expérience professionnelle enrichissante parsemée d'imprévus qui m'ont fait grandir comme personne et comme gestionnaire. Merci, Corinne Brosseau, d'avoir cru en moi dès le départ et de m'avoir aussi bien guidé tout au long de ce mandat. À ma collègue, Mélanie Rajotte, ce fut un réel bonheur de travailler à tes côtés et développer cette merveilleuse complicité que nous avons. À ma professeure, madame Gagnon, merci d'avoir guidé ma route avec bienveillance, écoute, disponibilité et compréhension. Finalement, un merci spécial à mon conjoint Pierre-Luc de m'avoir encouragé, écouté et supporté du début jusqu'à la fin.

INTRODUCTION

Les organisations sont confrontées à l'émergence des nouvelles technologies d'information et de communication (TIC). Les établissements ont besoin de constamment augmenter leur performance tout en préservant le capital humain dans un contexte de grande pénurie de main d'œuvre (Breton et Hudon, 2020). En réponse à la pandémie de COVID-19, les établissements de santé et services sociaux ont dû déployer des équipes de vaccination de masse en engageant des centaines de ressources humaines supplémentaires pour les déployer dans l'ensemble du territoire du Québec. Ce défi de taille a pris les organisations de court. En MCQ (Mauricie et Centre-du-Québec), c'est plus de 10 centres de vaccination, des dizaines d'équipes mobiles et des entreprises privées qui ont mis l'épaule à la roue pour rendre rapidement disponible les infrastructures physiques, technologiques et le capital humain nécessaire. Les organisations seules n'étaient pas en mesure du jour au lendemain de trouver des locaux suffisamment grands à même leur installation, c'est pour cette raison que les sites de vaccination ont pour la plupart été installés dans des locaux hors des installations du CIUSSS sur des sites non traditionnels de soins de santé. Le CIUSSS n'avait pas les ressources nécessaires pour informatiser l'ensemble des opérations de vaccination. Les gens ont développé un flux de travail principalement par des méthodologies cléricales traditionnelles (ex. : formulaire papier) et mirent en place des pratiques de communication en utilisant les TIC au mieux de leur connaissance avec les infrastructures technologiques déjà disponibles.

Dans le cadre du stage en organisation à titre de conseillère cadre à la vaccination COVID-19, je m'intéresse principalement aux canaux de communication impliquant une technologie et permettant de diffuser simultanément dans l'ensemble du territoire de l'information aux gestionnaires et employés. Ce rapport contient donc une description du mandat de stage, une recension des écrits scientifiques, l'analyse de données collectées sur le terrain et des pistes de solution pour l'organisation.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

Le stage en organisation fait partie du cursus de la maîtrise en administration publique, concentration développement des ressources humaines et des organisations (MAP DRHO) de l'École Nationale d'administration publique. Ce stage se déroule sous la supervision de la professeure Stéphanie Gagnon. Le mandat se déroule au sein du Centre intégré universitaire de la santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ). Le mandat de conseillère cadre en soins infirmiers (CCSI) à la vaccination COVID-19 est très large et la portée de ce rôle est transversale dans l'organisation. La CCSI à la vaccination est l'experte-conseil en vaccination COVID et doit supporter les différents secteurs qui offrent de la vaccination ou qui sont impliqués dans la campagne de vaccination (ex. : CHSLD, pharmacie, équipe de la logistique, santé publique, centre jeunesse, prison, soutien à domicile, centres hospitaliers, équipes mobiles, etc.). Pour mieux comprendre les diverses facettes de ce mandat, il est primordial de connaître la mission du CIUSSS MCQ et sa responsabilité face à la population qui bénéficie des services. Par la suite, nous aborderons les responsabilités de ce mandat et le contexte ayant mené l'organisation à créer ce poste temporaire.

1.1 L'organisation

Le CIUSSS MCQ fût créé le 1^{er} avril 2015 en fusionnant 12 établissements publics de santé et services sociaux à l'Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec. La mission de l'organisation est de fournir un ensemble de services de santé et services sociaux pour maintenir ou améliorer la santé de la population du territoire (CIUSSS MCQ, 2020). La Loi sur les services de santé et services sociaux (LSSS) vient baliser la mission des établissements de santé, notamment avec l'article 100 :

Les établissements ont pour fonction d'assurer la prestation de services de santé ou de services sociaux de qualité, qui soient continus, accessibles, sécuritaires et respectueux [...] ils doivent gérer avec efficacité et efficience leurs ressources humaines, matérielles, informationnelles, technologiques et financières et collaborer avec les autres intervenants du milieu, incluant le milieu communautaire [...] et améliorer l'offre de services à rendre à la population. (Legis Québec en ligne, 13 novembre 2021)

1.2 Population et territoires desservis par l'organisation

Tel que nous pouvons le lire dans le *Plan d'organisation 2018-2021* du CIUSSS MCQ (2020), la région de la Mauricie et du Centre-du-Québec (MCQ) est la 5^e région sociosanitaire la plus peuplée au Québec avec environ 522 341 habitants estimés en avril 2020. Le réseau territorial de services (RTS) de la Mauricie et du Centre-du-Québec compte huit réseaux locaux de services (RLS) (CIUSSS MCQ, 2020, p.10) :

- RLS du Haut-Saint-Maurice;
- RLS de la Vallée-de-la-Batiscan;
- RLS de Maskinongé;
- RLS du Centre de la Mauricie;
- RLS de Trois-Rivières;
- RLS de Bécancour–Nicolet–Yamaska;
- RLS de Drummond;
- RLS d'Arthabaska et de L'Érable.

Ces RLS couvrent un vaste territoire d'environ 47 000 km². La population est diversifiée d'un bout à l'autre du territoire, ce qui complexifie la mission de l'organisation qui doit offrir des services adaptés aux différentes populations. Pour le Centre-du-Québec, l'organisation dessert 79 municipalités et 2 communautés autochtones de la Nation Abénaquis (Odanak et Wôlinak). Pour la Mauricie, l'organisation offre des services à 42 municipalités et 2 communautés autochtones de la Nation Atikamekw (Wemotaci et Opitciwan). C'est dans ce vaste territoire que l'ensemble des opérations de vaccination devaient se dérouler

simultanément. Contrairement aux grandes villes où la population est à proximité des fournisseurs de soins de santé (ex. : Montréal), le CIUSSS MCQ avait des défis supplémentaires pour rejoindre l'ensemble des communautés du territoire. Les habitants se trouvent souvent beaucoup plus loin des centres de vaccination et les cliniques de vaccination mobile étaient une des stratégies pour rejoindre l'ensemble de la population. Le MSSS souhaitait que les régions vaccinent aussi rapidement que les grandes villes, indépendamment de la réalité complètement différente en région. (CIUSSS MCQ, 2020).

1.3 Le mandat

Sous l'autorité de la cheffe de service des pratiques professionnelles en soins infirmiers et d'assistance, l'étudiante assure les fonctions de conseillère cadre en soins infirmiers (CCSI) à la vaccination COVID-19. Ce stage permet à l'organisation d'obtenir les conseils d'une étudiante qualifiée en sciences infirmières ainsi qu'en développement des ressources humaines et en développement organisationnel. Ce poste temporaire au sein de l'organisation est nécessaire afin de répondre aux besoins des cliniques de vaccination de masse contre la COVID-19. De plus, il s'agit d'une opportunité de former une employée faisant partie du programme des leaders émergents du CIUSSS MCQ dans un rôle-cadre et ainsi contribuer au développement de la relève pour les postes d'encadrement de l'organisation.

La conseillère cadre exerce des fonctions d'expertise et d'accompagnement. Elle détient une autorité fonctionnelle auprès des secteurs cliniques du CIUSSS MCQ, notamment la gestion courante et le suivi des dossiers, l'émission de directives, le développement organisationnel des pratiques en soins infirmiers, l'accompagnement professionnel, l'encadrement, le développement professionnel continu, l'organisation du travail, la qualité des actes professionnels, l'implantation de normes, l'émission de lignes directrices et d'outils reliés à son domaine ainsi qu'au suivi des différents mandats de l'organisation en lien avec la vaccination contre la COVID-19. (Ducharme et Salois, 2021)

Plus spécifiquement, la conseillère cadre en soins infirmiers à la vaccination COVID-19 doit :

- Assurer la mise en place du parcours de formation et de supervision de l'activité de vaccination;
- Veiller au respect des normes de pratique en regard de l'activité de vaccination;
- Être présente dans les différents sites de vaccination non traditionnels (SNT) et offrir le soutien nécessaire aux responsables de sites ainsi qu'au personnel lié à l'activité de vaccination;
- Travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des directions concernées dans les services présents dans les SNT;
- Travailler de concert avec le responsable du volet clinique dans les SNT;
- Diffuser les informations pertinentes aux directions et parties prenantes concernées;
- Collaborer avec les responsables de site à l'accueil et l'orientation du personnel assigné aux différentes tâches dans le circuit de la clinique de vaccination;
- Soutenir les responsables de sites dans l'application des normes reliées à la vaccination et la gestion des produits immunisants;
- Soutenir l'organisation en tant qu'experte-conseil en vaccination COVID-19 et aux pratiques professionnelles en soins infirmiers et d'assistance.

Considérant la transversalité du rôle, la diversité des tâches relatives au rôle d'expert-conseil au sein de l'organisation, un seul volet spécifique du mandat sera analysé plus en profondeur dans le cadre de ce rapport de stage. Il s'agit du développement et la mise en place des canaux de communication pour les cliniques de vaccination de masse du CIUSSS MCQ en contexte de changement organisationnel dynamique induit par une crise sanitaire. Les différents mécanismes de communication existants sont des outils essentiels dans le cadre de ce mandat notamment parce que :

- Le rôle-conseil passe inévitablement par des communications efficaces;

- L'information doit être diffusée simultanément sur 10 sites de vaccination qui sont tous décentralisés des installations régulières du CIUSSS MCQ, dont plusieurs sites sont mobiles;
- L'information provient de sources très variées (Gouv. Provincial et fédéral, CIUSSS, médias, médias sociaux, etc.);
- Les changements majeurs en continu ont une incidence sur la capacité d'adaptation des employés et la réceptivité aux nouvelles informations;
- Les employés sont informés par les médias avant que le CIUSSS n'ait réussi à diffuser l'information à l'interne;
- Il est difficile de rejoindre simultanément différentes catégories d'employés (âge, différent niveau de techno compétence);
- Il y a surutilisation des courriels et sous-utilisation des autres médias de communication;
- Une perte d'efficacité organisationnelle et individuelle est présente compte tenu des mécanismes de communication désuets et inadaptés;
- Il y a risque de pratique (en soins infirmiers) inadéquate par le manque de diffusion rapide des dernières données probantes sur la vaccination;
- Certains employés ont un accès limité aux différentes technologies de communication du CIUSSS MCQ (ex. : manque d'accès à TEAMS, intranet difficilement accessible).

1.4 La problématique

La pandémie de COVID-19 a forcé le réseau de la santé à opérer à une cadence bien au-delà de son rythme habituel et de sa capacité. Comme la COVID-19 était une pathologie nouvelle et émergente causant de multiples décès, l'information utile au travail des intervenants terrain surgissait de partout, autant en provenance d'instances crédibles (ex. : Institut national de santé publique du Québec, INSPQ), que de sources journalistiques et d'autres fois en provenance des médias sociaux. Certains jours de stage, le bulletin de nouvelles télévisé tôt le matin annonçait des informations importantes sur la campagne de vaccination avant même

que les établissements de santé et les directions concernées en soient avisés. En d'autres mots, la population et les employés du réseau apprenaient des informations sensibles et décontextualisées par le biais d'un journaliste non expérimenté en santé ou pire, étaient exposés à de la désinformation sur les réseaux sociaux. La population se présentait dans les sites de vaccination avec multiples questions et les intervenants terrain n'étaient pas outillés pour y répondre, faute d'avoir obtenu les informations justes et les données probantes à temps. Pensons notamment à la saga entourant les effets secondaires du vaccin Astrazeneca. À titre d'experte-conseil, la conseillère cadre à la vaccination COVID-19 devait rejoindre et informer simultanément les différents intervenants répartis sur un vaste territoire. Il était tout simplement impossible pour deux conseillères cadres de couvrir 47 000 km² de territoire dans un temps raisonnable.

Afin de pallier à la distance des intervenants et le besoin de fournir rapidement l'information, nous avons rapidement opté pour les mécanismes de communication à notre disposition dans l'organisation qui nous permettaient une diffusion rapide sur tout le territoire. Les canaux de communication utilisés au CIUSSS MCQ sont nombreux, mais dans le cadre de ce stage, l'analyse porte principalement sur ceux impliquant une technologie qui permet une diffusion de l'information simultanée à l'ensemble du territoire des gestionnaires et employés concernés.

1.5 Situer le mandat dans l'organisation hôte

Le mandat de conseillère cadre à la vaccination COVID-19 est un poste temporaire subventionné par des enveloppes budgétaires spécifiques à la COVID-19. L'organisation a créé deux postes temporaires de CCSI vaccination COVID-19 pour supporter l'opération de vaccination massive sur son territoire en réponse à la pandémie qui sévit à l'échelle mondiale. En contexte régulier de vaccination, par exemple lors des campagnes annuelles de vaccination contre l'influenza, la direction de santé publique est en mesure d'offrir le support

clinique nécessaire aux équipes terrain sans ajout de ressources supplémentaires. La pandémie de COVID-19 a mise à rude épreuve le réseau de santé. Largement médiatisés, l'augmentation des hospitalisations, le nombre grandissant de cas de COVID-19 et les décès, les éclosions majeures comme vu dans nos centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) et l'exode des professionnels en soins vers les agences privées (La Presse, 2021) ont tous contribué à réduire l'agilité du système de santé. Simultanément, les vaccins contre la COVID-19 font leur entrée en sol canadien. Pour réussir à vacciner massivement la population québécoise, le gouvernement s'est allié à différents ordres professionnels afin de faciliter le retour de différents professionnels retraités (ex. : pharmaciens, médecins, infirmières) ainsi que mettre à contribution d'autres types de professionnels qui normalement ne vaccinent pas (ex. : vétérinaires, hygiénistes dentaires) (OIIQ, 2021). Du jour au lendemain, le réseau de la santé devait former en vaccination des milliers de personnes, tous avec un bagage bien différent. En plus de la formation, les établissements de santé devaient assurer un support clinique aux équipes puisque les vaccins de COVID-19 étaient nouveaux et suscitaient énormément de questions. La direction de la santé publique du CIUSSS MCQ était déjà débordée par les enquêtes épidémiologiques et la gestion des éclosions de COVID-19, elle n'était pas en mesure de prendre en charge ce volet supplémentaire avec sa structure habituelle. C'est ainsi que fut créée la direction de la vaccination COVID-19 qui fait partie intégrante de la direction de la santé publique et de la responsabilité populationnelle (CIUSSS MCQ, 2020).

Une directrice de la vaccination COVID-19 fut nommée, ainsi que 8 postes de chef de site non traditionnel (SNT) de vaccination et une chargée de projet. Pour le volet clinique, 2 postes de conseillères cadres en soins infirmiers furent affichés et c'est au sein de l'un de ces 2 postes qu'a eu lieu le mandat de stage. Plusieurs membres des différents services de l'organisation se sont joints à l'équipe pour mener à terme cette campagne de vaccination. Pensons notamment au dépositaire et distributeur régional (réception/livraison des vaccins), le service de la pharmacie, l'équipe des communications, l'équipe des installations matérielles et l'équipe des ressources humaines. Le poste de CCSI à la vaccination COVID-

19 est hiérarchiquement sous la direction des soins infirmiers et d'assistance (DSI), à même la direction adjointe des pratiques professionnelles en soins et infirmiers et d'assistance (DAPP). Puisque le poste ne relève pas directement de la direction de la santé publique, la directrice de la campagne de vaccination exerce une autorité fonctionnelle sur la conseillère cadre à la vaccination. Au quotidien, c'est tout un défi d'atteindre les objectifs fixés de 2 directions, notamment parce que la vision peut différer selon la mission. La direction de la santé publique et de la responsabilité populationnelle (DSPRP) est responsable de la prévention et promotion de la santé au sein de toute la communauté sur le territoire desservi par le CIUSSS MCQ. Elle doit prôner les comportements sains pour prévenir la maladie, tel que la vaccination et assurer une vigie en évaluant ses programmes et les résultats obtenus. Du côté de la direction des soins infirmiers (DSI), la mission est d'assurer le leadership dans toute l'organisation pour le maintien et l'amélioration de la qualité des soins et des pratiques du personnel en soins infirmiers et d'assistance. Pour réussir ce mandat, la DSI doit surveiller et contrôler la qualité des actes (ex. : audits), mettre en place des projets cliniques innovants visant à intégrer les meilleures pratiques et détenir une responsabilité transversale quant à la gestion et l'amélioration des trajectoires de tous les services de soins offerts. Prenons par exemple la campagne de vaccination contre la COVID-19, il est de la responsabilité de la DSPRP de déployer rapidement cette offre de service. Le ministère ayant nouvellement autorisé du personnel d'autres titres d'emploi à venir prêter main-forte à la vaccination, il est de la responsabilité de la DSI de mettre en place un programme de formation sur les techniques d'injection pour s'assurer que chaque prestataire de soins sera adéquatement formé avant d'amorcer son travail en site de vaccination. C'est pour cette raison que la conseillère cadre en soins infirmiers à la vaccination COVID-19 est sous l'autorité hiérarchique de la cheffe des pratiques professionnelles qui fait partie de la DSI. La CCSI exerce cependant son rôle d'expert-conseil en vaccination auprès de la direction de la vaccination et tous ses collaborateurs (CIUSSS MCQ, 2020).

2. RECENSION DES ÉCRITS

Avant de pousser plus loin la réflexion sur les canaux de communication à privilégier dans le cadre de ce mandat au CIUSSS MCQ, une revue de la littérature scientifique et littérature grise fût effectuée pour approfondir les connaissances et compétences en matière de communication efficace par le biais des technologies d'informations et communication (TIC).

2.1 Revue de la littérature

D'entrée de jeu, nous ne pouvons passer sous silence un des principaux freins aux communications technologiques efficaces dans le réseau de la santé, soit la désuétude des outils et infrastructures technologiques à la disposition des organisations (Briand et al., 2021). Les postes informatiques sont généralement incomplets : absence de micro, absence de caméra, haut-parleur non fonctionnel ou faible connectivité internet (Briand et al., 2021). C'est un enjeu connu de longue date et présent bien avant la pandémie. Ce stage a permis de mettre en perspective le besoin d'accélérer les communications, tout en diminuant les interactions humaines en présentiel pour limiter la propagation de la COVID-19. Ces deux besoins combinés ont forcé les organisations à augmenter le flux de communication via des TIC, sans que ces infrastructures soient optimales et que le personnel ne soit adéquatement formé. Cela a grandement nui au déploiement stratégique des mécanismes de communication technologiques pour les opérations de vaccination en MCQ par manque d'agilité. L'agilité, selon Luna et al. (2010) se définit comme étant la capacité d'une organisation à répondre rapidement et efficacement à des changements (Luna et al., 2010). Selon Florcza et De Andrare Scrofernek (2017), nous pouvons conceptualiser la communication stratégique en organisation comme un processus qui met en relation les pratiques d'un individu et celles d'un groupe pour atteindre une structure collective pour l'ensemble des personnes impliquées

dans le processus. Pour que les communications en organisation soient stratégiques, les auteurs font ressortir l'importance d'allouer les ressources humaines, technologiques et financières nécessaires, mais également implanter une culture organisationnelle qui prône cette stratégie communicationnelle (Florczak et De Andrzejewski, 2017).

Selon Brangier et Louche (2004), notre époque ne peut renier la forte influence des TIC sur les processus d'organisation des entreprises, leur productivité, le contenu du travail, la répartition des tâches et les exigences de qualification pour occuper des postes dans l'organisation. Les deux auteurs analysent les TIC en milieu de travail sous l'angle de la psychologie du travail pour mieux comprendre les dimensions humaines et sociales à prendre en considération dans les projets technologiques pour permettre aux organisations de faire des choix judicieux dans les étapes de planification et d'implantation des TIC en organisation. Ils expliquent que l'implantation d'une nouvelle technologie est un changement organisationnel qui nécessite une préparation des individus. Ils avancent que l'introduction d'une nouvelle technologie fait ressortir des problèmes psychologiques et organisationnels. Nous pouvons rencontrer de la résistance au changement chez certains employés lors d'un changement de processus ou la migration vers un mode de travail technologique, mais il ne faut pas réduire toutes les difficultés d'adaptation d'une personne à de la résistance au changement. L'implantation d'un nouveau logiciel amène l'employé à procéder à des changements d'organisation psychologique et procédurale. L'individu réagira certainement face au changement, mais il devra également s'approprier ces changements en passant par un processus de réappropriation individuel et collectif de son travail. Les auteurs soulignent également la déstabilisation de l'organisation des individus et des équipes secondaires au passage d'un mode de travail vers un autre. La phase de transition entre deux modes de travail est donc perçue comme un moment critique qui génère des ruptures et des conflits entre l'ancienne méthode et la nouvelle. Puisque cette migration technologique chamboule les processus, reconfigure considérablement les caractéristiques du travail, affecte (réduit ou élimine) la contribution humaine dans les processus existants, les organisations doivent

planifier judicieusement les changements pour mitiger leurs conséquences. Nous pouvons nous questionner sur la nécessité réelle de modifier nos modes de communication et nos processus en organisation versus les risques associés à un tel changement. Brangier et Louche (2004) soulignent que l'implantation des technologies permet à l'organisation d'augmenter sa capacité de traitement, d'accélérer la diffusion de l'information et d'offrir un tout nouveau potentiel d'innovation en matière de communication. L'évolution favorable d'une organisation en virage technologique permettrait ultimement à celle-ci d'avoir des technologies informatiques intégrées, qui demeurent modulables et paramétrables en temps réel pour s'adapter à la réalité changeante de l'organisation (Brangier et Louche, 2004). Les auteurs soulignent l'importance du choix des outils technologiques et le processus d'implantation comme éléments-clés du succès de la transition. Ils mentionnent également le caractère essentiel de repérer en amont les enjeux humains et sociaux pouvant survenir lors de l'implantation pour se doter d'une stratégie réduisant les impacts de ces enjeux et permettre aux employés de s'approprier les nouvelles pratiques à travers un processus d'accompagnement adéquat (Brangier et Louche, 2004). Finalement, Brangier et Louche (2004) soulignent que sans l'interaction de l'homme, les technologies ne sont que des systèmes techniques diversifiés. C'est l'individu qui utilise la technologie selon son degré de connaissance, ses besoins, les possibilités qu'offre la technologie et selon le principe d'économie cognitive (minimiser les efforts et maximiser les résultats) qui en fait ressortir tout le potentiel. Selon Luna et al. (2010), une des erreurs les plus courantes dans l'implantation d'une culture d'agilité numérique est d'accorder trop d'importance à l'interface technologique lui-même, en balisant étroitement son usage et en oubliant l'importance de la relation de communication et de collaboration que les employés entretiennent avec l'organisation dans l'ensemble des processus de communication.

Selon Ali et al. (2021), les communications sont la base des opérations dans une organisation, tant les communications internes (ex. : employés, gestionnaires) qu'externes (ex. : clientèle desservie). Les communications dans une organisation se divisent en deux types, soient les communications formelles (ex. : note de service, communiqué, journal) et informelles (ex. :

discussion dans un corridor ou à la salle de pause, message texte). Les mécanismes de communication choisis changeront selon le type et la nature des communications et les relations des personnes qui entrent en communication. Par exemple, le licenciement d'un employé ne sera pas communiqué de la même manière qu'une convocation à une rencontre d'équipe. Autre exemple, une convocation à une rencontre urgente ne sera pas communiquée ni organisée de la même manière qu'une rencontre mensuelle, planifiée et attendue. Toujours selon Ali et al. (2021), des communications efficaces entre le gestionnaire et les employés permettent d'augmenter le sentiment d'appartenance à l'organisation et la satisfaction au travail. En contexte d'épuisement, de surcharge de travail et de pénurie de personnel dans le réseau de la santé, les gestionnaires ne peuvent se permettre de négliger un élément aussi essentiel que les mécanismes de communication. Ali et al. (2021) mentionnent que la motivation des employés est positivement influencée par l'efficacité de la communication de leur gestionnaire. La clé d'une communication efficace est la capacité du gestionnaire à fournir les bonnes informations, aux bonnes personnes, aux bons moments et de la bonne manière (Ali et al., 2021). Afin qu'une organisation se dote de processus de communications efficaces, Ali et al. (2021) recommandent que les gestionnaires développent une compréhension poussée du processus de communication et leurs impacts sur les résultats. En second lieu, le gestionnaire doit être en mesure de reconnaître les bons et mauvais canaux de communication et surtout nuancer dans quelle situation une méthode de communication est meilleure que l'autre (Ali et al., 2021). Finalement, les auteurs rappellent que des communications inefficaces impactent négativement la productivité, augmentent les coûts d'opération et que l'amélioration de la communication est un processus continu qui n'a pas de date de fin (Ali et al., 2021).

Un autre aspect essentiel pour un processus de communication efficace est la disponibilité cognitive des personnes à traiter ces nouvelles informations (Dumas et al., 2017). Selon la nature de la communication, le gestionnaire ou l'employé devra être cognitivement disponible pour intégrer ces nouvelles notions. Pensons notamment au début des campagnes

de vaccination. Les deux canaux de communication à disposition des conseillères cadres en vaccination pour rejoindre le personnel terrain étaient les courriels ou des visites en présence. Il était impensable que l'infirmière responsable de la clinique de vaccination puisse coordonner les opérations terrain qui allaient très vite en même temps que lire des courriels pour intégrer ces nouvelles données aux pratiques de son équipe. En revanche, les équipes avaient besoin de ces informations et les conseillères cadres ne pouvaient pas se déplacer suffisamment rapidement pour rencontrer toutes les équipes. Le résultat de ce manque d'efficacité était un volume impressionnant d'appels des équipes terrain vers les conseillères cadre à la vaccination, diminuant ainsi leur capacité à elles-mêmes intégrer les nouvelles notions pour les faire cheminer aux équipes. En résumé, c'était un cercle vicieux où les mécanismes défailants déjà en place ne convenaient à personne et personne n'avait le temps ni la capacité de piloter un virage numérique dans un contexte aussi singulier qu'une pandémie. Selon Dumas et al. (2017), certains gestionnaires parviennent à gérer ce flux d'information en se dégageant des périodes de temps de concentration de qualité sans être dérangés, à l'exception d'urgences. Nous remarquons que les gestionnaires et syndiqués en position de responsabilité qui travaillent dans les organisations où le flux de nouvelles informations est élevé démontrent une grande capacité à se gérer, à mettre en place des tactiques pour minimiser les flux et se structurer. Bref, ils se créent une forme de culture informationnelle leur permettant de maîtriser les flux entrants et sortants. Certes, en temps normal il est tout à fait réaliste qu'un gestionnaire développe une structure de travail similaire. Fait intéressant ressorti par Dumas et al. (2017), la plupart des gestionnaires qui réussissent à se dégager des périodes de concentration à haute valeur ajoutée pour traiter le flux d'information le font hors du bureau et fréquemment en dehors des heures de travail régulières.

En contexte d'urgence sanitaire, surtout au tout début de la campagne de vaccination de masse, il était impossible que l'experte-conseil en pratique professionnelle en soins infirmiers d'assistance et en vaccination COVID-19 ne réponde pas à ses courriels ou son cellulaire de

travail pendant une période prolongée de quelques heures. Une partie de cette affirmation s'explique par la nature pressante des réponses et la centralisation des connaissances qui se limitaient à ce moment-là à deux expertes de contenu pour répondre à des dizaines d'équipes différentes. Outre cela, nous ne devons pas négliger l'impact néfaste de la pression de performance ressentie chez les jeunes gestionnaires. En effet, toujours selon Dumas et al. (2017), les jeunes professionnels qui désirent être reconnus par leurs milieux présentent de plus grandes réticences à réguler les flux d'informations en s'offrant des périodes de concentration à haute valeur ajoutée pendant les heures de travail. Cette réticence serait due à la crainte de ne pas être reconnu par ses pairs ou encore le sentiment d'inefficacité et de sous-performance si le gestionnaire ne gère pas l'ensemble des flux de communication en temps réel. Du côté des salariés, Dumas et al. (2017) rapportent qu'ils doivent contrôler les flux d'informations entrantes et sortantes pour ne pas se laisser surcharger et maintenir un niveau d'efficacité terrain. La régulation des flux sera alors contrôlée par la hiérarchisation des contenus par une structure dont le salarié se dote ou encore par un mécanisme interne propre à son équipe de travail. Selon ce que rapportent Dumas et al. (2017), certains gestionnaires ont, en collaboration avec leur équipe, déterminé une méthode de travail et d'utilisation des différentes TIC disponibles. Ainsi, les communications urgentes et sensibles ont des canaux distincts des communications non urgentes ou informelles. La limite de cette régulation interne en équipe se situe à l'équipe elle-même. C'est-à-dire que le reste de l'organisation ne fonctionne pas selon les mêmes balises, ce qui rends la solution que partiellement efficace. Finalement, Dumas et al. (2017) concluent que de manière générale, l'usage des TIC permet d'accroître l'efficacité au travail, mais cela est conditionnel à ce que les employés n'y perçoivent pas une perte de temps ou de productivité. Donc, la perception des équipes face à l'usage des TIC est un élément-clé du succès et de l'acceptabilité d'une TIC.

C'est d'ailleurs l'acceptabilité des TIC qui est au cœur du modèle TAM (*technology acceptance model*) proposé par Davis Bagozzi en 1989 (Dasgupta et al., 2002). Ce modèle

est fréquemment utilisé dans les études (Mortenson et Vidgen, 2016) sur l'usage des technologies dans les organisations pour prédire l'acceptabilité d'une TIC, mais également son usage attendu en fonction de la perception de l'utilisateur face à la TIC. Plus la technologie est perçue comme facile d'usage (conviviale) et son contenu reconnu comme pertinent, meilleur sont les chances que l'utilisateur adhère à ces nouvelles TIC. Le TAM permet d'effectuer une analyse sous deux angles bien distincts, soit au niveau de l'organisation et au niveau individuel (Dasgupta et al., 2002). Ce sont ces deux angles d'analyses qui prédominent la suite de ce rapport de stage. Nombreux auteurs ont repris ce modèle pour l'élaborer davantage et le rendre plus précis. C'est d'ailleurs ce qu'on fait Brangier et Hammes (2006) lorsqu'ils ont élaboré un questionnaire de mesure de l'acceptation des technologies de l'information et de la communication en utilisant le modèle de la symbiose humain-technologie-organisation qui s'inspire fortement du modèle TAM. Ces auteurs ont combiné l'aspect humain et les modèles théoriques d'acceptabilité pour faire ressortir le concept de symbiose qu'ils décrivent comme étant l'interdépendance durable et profitable que l'humain entretient avec les TIC. Ils proposent un outil de mesure qui vise à évaluer les trois facteurs pouvant mener à la symbiose entre l'humain et la technologie, soit :

- **Les fonctionnalités** : la technologie présente une interface et des fonctionnalités optimisées et adaptées aux besoins de l'homme et les objectifs qui le poussent à utiliser la TIC. Donc, l'humain doit considérer les TIC utiles.
- **L'utilisabilité** : la technologie doit être facile d'utilisation, ergonomique tant par une interface conviviale que des fonctionnalités optimisées. Donc, l'humain doit considérer les TIC comme faciles d'utilisation.
- **Les formes de régulation liées aux comportements organisationnels** : il s'agit de toutes les formes de réactions d'appropriation ou de rejet par l'homme qui est bousculé ou transformé par l'arrivée d'une TIC. Ce troisième élément vise donc à maximiser la TIC en respectant le contexte social d'utilisation.

Brangier et Hammes (2006) vont de l'avant en expliquant qu'une technologie ou son utilisation sera acceptée si elle répond aux attentes que l'utilisateur s'est faites de cette

technologie. Ces attentes sont autant au niveau du mode de fonctionnement que les tâches pouvant être accomplies par la technologie. Les auteurs nous rappellent que les variables de symbiose sont interdépendantes les unes aux autres. Brangier et Hammes (2006) décrivent la symbiose humain-technologie comme un concept en état d'équilibre. Cet équilibre est fragile et peut facilement être perturbé par la modification d'une seule variable dépendante. Ainsi, ils sont persuadés que la symbiose entre l'humain, la technologie et l'organisation dépend de l'adaptation des fonctionnalités, de l'utilité réelle et perçue et des régulations sociales entourant cette technologie. Ainsi, un bon logiciel n'est pas une garantie de symbiose si sa configuration (pilotage) n'est pas adaptée aux besoins de l'utilisateur, si l'utilisabilité n'est pas reconnue par l'utilisateur et qu'elle ne permet pas de se réguler aux différents éléments situationnels et organisationnels (Branger et Hammes, 2006).

Branger et Hammes (2006) proposent un questionnaire qui vise la quantification du score de symbiose humain-technologie-organisation. Ce questionnaire, divisé en trois sections, est construit pour octroyer un score de symbiose sur les fonctionnalités, l'utilisabilité et la régulation sociale réparti en 27 questions. Dans leur article, ces auteurs avancent que nos façons de travailler, de vivre et de penser sont influencées de manière dynamique en même temps que le système se transforme avec l'implantation des TIC. Ils mentionnent que la technologie agit sur l'humain, qui à son tour agit sur les déterminants technologiques qui lui sont propres. Dans la validation de leur échelle de mesure, Branger et Hammes (2006) ont constaté que la perception d'utilisabilité est le meilleur prédicteur du score de symbiose humain-technologie-organisation. Les organisations ont donc tout intérêt à réduire les variations et les éléments perturbateurs de la perception d'utilisabilité d'une TIC pour en favoriser l'adhésion par ses employés.

Outre la symbiose technologie-humain-organisation, il est important de consulter les écrits au sujet de la qualité des canaux de communication pour guider les choix de l'organisation, surtout en contexte de télétravail ou de travail à distance. Les auteurs Cakula et Pratt (2021) nous rappellent que la qualité des communications est tributaire de la compétence des employés et gestionnaires à communiquer efficacement entre eux et ce peu importe la

manière de communiquer. Nous pourrions prendre par exemple une employée qui a d'excellentes habiletés politiques et sait comment communiquer verbalement avec politesse et délicatesse. En contrepartie, cette employée pourrait ne pas être familière avec les environnements technologiques, les formulations de courtoisie par courriel et donc communiquer avec difficulté via des TIC, simplement par manque de connaissances et compétences technologiques et non pas par manque d'habiletés de communication à proprement parler. Cakula et Pratt (2021) rappellent donc que les TIC ne permettent pas toujours de transmettre les messages et signaux non verbaux. Par exemple, par courriel il est impossible de déchiffrer le non verbal du rédacteur, tandis qu'en vidéoconférence, il est possible de voir le visage, distinguer le non verbal et l'intonation de la voix de notre interlocuteur. Les auteurs ajoutent également que les habiletés de communication ne sont pas innées chez tous les individus et c'est encore plus vrai lorsque l'on parle de communication via des TIC. Cakula et Pratt (2021) proposent la théorie de la richesse des médias pour comparer les canaux de communication technologiques en les qualifiant de plus faible à plus riche. Dans les canaux de communication les plus riches nous retrouvons les communications face à face, comme mentionnés plus haut, permettent de voir le non verbal de l'interlocuteur, d'entendre l'intonation de sa voix et sa gestuelle. Que ce soit en personne ou en vidéoconférence, ce médium de communication est plus riche et de meilleure qualité qu'un échange texto. Les appels téléphoniques sont également considérés comme un moyen de communication riche et efficace, mais moins qu'une discussion face à face ou en vidéoconférence (Cakula et Pratt, 2021). Pour Mellouli et Tijani (2021), une communication interne est de qualité lorsque l'individu ciblé par le message perçoit l'information comme étant précieuse. Les communications internes entre l'émetteur et le récepteur doivent être « exactes, fiables, complètes, rapides, adéquates et exhaustives » (Mellouli et Tijani, 2021, p.12).

Mellouli et Tijani (2021) font la synthèse des 5 dimensions d'une communication interne :

- La fréquence de la communication interne;
- Le mode de communication interne;
- Le contenu de la communication interne;
- La direction de la communication interne;
- La qualité de la communication interne.

Ces dimensions guideront ultérieurement les recommandations pour les choix de canaux de communications au CIUSSS MCQ.

Daniel J. Caron et ses collaborateurs ont étudié la gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique et ont des recommandations très importantes à prendre en considération lors d'une transformation numérique. Ils font notamment état de l'importance de procéder graduellement au virage numérique et ne pas faire tout d'un coup (Caron et al., 2020). Puisque le virage numérique oblige les organisations à revoir certaines politiques et procédures, il faut à long terme viser un changement systémique et un déploiement uniformisé. À court terme, il est préférable d'implanter les nouvelles TIC à plus petites échelles via des projets modestes, mesurables qui serviront de base pour une implantation élargie (Caron et al., 2020). C'est pour cette raison que ce mandat de stage s'est concentré uniquement sur les canaux de communication déjà existants et spécifiques à la vaccination COVID-19. La complexité inhérente au virage numérique pour les communications d'une organisation requiert de planifier et d'introduire adéquatement le projet avant de le déployer. Cette diffusion et transparence dans le processus de virage numérique doit servir à mobiliser significativement les acteurs impliqués dans le projet ainsi que toutes les personnes qui seront affectées par le changement (Caron et al., 2020).

Finalement, il faut considérer le vécu d'un individu dans les facteurs qui détermineront ou guideront la relation humain-technologie en milieu de travail. Selon Bonjour et Daragon (2018), on doit considérer toutes les influences de l'environnement d'un individu comme ayant potentiellement un impact sur ses attitudes face aux TIC, notamment en milieu de travail. On peut donc avancer l'idée qu'une personne qui utilise déjà fréquemment les TIC dans sa vie personnelle adhérera plus facilement à l'usage de nouvelles TIC dans sa vie

professionnelle. On peut pousser cette réflexion plus loin et suspecter que cette même personne tentera de recréer des comportements d'utilisation similaire. Par exemple, si cette dernière communique uniquement par messagerie texte dans sa vie privée et n'utilise jamais le téléphone, elle risque de recréer ce même type de comportement en milieu de travail. Cette corrélation sera abordée dans le questionnaire distribué dans le cadre de ce stage.

3. MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION

Dans le cadre de ce stage, je désirais analyser les canaux de communications utilisés dans les cliniques de vaccination de masse du CIUSSS MCQ en contexte de changement organisationnel dynamique induit par une crise sanitaire. Je souhaitais mieux comprendre certains phénomènes sociaux entourant ces mécanismes de communication sous l'angle de l'individu. Notamment pourquoi certains moyens de communication sont perçus comme étant très conviviaux par certaines personnes, mais ne le sont pas pour d'autres. Je désirais également comprendre pourquoi une personne est plus réceptive à une méthode de communication que l'autre. Cette collecte permettra également de distinguer les préférences entre différents modes de communication selon le niveau d'importance de l'information à divulguer et le contexte de travail de la personne qui reçoit l'information. Finalement, la collecte de données permettra de faire un comparatif entre différents modes de communication déjà disponibles dans l'organisation et l'intérêt des employés à les utiliser. Ce processus d'intervention permettra d'enrichir les connaissances actuelles sur les modes de communication disponibles au CIUSSS MCQ en contexte de changement dynamique où un virement numérique majeur n'est pas envisageable à court terme.

3.1 Choix de la méthodologie

Considérant l'aspect très unique dans lequel ce mandat de stage se déroulait, il n'était pas recommandé de procéder à une collecte de données en présentiel lors de rencontre de groupe. Le ministère de la Santé et des services sociaux recommandaient aux employeurs de favoriser le télétravail lorsque possible pour limiter les risques de transmission de la COVID-19. En cohérence avec cette exigence ministérielle, les méthodes de collectes via des TIC sont rapidement devenues des options intéressantes. Même si l'option d'entrevue individuelle en personne aurait été retenue comme l'option à privilégier, le vaste territoire du CIUSSS MCQ aurait rendu cette alternative impossible. Puisque les personnes sondées n'ont pas toutes

accès à une caméra et un ordinateur, il était impossible d'effectuer une collecte de données en groupe via vidéoconférence. Considérant que les équipes en poste ont l'habitude de communiquer avec les conseillères cadres par courriels, la méthode retenue fut la distribution d'un questionnaire électronique acheminé par courriel. Pour ceux qui n'ont pas accès facilement à un ordinateur, des copies papier furent distribuées dans les différents sites auprès des personnes ciblées pour remplir le questionnaire. Malgré les recommandations d'éviter les rencontres en présentiel lorsque nécessaire, les personnes sondées avaient l'option de demander une entrevue téléphonique ou en présentiel pour répondre.

Les personnes ciblées pour la collecte de données sont les chefs de site de vaccination de masse, les gestionnaires de la direction de la vaccination et des directions (ex : santé publique, direction des soins infirmiers, direction soutien à l'autonomie de la personne âgée) qui collaborent étroitement avec l'organisation de la vaccination ainsi que tous les salariés en responsabilité clinique (responsable clinique) sur les différents sites de vaccination. Les chefs sont les gestionnaires responsables des sites, tandis que les responsables cliniques s'occupent du volet clinique (soins infirmiers) et au bon déroulement de la journée de vaccination. Ce sont ces mêmes personnes qui diffusent l'information dans leur site respectif. Ces personnes sont dispersées sur les différents sites de vaccination du CIUSSS MCQ. Sur 50 personnes sollicitées, 40 ont répondu au questionnaire, soit un taux de participation de 80%.

Une approche méthodologique quantitative fut retenue dans le cadre de ce mandat. La méthode permettra de généraliser et décrire les phénomènes sociaux amenant un individu à adhérer ou rejeter les TIC en place présentement dans l'organisation. L'échantillonnage du groupe sondé est non probabiliste puisque les personnes sont ciblées en fonction de leur rôle au sein de l'organisation. En raison de la pandémie de COVID-19, tel que mentionné plus haut, il était difficile d'opter pour les outils de collecte de données de type qualitatif (ex. : entrevue de groupe). Puisqu'il importait de prédire certains comportements futurs et fournir

des recommandations plus générales à l'organisation, la méthode quantitative fut retenue notamment pour le choix de l'outil de collecte de données (questionnaire).

Le questionnaire distribué dans le cadre de ce stage est une adaptation partielle du questionnaire d'évaluation proposé par Branger et Hammes (2006) relativement au modèle de symbiose technologie-humain-organisation. Il visait à comprendre les phénomènes d'adhésion variables face aux différents canaux de communication utilisés au CIUSSS MCQ. Il importe de préciser que dans le questionnaire distribué (voir annexe 1), les questions 19 à 37 sont tirées de l'outil de Branger et Hammes. Certaines questions ont été modifiées pour faciliter la compréhension des personnes sondées.

Le questionnaire contient des questions ouvertes et fermées, majoritairement à choix de réponses avec possibilité d'émettre des précisions ou commentaire. On y retrouve des échelles de mesure variées. La structure du questionnaire visait une immersion graduelle dans le sujet des TIC. Tout d'abord une lettre d'introduction était soumise aux participants pour expliquer le but du questionnaire. Le questionnaire débute par 4 questions sur les variables sociodémographiques pouvant servir lors de l'analyse des résultats. Ensuite les questions sont posées de manière à débiter par les questions simples qui se complexifient plus le questionnaire avance.

3.2 Limites des méthodes de collecte de données

Il faudra considérer un biais dans la collecte de données, car les témoignages obtenus via des employés qui utilisent déjà les technologies de communication seront davantage favorables à ce mode de communication qu'une personne rencontrée en présentiel qui n'en utilise pas. Au terme de la collecte de données, aucune personne n'a demandé une rencontre en personne ni d'entrevue téléphonique et aucun questionnaire ne fût rempli papier et retourné par courrier. Les 40 répondants ont utilisé le questionnaire électronique qu'ils ont reçu par courriel.

4. RÉSULTATS

Pour débiter la revue des résultats, voici une présentation des données sociodémographiques des participants. L'âge des participants était varié. Des 40 répondants :

- 2.5 % avaient entre 20 et 29 ans;
- 22.5% entre 30-39 ans;
- 22.5% entre 40-49 ans;
- 22.5% entre 50 et 59 ans;
- 30% avaient entre 60 et 69 ans.

Ces données s'expliquent en partie par une plus grande proportion de travailleurs retraités qui sont venus prêter mains fortes dans le réseau. Il y avait une forte proportion de femmes avec 87.5% de répondantes. Les niveaux de scolarités des participants étaient très diversifiés, 27.5% détiennent un diplôme d'étude collégiale (DEC), 30% un baccalauréat, 7.5% un certificat universitaire supérieur au baccalauréat (excluant maîtrise ou doctorat), 25% détiennent une maîtrise. Les autres participants détiennent un certificat de premier cycle universitaire ou sont en voie d'obtenir leur baccalauréat. Dans les fonctions au sein de la direction de la vaccination, les titres d'emploi sondés étaient également très variés, à l'exception de la catégorie des responsables cliniques qui représentent 45% des répondants, mais cela s'explique parce qu'ils sont beaucoup plus nombreux dans la structure de la vaccination que les autres postes en responsabilité. Ensuite, 27.5% sont des chefs de service, 5% sont des chefs d'administration de programme, 12.5% sont des employés syndiqués de différents titres d'emploi ayant des tâches très spécifiques dans la structure de travail (ex. : formateur, optimisation des processus, etc.). Finalement, 7.5% sont des directeurs ou adjoints au directeur. L'échantillonnage est représentatif de l'ensemble des employés en responsabilité au sein de la direction de la vaccination.

Les répondants ont été questionnés sur leurs habitudes pour communiquer avec leurs proches. On constate que c'est très diversifié et qu'il n'y a pas une seule tendance franche qui se dégage entre les différentes méthodes de communications. Les courriels, les outils de vidéoconférences, les médias sociaux, la messagerie texte, les appels téléphoniques et les rencontres en personnes étaient toutes des options et la personne pouvait en sélectionner plusieurs. On remarque donc l'hétérogénéité des habitudes de communication des employés. Les répondants ont sélectionné les méthodes de communication qu'ils utilisent le moins (jamais ou quelquefois) pour communiquer avec leurs proches. Plus le pourcentage est élevé, plus cette méthode a obtenu de votes comme étant une méthode peu ou pas utilisée. En ordre décroissant les répondants ont voté : 63% pour les courriels, 53% pour les vidéoconférences, 38% pour les médias sociaux, 28% par téléphone et 15% pour les messages textes. À l'inverse, les méthodes de communication les plus souvent utilisées (toujours ou la plupart du temps) par les répondants sont : 43% via les médias sociaux, 40% par téléphone, 23% par messagerie texte, 20% par courriel et 18% par vidéoconférence. Rappelons que les participants devaient attribuer une note de 0 (jamais) à 5 (toujours) pour chaque technologie. Ainsi ils peuvent avoir plusieurs méthodes favorites, mais le but de cette question était de vérifier s'il y avait une méthode de communication privilégiée chez les employés dans le cadre de leur vie personnelle. Au contraire, on remarque qu'il n'y a pas une seule et grande tendance dans les choix de communication. Les participants ont voté qu'ils utilisent la moitié du temps un des canaux suivants : 33% pour le téléphone, 30% pour la vidéoconférence, 28% pour la messagerie texte, 20% pour les médias sociaux et 18% pour les courriels. On remarque que plus le canal de communication est rapide (ex. : appel téléphonique), plus il semble privilégié dans cette catégorie (usage à 50% du temps). On peut donc avancer l'idée que dans les situations plus urgentes, une personne risque de préférer passer un appel plutôt qu'envoyer un courriel. Dans toutes les catégories, il n'y a que les courriels qui démontrent un faible intérêt chez l'ensemble des participants. Étonnamment, c'est une méthode de communication largement utilisée au travail. Les participants avaient également

l'opportunité de dire qu'ils utilisent d'autres canaux de communication et de préciser lequel. Moins de 1% ont répondu qu'ils communiquent face à face. Est-ce que ce chiffre représente la faible proportion des répondants qui sont plus réticents à l'usage des canaux de communication modernes ou simplement un concours de circonstances? Il est malheureusement impossible d'approfondir cette hypothèse avec les données recueillies, car elles sont limitées. Également, en raison du contexte pandémique, nombreuses personnes ont probablement cessé ou considérablement réduit la fréquence des communications en personnes en raison des recommandations de la santé publique de se distancier et éviter les rencontres non essentielles.

Par la suite la question 6 s'intéressait aux habitudes de communication entre collègues (tout titre d'emploi confondu) lorsque la communication en présentiel est impossible. Le canal de communication le moins utilisé chez l'ensemble des participants dans le cadre de leur travail est l'ensemble des médias sociaux, dont 73% disent ne jamais les utiliser, 23% à quelques reprises et moins de 0.5% les utilisent la plupart du temps ou toujours. Dans les canaux de communication les plus fréquemment utilisés (toujours ou la plupart du temps) lorsqu'une discussion face à face est impossible, voici les préférences des répondants : 53% par courriel, 50% par messagerie texte, 50% par vidéoconférence, 48% par téléphone et moins de 0.05% via les médias sociaux. Rappelons-nous que les participants évaluaient chaque canal de communication individuellement, ce qui explique que certaines méthodologies ont des pourcentages similaires. On remarque que 53% utilisent en priorité le courriel lorsque la personne qu'ils tentent de rejoindre n'est pas physiquement présente dans un contexte professionnel. On se souvient que les mêmes répondants ont dit ne presque jamais utiliser les courriels dans leur vie personnelle dans 63% du temps. La portée des données est très limitée, car nous ne sommes pas en mesure de déterminer si le courriel est la seule option offerte aux répondants pour joindre la personne absente. Cette limite est également applicable aux autres réponses. En effet, cette question ne tient pas compte des mécanismes de régulations internes dont une équipe se dote pour faciliter les communications internes. Également, nous ne

connaissions pas la nature des demandes ni l'urgence, donc cette information à elle seule n'est pas suffisante pour prédire les préférences des répondants quant aux choix de méthodes de communication.

La question 7 permet de déterminer la fréquence d'utilisation des technologies pour obtenir des informations essentielles au travail du répondant (ex. : se renseigner sur les effets secondaires d'un vaccin, poser une question à une conseillère cadre en vaccination). Le canal de communication n'ayant obtenu aucun vote dans la catégorie « jamais utilisée » est le courriel. Cela signifie donc que l'ensemble des répondants l'utilisent minimalement quelques fois pour obtenir des informations pertinentes à l'exercice de leur fonction. Une majorité des répondants ont répondu utiliser toujours ou la plupart du temps les courriels pour obtenir de l'information récente et pertinente avec un taux de 90%. Cela s'explique probablement parce qu'au moment de compléter ce sondage, l'envoi de courriel était le moyen de communication le plus utilisé pour transmettre des informations à travers la direction de la vaccination. Les conseillères cadres en vaccination envoyaient chaque semaine un résumé des nouveautés, les faits saillants et pleins d'informations utiles à communiquer aux gestionnaires et aux équipes. L'information circulait tellement rapidement que même les sites gouvernementaux ne parvenaient pas à s'actualiser suffisamment rapidement pour que l'on s'y réfère au moment d'une nouvelle annonce. Certes cette cadence effrénée d'afflux d'informations s'est graduellement estompée, mais ne s'est jamais normalisée comme nous avons l'habitude avant la pandémie. Dans les canaux les moins utilisés, on compte les messages textes et les appels téléphoniques à 53% chacun. 43% des répondants utilisent la vidéoconférence ou les fonctionnalités de TEAMS. Au CIUSSS MCQ, pour avoir accès à TEAMS et l'ensemble des fonctionnalités de la suite Office 365, l'employé doit détenir une adresse courriel du CIUSSS MCQ. C'est la raison pour laquelle nous avons demandé aux répondants à la question 8 s'ils avaient une adresse courriel de l'employeur. 85% des répondants ont dit avoir une adresse courriel du CIUSSS et l'utiliser fréquemment. 7.5% en ont une et l'utilise à l'occasion, tandis que 5% n'en ont pas et aimerait en avoir une et 2.5% n'en ont pas et n'en voit pas l'utilité.

Bien que la majorité des répondants détiennent les accès pour utiliser TEAMS, si l'employé n'a pas à sa disposition tout le matériel nécessaire, il se peut qu'il rejette un mécanisme de communication pour cette raison. Finalement, les médias sociaux étaient exclus des options de réponse puisqu'ils ne sont pas une source fiable d'information pour les professionnels de la santé.

Les questions 9 à 18 visaient à déterminer dans quelle proportion l'organisation répond aux attentes et besoins de l'employé (tout titre d'emploi confondu) sur différents aspects dans le déploiement et l'usage des TIC. L'échelle de mesure va de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). Voici les principaux résultats à savoir si mon employeur :

Coordonne adéquatement l'implantation des nouvelles TIC :

- 70% sont en accord à fortement en accord (score de 5 à 7/7);
- 12% sont ni fortement en accord ni fortement en désaccord (score de 4/7);
- 18% sont en désaccord à fortement en désaccord (score de 1 à 3/7);

Offre de la formation pour bien me préparer à utiliser une nouvelle TIC :

- 37.5 % sont en accord à fortement en accord (score de 5 à 7/7);
- 27.5 % sont ni fortement en accord ni fortement en désaccord (score de 4/7);
- 35 % sont en désaccord à fortement en désaccord (score de 1 à 3/7);

S'assure que la formation reçue répond bien à mes besoins en fonction de mes connaissances de base des TIC :

- 40 % sont en accord à fortement en accord (score de 5 à 7/7);
- 25 % sont ni fortement en accord ni fortement en désaccord (score de 4/7);
- 35 % sont en désaccord à fortement en désaccord (score de 1 à 3/7);

Offre de l'assistance technique rapidement lorsque j'en ai besoin :

- 55 % sont en accord à fortement en accord (score de 5 à 7/7);
- 17.5 % sont ni fortement en accord ni fortement en désaccord (score de 4/7);
- 27.5 % sont en désaccord à fortement en désaccord (score de 1 à 3/7);

Offre de la formation supplémentaire si j'en ai besoin :

- 40 % sont en accord à forttement en accord (score de 5 à 7/7);
- 25 % sont ni forttement en accord ni forttement en désaccord (score de 4/7);
- 35 % sont en désaccord à forttement en désaccord (score de 1 à 3/7);

Mets en place toutes les actions nécessaires pour faciliter l’usager des technologies :

- 47.5 % sont en accord à forttement en accord (score de 5 à 7/7);
- 22.5 % sont ni forttement en accord ni forttement en désaccord (score de 4/7);
- 30 % sont en désaccord à forttement en désaccord (score de 1 à 3/7);

Rends disponible le matériel nécessaire (ex. : ordinateur portable, écouteur, etc.) :

- 60 % sont en accord à forttement en accord (score de 5 à 7/7);
- 15 % sont ni forttement en accord ni forttement en désaccord (score de 4/7);
- 25 % sont en désaccord à forttement en désaccord (score de 1 à 3/7);

S’assure que les TIC sont adaptées à mes besoins et ma réalité terrain :

- 50 % sont en accord à forttement en accord (score de 5 à 7/7);
- 22.5 % sont ni forttement en accord ni forttement en désaccord (score de 4/7);
- 27.5 % sont en désaccord à forttement en désaccord (score de 1 à 3/7);

Encadre bien les nouveaux employés pour l’usager des TIC :

- 32.5 % sont en accord à forttement en accord (score de 5 à 7/7);
- 25 % sont ni forttement en accord ni forttement en désaccord (score de 4/7);
- 42.5 % sont en désaccord à forttement en désaccord (score de 1 à 3/7);

Forme des employés de chaque équipe pour devenir la référence en usage des TIC. Je peux m’y référer facilement :

- 30 % sont en accord à forttement en accord (score de 5 à 7/7);
- 17.5 % sont ni forttement en accord ni forttement en désaccord (score de 4/7);
- 52.5 % sont en désaccord à forttement en désaccord (score de 1 à 3/7);

Ces résultats démontrent qu’en majorité les répondants sont satisfaits du processus d’implantation d’une TIC dans le milieu de travail et qu’ils ont le matériel nécessaire pour

s'en servir (ex. : ordinateur). Un 25% des répondants mentionnent ne pas avoir les outils ou infrastructures technologiques pour effectuer son travail. Tel que nommé par Briant et al. (2021), il s'agit d'un frein très important au virage numérique en organisation. Moins de 50% des répondants étaient d'avis que l'organisation offre une formation suffisante pour l'usage des TIC, que l'organisation s'assure que la formation répond bien aux besoins et qu'une offre de formation supplémentaire est disponible au besoin. Moins de 35% des répondants sont d'avis que l'accompagnement des nouveaux employés dans l'usage des TIC est suffisant et moins de 30% des répondants disent avoir un collègue formé comme personne-ressource pour la TIC en cas de besoin localement. Comme mentionné précédemment, l'implantation et l'utilisation de nouvelles TIC en milieu organisationnel sont des processus qui se préparent, autant au sein de l'organisation que chez les individus eux-mêmes. L'organisation doit donc préparer ses employés et les soutenir pour faciliter la transition vers de nouvelles TIC (Brangier et Valléry, 2004). 50% des répondants sont d'avis que l'employeur adapte adéquatement les TIC aux besoins du terrain et moins de 50% sont d'avis que l'employeur met en place toutes les actions nécessaires pour faciliter l'usage des TIC. Une partie importante du modèle de symbiose humain-technologie-organisation est déficiente. Selon Brangier et Hammes (2006), l'utilisabilité perçue (adaptation au contexte de travail), les fonctionnalités (fonctionnement optimisé) et les régulations autour d'une TIC (réaction d'appréciation et de rejet par l'homme face à la TIC et le processus d'implantation) sont essentielles pour que l'humain adhère aux TIC.

Par la suite, le questionnaire mesurait la perception de l'individu face aux fonctionnalités des TIC et leur convivialité qui sont des facteurs déterminants pour l'acceptation des TIC par l'homme. Les répondants se disent en majorité à l'aise à fortement à l'aise (78%) d'utiliser les différentes TIC au travail. Lorsque questionné à savoir si les nouvelles TIC sont trop compliquées, 10% étaient en accord, 25% ni en accord ni en désaccord et 65% n'étaient pas du tout en accord avec cette affirmation. Dans les interactions entre le TIC et l'humain, 65% sont en accord à fortement en accord que les TIC sont faciles d'utilisation, contre 17.5% qui

étaient plutôt neutres et 17.5% en désaccord. Les répondants ont à 42.5% peu ou pas de problèmes dans l'utilisation quotidienne des TIC, contre 32.5% ayant souvent des problèmes avec les TIC. Au niveau de l'aisance à naviguer et utiliser les TIC, 52.5% sont à l'aise, tandis que 20% sont peu ou pas à l'aise dans l'usage des TIC. Nous avons également exploré les habilités d'entraide et de curiosité des répondants face aux TIC. Nous désirions connaître dans quelle proportion les répondants aident leurs collègues à découvrir de nouvelles fonctionnalités dans les TIC déjà en place en milieu de travail. 47.5% des répondants se disent à l'aise de montrer de nouvelles fonctionnalités aux autres contre 30% qui ne sont pas à l'aise. Sur la perception de l'efficacité des interactions humains-TIC dans l'organisation, 75% considèrent qu'ils sont plus efficaces grâce aux TIC contre 10% qui sont en désaccord et 15% qui sont neutres. 85% des répondants sont en accord ou fortement en accord que les TIC permettent d'accélérer la transmission et la réception d'informations, contre 5% qui sont en désaccord. Au point de vue de l'utilité, 87.5% des répondants sont d'avis que les TIC sont utiles à leur travail, contre 5% qui sont en désaccord et 7.5% qui sont neutres. Quant à l'offre de TIC disponible dans l'organisation et les besoins de l'employé, 70% des répondants disent que leurs besoins sont comblés par l'offre de TIC dans l'organisation contre 5% qui sont en désaccord et 25% qui sont neutres. Nous avons demandé aux participants s'ils étaient d'avis que leurs interactions avec les TIC sont toujours optimisées. 50% étaient en accord, 30% neutres et 17.5% en désaccord.

Du côté de l'acceptabilité et de la régulation sociale, nous avons demandé aux personnes sondées si elles sont d'avis que l'employeur utilise les bonnes TIC pour diffuser l'information selon la nature du contenu de l'information. 67.5% des répondants sont en accord à fortement en accord avec cette affirmation contre 5% en désaccord et 27.5% qui sont demeurés neutres. Nous avons également demandé si les TIC évoluent selon-eux pour s'adapter aux besoins des humains. Une majorité de 72.5% était en accord ou fortement en accord contre 10% en désaccord et 17.5% neutre. Les répondants ne sont majoritairement pas d'avis que les TIC devancent les besoins des humains, sauf chez 25% d'entre eux. Quant à la capacité à s'adapter

et gérer les changements qu'imposent les TIC dans l'organisation du travail, 60% étaient d'avis qu'ils gèrent ce changement contre 12.5% qui sont en désaccord. 60% sont également d'avis que les TIC apportent des changements bénéfiques à la société contre 12.5% qui sont en désaccord. Nous avons également questionné les répondants à savoir s'ils ont besoin de faire un grand effort mental pour utiliser des TIC. 22.5% ont répondu qu'ils doivent faire un effort mental supplémentaire contre 47.5% qui n'ont pas à faire d'effort mental supplémentaire et 30% qui sont demeurés neutres. La vaste majorité des répondants ne sont pas réticents face à l'utilisation de TIC inconnues (62.5%) contre 12.5% qui démontrent des niveaux variables de réticence. 52.5% des personnes sondées affirment être plus créatives au travail grâce aux TIC contre 20% qui sont en désaccord avec cette affirmation.

L'avant-dernière partie du questionnaire visait à déterminer si l'utilisateur aime ou non les différents outils de communication disponibles dans l'organisation. Voici les pourcentages de répondants ayant dit qu'ils aiment utiliser ces TIC au travail :

- Courriel : 75%
- Médias sociaux : 18%
- Vidéoconférence : 90%
- Journal électronique (ex. : Pratico express) : 95%
- Clavardage instantané (*chat*) : 55%
- La messagerie texte : 85%
- L'intranet et le site web de l'organisation : 80%

Certaines TIC ont des taux plus faibles, comme les médias sociaux, car ils sont très peu utilisés, donc les répondants cochaient non applicable et cette réponse n'est pas représentée dans les pourcentages ci-haut. Par la suite nous avons demandé aux participants de nous indiquer les principales raisons pour lesquelles ils n'utilisent pas certaines TIC. Les réponses les plus courantes sont (choix multiples possibles):

- Je manque de connaissance pour utiliser la TIC (40%);
- Je n'ai pas reçu de formation pour utiliser cette TIC (32.5%);
- Je trouve que c'est long avant de trouver ce que je cherche (32.5%);
- Je trouve que ces TIC ne sont pas compatibles avec ma réalité terrain (22.5%);
- Je trouve que ces TIC ne sont pas conviviales (20%);
- Je trouve trop d'informations qui ne me concernent pas (20%);
- Je perds du temps lorsque j'utilise cette TIC (15%)

Nous avons ensuite demandé aux participants de nous indiquer les raisons pour lesquelles ils utilisent certaines TIC disponibles au travail (choix multiples possibles):

- Je la trouve facile d'utilisation (57.5%);
- Je sauve du temps (57.5%);
- Je suis certain d'avoir l'information la plus à jour (55%);
- Je trouve que ces TIC me permettent d'avoir de l'information rapidement (55%);
- Je n'ai pas le choix de l'utiliser, c'est la seule manière d'obtenir l'information ou de communiquer (42.5%);
- Je trouve que l'information est bien organisée, je m'oriente facilement (22.5%)

Pour clore l'avant-dernière section du questionnaire, les participants devaient manifester leur intérêt pour certains outils technologiques qui pouvaient être mis à leur disposition. Rappelons que selon le modèle TAM et la symbiose technologie-humain-organisation (Branger et Hammes, 2006), la perception de l'individu sur l'utilité d'une TIC est un déterminant important de son acceptation et son utilisation. Voici les outils offerts et la proportion des répondants favorables :

- Avoir un lieu de discussion virtuelle où poser vos questions dans un clavardage et avoir une réponse rapide : 78%

- Avoir un groupe de messagerie texte entre collègues et les personnes impliquées dans votre site : 75%
- Avoir des rencontres en vidéoconférence à des moments déterminés avec les conseillères cadres en vaccination pour obtenir les récentes mises à jour : 63%
- Avoir une page internet dédiée à la vaccination sur le site web du CIUSSS MCQ : 83%
- Obtenir l'ensemble des nouvelles informations sur la vaccination via un journal électronique (ex. : Pratico Express) : 65%
- Avoir un groupe privé Facebook qui regroupe vos collègues et les personnes impliquées dans votre site pour obtenir les plus récentes informations sur la vaccination : 30%

Les trois dernières questions du questionnaire visaient à déterminer les préférences de canaux de communication en fonction de l'urgence et la nature de l'information à transmettre. En effet, selon Ali et al. (2021), le choix du canal de communication dépend principalement du type de communication et la nature de l'information, de même que la nature des relations entre les personnes qui envoient de l'information et celles qui la reçoivent. Dans le contexte de la campagne de vaccination massive, les canaux de communication formels servent à diffuser massivement de nouvelles informations et répondre aux questions des équipes. Voici les questions et les principales réponses en fonction de l'urgence de l'information :

- **Lorsqu'une directive importante doit être diffusée et mise en place le jour même, de quelle manière souhaiteriez-vous en être avisé?**
 - 45% souhaitent être avisés par courriel;
 - 27.5% par messagerie texte;
 - 15% par vidéoconférence.
- **Lorsqu'une nouvelle directive nécessite une mise en application en moins de 48h, de quelle manière souhaiteriez-vous en être avisé?**
 - 57.5% en courriel;

- 22.5% en vidéoconférence;
- 12.5% en messagerie texte.
- **Lorsqu'une nouvelle directive non urgente nécessite une mise en application en plus de 48h, de quelle manière souhaiteriez-vous en être avisé?**
 - 72.5% par courriel;
 - 10% par messagerie texte;
 - 7.5% par vidéoconférence ou via l'infolettre de l'organisation

Enfin, tout au long du questionnaire les participants pouvaient écrire des commentaires, mais peu de répondants ont choisi d'en laisser. Certains commentaires étaient des remarques peu pertinentes à l'intervention. Par exemple, certains mentionnaient préférer se rencontrer en personne, bien que la question était de connaître les préférences entre différentes TIC. Trois répondants ont laissé des commentaires en lien avec l'intervention, les voici :

- « Une masse d'information me parvient de tout bord et de tout côté!!! Je n'arrive pas à tout lire et à prioriser »;
- « La culture du papier, les fax et le besoin de tout imprimer sont un frein à l'utilisation des technologies et un énorme gaspillage environnemental »;
- « Tanné du virtuel, manque de stimulation et trop sédentaire ».

5. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Jusqu'ici nous avons analysé la littérature pour approfondir nos connaissances théoriques sur les différents concepts qui amènent l'humain à fonctionner en symbiose avec la technologie au sein de l'organisation où il travaille. Ensuite nous avons exploré les résultats de la collecte de données auprès de 40 répondants impliqués au sein de la direction de la vaccination contre la COVID-19. Maintenant, comment pouvons-nous utiliser judicieusement la littérature et ces données pour rendre l'organisation du CIUSSS MCQ plus performante et agile avec les différentes TIC à sa disposition?

En premier lieu, il serait pertinent d'approfondir plus en détail les choix des utilisateurs pour les canaux de communication dans leur vie privée versus ceux en milieu de travail. Par exemple, les courriels ont démontré être peu utilisés par les répondants dans leur vie privée, pourtant ils sont au top de la liste des choix pour les 3 niveaux de communication selon l'urgence de diffuser l'information dans un cadre professionnel (besoin immédiat, urgent <48h, non urgent >48h). Nous pourrions approfondir la recherche et questionner les participants sur les raisons pour lesquelles ils préfèrent les courriels aux messages textes par exemple. L'organisation ne peut pas prendre les données brutes de la collecte de données et effectuer des changements d'utilisation sur la base de ces réponses. Si nous avons appris une chose très importante depuis le début de ce rapport, c'est l'importance de bien identifier les besoins de l'individu et son contexte de travail pour ensuite optimiser les TIC pour en faire un outil de travail à valeur ajoutée. Sachant que peu importe l'urgence de l'information les répondants ont une préférence pour la réception de courriel, nous pourrions également explorer pour quelle raison. Est-ce que c'est un mécanisme de régulation du flux que les travailleurs ont développé avec le temps? Est-ce que cela leur permet de centraliser le flux d'information à un seul et même endroit? C'est l'hypothèse que j'avance au terme de ma collecte de données et mon analyse. Cette préférence pour tout centraliser en un seul canal

de communication est peut-être la conséquence d'une mauvaise utilisation des différentes TIC en milieu de travail actuellement. Tel que mentionné dans un des commentaires des répondants, l'afflux d'informations en provenance de différents canaux peut créer un sentiment de surplus d'information. Ces afflux multiples font perdre de l'efficacité et de l'agilité aux équipes terrain. Ce n'est donc pas uniquement une question de symbiose entre la technologie, l'humain et l'organisation, il faut considérer tout le contexte organisationnel et la capacité mentale de l'humain à gérer des flux supplémentaires d'informations.

L'organisation doit également mettre sur pied un processus de validation de la pertinence des TIC à disposition des employés. Puisque le travail dans le réseau de la santé et des services sociaux se fait dans un environnement dynamique et changeant, des validations périodiques doivent être effectuées pour s'assurer que les TIC demeurent performantes, optimisées et pertinentes pour l'organisation et l'utilisateur. Pour que l'organisation détermine les bonnes TIC selon les besoins et le contexte, il sera important de considérer le bagage technologique de chaque ressource humaine, préparer l'implantation et consulter les employés avant de déterminer la méthode finale retenue. L'engagement de l'employé dans l'acceptation et l'utilisation d'une TIC est facilement prédictible simplement en fonction de la perception de l'employé face à l'utilisabilité et la convivialité d'une TIC.

La plupart des répondants étaient généralement favorables aux TIC, mais il faut considérer qu'il y a peut-être un biais dans la collecte de données, car les témoignages obtenus sont ceux d'employés qui utilisent déjà les technologies de communication. Lors de la collecte de données, aucun répondant n'a demandé une rencontre en personne ni d'entrevue téléphonique et aucun questionnaire ne fût rempli sur papier. Les 40 répondants ont utilisé le questionnaire électronique qu'ils ont reçu par courriel. Ceux-ci sont donc probablement davantage favorables à ce mode de communication technologique contrairement à une personne rencontrée qui aurait préféré répondre au questionnaire en présentiel.

Considérant que plus de 70% des répondants sont favorables aux nouvelles TIC, l'organisation peut sans aucun doute innover et élaborer des canaux de communication technologiques qui sont optimisés selon les besoins spécifiques des équipes. Pour se faire, l'organisation pourrait bénéficier de l'aide du service des communications. Cependant, l'organisation devra demeurer prudente, car 35% des répondants ont mentionné ne pas avoir suffisamment de formation pour utiliser les TIC. Il ne s'agit donc pas d'une réticence aux TIC, mais d'un manque de connaissance et un manque d'accès aux infrastructures et matériaux nécessaires. Pour pallier ces lacunes, le service de formation et le service de l'informatique pourraient être sollicités afin d'établir un plan de formation pour tous les nouveaux employés afin que chacun d'eux ait une mise à niveau pertinente à ses fonctions dès l'embauche. Cela permettrait de pallier aux 42% des répondants qui jugent que l'organisation n'encadre pas suffisamment les nouveaux employés et les 52% qui n'ont pas de collègue de référence pour les aider lors de problème avec des TIC. Afin de maximiser l'usage des TIC, l'organisation doit revoir la formation initiale et continue qu'elle offre au personnel. Un programme d'apprentissage continu tout au long du lien d'embauche serait à favoriser. Chaque employé détient un bagage personnel et professionnel sur l'usage des TIC et en fonction des connaissances de base, l'employé devrait recevoir de la formation à une fréquence prédéterminée et au besoin. Ces formations permettraient de stimuler une culture d'amélioration continue, de développement individuel et organisationnel. 35% des répondants disaient ne pas avoir de la formation supplémentaire lorsqu'ils en ressentent le besoin.

Finalement, on perçoit le besoin chez les répondants d'obtenir l'information rapidement et de limiter le nombre de canaux de communication. L'organisation doit donc trouver un mécanisme qui permet d'échanger des informations de manières rapides, sécuritaires et bidirectionnelles (organisation vers employé et vice-versa) tout en évitant de centraliser l'ensemble des flux de communication vers un seul intervenant. Cet équilibre permettrait à l'employé de trouver les réponses à ses questions sans perdre son autonomie professionnelle et sans constamment se référer en priorité à la conseillère cadre en vaccination. Un groupe

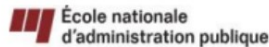
TEAMS avec un babillard pour écrire les principaux messages du jour, un lieu de dépôt de fichiers et liens web pertinents ainsi qu'un clavardage où les employés de tous les centres de vaccination sont inclus seraient des possibilités à envisager. Cela permettrait aux employés de se répondre entre eux et limiter la centralisation des questions vers la conseillère cadre en vaccination.

CONCLUSION

Le contexte d'urgence sanitaire dans lequel s'est déroulé le stage a permis d'analyser les canaux de communication technologiques utilisés en contexte de changement dynamique continu et urgent. Tout au long de ce rapport, nous avons vu que la détermination du choix d'une TIC versus une autre ne dépend pas d'une ou deux variables, mais plutôt d'un large éventail de variables interdépendantes qui touchent une organisation et des équipes hétérogènes partageant des buts communs, mais avec des compétences très différentes et des besoins tout aussi différents selon la nature de leur fonction.

Afin de devenir une organisation agile et poursuivre dans un virage technologique qui engage les équipes, l'organisation doit faire preuve de patience pour analyser les besoins et les prérequis. Ces prérequis sont autant au niveau des infrastructures technologiques que les besoins de formation des intervenants et de l'accompagnement sur le terrain après le déploiement. Finalement, l'organisation doit se doter de processus d'évaluation de la qualité pour s'assurer de la pertinence et l'amélioration continue des TIC en utilisation dans l'organisation.

ANNEXE 1 – LETTRE PRÉSENTATION



Bonjour, dans le cadre du stage pour la maîtrise en administration publique, concentration développement des ressources humaines et des organisations, je m'intéresse aux différents canaux de communication disponibles et leur utilisation au sein du Centre intégré universitaire de la Mauricie et du Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ). Ce stage s'effectue à même mon poste de conseillère cadre intérimaire en soins infirmiers pour la vaccination COVID-19.

La pandémie de COVID-19 nous a forcés à intégrer rapidement de nombreuses technologies d'informations et de communications (TIC) sans avoir le temps de planifier adéquatement leur implantation et utilisation. Dans ce questionnaire, vous retrouverez souvent l'acronyme TIC qui réfère à toutes les technologies que nous utilisons pour s'informer et communiquer. Dans le cadre de la campagne de vaccination COVID-19 au CIUSSS MCQ, nous en utilisons plusieurs. En voici quelques exemples : Le Pratico Express, site web du CIUSSS MCQ, TEAMS, courriel et la messagerie texte.

Ce questionnaire me permettra de comprendre pourquoi une personne est plus réceptive à une méthode de communication que l'autre, mais également de distinguer les préférences entre différentes technologies de communication selon le niveau d'importance de l'information à divulguer et le contexte de travail de la personne qui reçoit l'information. Vos réponses serviront à formuler des recommandations pour l'usage futur des canaux de communication au sein du CIUSSS MCQ. Ce rapport sera consulté par le CIUSSS MCQ et l'École Nationale d'administration publique. Prendre note que le rapport final pourrait être rendu public, mais l'identité des répondants ne sera jamais divulguée et les questionnaires remplis seront consultés uniquement par moi.

Ce questionnaire d'une durée d'environ 10 minutes doit être rempli et retourné au plus tard le 10 octobre 2021. Vous pouvez y répondre selon une des modalités suivantes :

- En ligne en cliquant ici : <https://bit.ly/2XWtB58> ;
- En format papier à retourner par télécopieur à mon attention (██████████) ;
- En format papier à retourner en courrier interne à mon attention (# casier : ██████████) ;
- En entrevue téléphonique ou en visioconférence (sur rendez-vous) ;
- En entrevue en personne (sur rendez-vous, places restreintes).

Pour toutes questions ou pour prendre rendez-vous, je vous invite à communiquer avec moi au ██████████ ou par courriel à ██████████

Merci pour votre précieuse collaboration,

Marie-Ève Voyer inf. B.Sc.

Conseillère cadre intérimaire en soins infirmiers – Vaccination COVID-19
Étudiante à la maîtrise en administration publique – DRHO

ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE

Variables sociodémographiques

1. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?
 - Moins de 20 ans;
 - 20-29 ans;
 - 30-39 ans;
 - 40-49 ans;
 - 50-59 ans;
 - 60-69 ans;
 - Plus de 70 ans

2. Identité de genre (cochez toutes les réponses applicables) :
 - Homme;
 - Femme;
 - Trans;
 - Autre (veuillez préciser) : _____
 - Je préfère ne pas répondre

3. Quel est votre plus haut niveau d'étude complété?
 - Diplôme d'études professionnelles (DEP);
 - Diplôme d'études collégiales (DEC);
 - Baccalauréat (BAC);
 - Diplôme d'étude ou certificat supérieur à un baccalauréat;
 - Maîtrise;
 - Doctorat;
 - Autres, préciser : _____

4. Quelle est votre fonction au sein de l'organisation?
 - Chef de site de vaccination;
 - Chef de service;
 - Chef d'administration de programme;
 - Directeur, directeur adjoint;
 - Responsable clinique/Assistant au supérieur immédiat;
 - Conseillère en soins infirmiers/Formatrice;
 - Agent de planification, de programmation et de recherche (APPR);
 - Agent administratif;
 - Autre, préciser : _____

Annexe 2 (suite)

Technologies récréatives	Jamais	Quelques fois	Environ la moitié du temps	La plupart du temps	Toujours
5. En dehors du travail, à quelle fréquence utilisez-vous les méthodes suivantes pour communiquer avec vos proches?					
Courriel	1	2	3	4	5
Médias sociaux (ex. : Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Tik Tok)	1	2	3	4	5
Vidéoconférence (ex : Zoom, Skype, TEAMS, Facetime, messenger vidéo)	1	2	3	4	5
Messagerie texte (<i>Texto</i>)	1	2	3	4	5
Téléphone	1	2	3	4	5
Autre, préciser :	1	2	3	4	5

Technologies de communication au travail	Jamais	Quelques fois	Environ la moitié du temps	La plupart du temps	Toujours
6. À quelle fréquence utilisez-vous les méthodes suivantes pour communiquer avec des collègues ou gestionnaires qui ne sont pas présents physiquement sur votre lieu de travail?					
Courriel	1	2	3	4	5
Médias sociaux (Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Tik Tok, etc.)	1	2	3	4	5
Vidéoconférence (ex : Zoom, Skype, TEAMS, Facetime, messenger vidéo)	1	2	3	4	5
Messagerie texte (<i>Texto</i>)	1	2	3	4	5
Téléphone	1	2	3	4	5
Autre, préciser :	1	2	3	4	5

Annexe 2 (suite)

Technologies d'information au travail	Jamais	Quelques fois	Environ la moitié du temps	La plupart du temps	Toujours
7. À quelle fréquence utilisez-vous les technologies suivantes pour obtenir les informations récentes pertinentes à votre travail?					
Courriel (mise à jour du gouvernement, envoi des conseillères cadres, etc.)	1	2	3	4	5
TEAMS	1	2	3	4	5
Messagerie texte (<i>Texto</i>)	1	2	3	4	5
Téléphone	1	2	3	4	5
Pratico Express ou Le Pratico (journaux électroniques de l'organisation)	1	2	3	4	5
Site web du CIUSSS MCQ (page à l'intention des employés de la vaccination)	1	2	3	4	5
Autre, préciser : _____	1	2	3	4	5

8. Mon employeur m'a fourni une adresse courriel de l'organisation. Cocher les réponses qui s'appliquent le mieux :
- Oui, mais je ne sais pas comment l'utiliser
 - Oui et je l'utilise à l'occasion
 - Oui et je l'utilise régulièrement
 - Oui et je n'en vois pas l'utilité
 - Non et je n'en vois pas l'utilité
 - Non, mais j'aimerais en avoir une plutôt qu'utiliser mon adresse personnelle au travail
 - Non
 - Je ne sais pas

Annexe 2 (suite)

Support de l'employeur pour l'usage des technologies	Fortement en désaccord							Fortement en accord
Mon employeur:								
9. Coordonne adéquatement l'implantation des nouvelles TIC.	1	2	3	4	5	6	7	
10. Offre de la formation pour bien me préparer à utiliser une nouvelle TIC.	1	2	3	4	5	6	7	
11. S'assure que la formation reçue répond bien à mes besoins en fonction de mes connaissances de base des TIC.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Offre de l'assistance technique rapidement lorsque j'en ai besoin.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Offre de la formation supplémentaire si j'en ai besoin.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Mets en place toutes les actions nécessaires pour faciliter l'usage des technologies.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Rends disponible le matériel nécessaire (ex. : ordinateur portable, écouteurs, micro, caméra, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	
16. S'assure que les TIC sont adaptées à mes besoins et ma réalité terrain.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Encadre bien les nouveaux employés pour l'usage des TIC.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Forme des employés de chaque équipe pour devenir la référence en usage des TIC. Je peux m'y référer facilement.	1	2	3	4	5	6	7	

Annexe 2 (suite)

Fonctionnalité et utilisabilité Dans le cadre de mon travail :	Fortement en désaccord							Fortement en accord						
19. Je suis à l'aise d'utiliser différentes TIC.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20. Les nouvelles TIC sont trop compliquées.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21. Mon interaction avec les TIC est facile et simple.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22. Je n'ai jamais de problème à utiliser les TIC au travail.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23. Je sais comment faire pour réaliser ce que je souhaite avec les TIC.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
24. J'aide mes collègues à découvrir de nouvelles fonctionnalités avec les TIC que nous utilisons.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
25. Mon interaction avec les TIC me rend plus efficace.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
26. Mon interaction avec les TIC permet une transmission/réception rapide de l'information.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
27. Les TIC sont utiles dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
28. Les TIC disponibles au travail répondent à mes besoins.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
29. J'ai l'impression que les interactions avec les TIC sont toujours optimisées.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Acceptabilité et régulation sociale Dans le cadre de mon travail :	Fortement en désaccord							Fortement en accord						
30. L'employeur utilise les bonnes TIC pour diffuser l'information (selon la nature du contenu).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
31. Les TIC évoluent pour s'adapter aux besoins des humains.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
32. L'évolution des TIC devance les besoins des humains.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
33. Je sais gérer les changements que m'imposent les TIC.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
34. Les changements engendrés par les TIC dans la société sont bénéfiques.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
35. Mon interaction avec les TIC ne nécessite pas un grand effort mental.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
36. Je suis réticent aux TIC qui me sont encore inconnues.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
37. Les TIC me permettent d'être plus créatif au travail.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Annexe 2 (suite)

Technologies d'information et communication au travail	J'aime	Je n'aime pas	Non applicable
38. Préciser si vous aimez ou non utiliser les TIC suivantes dans le cadre de vos fonctions au CIUSSS MCQ:			
Courriel			
Médias sociaux (Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)			
Vidéoconférence (ex : Zoom, TEAMS, Skype, Facetime)			
Journal électronique (Pratico Express ou Le Pratico)			
Clavardage instantané (<i>Chat</i>)			
Messagerie texte (<i>Texto</i>)			
Intranet et site web de l'organisation			
Autre, préciser : _____			

39. Cocher les principales raisons pour lesquelles **vous n'utilisez pas** certaines TIC qui sont disponibles au travail :

- J'ai de la difficulté à utiliser cette TIC
- Je manque de connaissance pour utiliser la TIC
- Je n'ai pas reçu de formation pour utiliser cette TIC
- Je ne trouve pas l'information que je cherche
- Je trouve que c'est trop long avant de trouver ce que je cherche
- Je trouve que cette technologie n'est pas conviviale
- Je trouve que cette TIC n'est pas compatible avec ma réalité terrain
- Je trouve trop d'informations qui ne me concernent pas
- Je perds du temps lorsque j'utilise cette TIC
- Je n'aime pas utiliser les technologies en général
- Autre, préciser : _____

Annexe 2 (suite)

40. Cocher les raisons pour lesquelles **vous utiliser** certaines TIC qui sont disponibles au travail :
- Je les trouve faciles d'utilisation
 - J'ai reçu une formation qui m'a bien préparé
 - Je sauve du temps
 - Je n'ai pas le choix de l'utiliser, c'est la seule manière d'obtenir l'information ou de communiquer
 - Je trouve que l'information est bien organisée, je m'oriente facilement
 - Je suis certain d'avoir l'information la plus à jour
 - Je trouve que ces TIC me permettent d'obtenir une réponse rapidement
 - Autre, préciser : _____

Technologies d'information et communication au travail	Oui	Non
41. Dans le cadre de votre travail, aimeriez-vous:		
Avoir un lieu de discussion virtuelle où poser vos questions dans un clavardage et avoir une réponse rapide. Par exemple : avoir un clavardage (<i>chat</i>) avec les conseillères cadres en vaccination?		
Avoir un groupe de messagerie texte entre collègues et les personnes impliquées dans votre site (ex. : chef de site, responsable clinique, conseillère cadre, formatrice)?		
Avoir des rencontres en vidéoconférence à des moments déterminés avec les conseillères cadres en vaccination pour obtenir les récentes mises à jour du PIQ?		
Avoir une page internet dédiée à la vaccination sur le site web du CIUSSS MCQ?		
Obtenir l'ensemble des nouvelles informations sur la vaccination via un journal électronique (ex. : Pratico Express)?		
Avoir un groupe privé Facebook qui regroupe vos collègues et les personnes impliquées dans votre site pour obtenir les plus récentes informations sur la vaccination?		

Annexe 2 (suite)

Canaux de communication

Dans le cadre de la campagne de vaccination COVID-19, l'**information** change rapidement et **doit être diffusée simultanément sur l'ensemble du territoire** du CIUSSS MCQ. Considérant qu'il est impossible pour l'employeur d'appeler individuellement chaque employé pour l'aviser des mises à jour, les questions 42 à 44 nous aideront à déterminer vos préférences de communication selon l'urgence de l'information à communiquer.

42. Lorsqu'une directive importante doit être diffusée et mise en place le jour même, de quelle manière souhaiteriez-vous en être avisé?
- Courriel
 - Vidéoconférence (ex. : convocation TEAMS de dernière minute)
 - Messagerie texte
 - Clavardage instantané (ex. : clavardage TEAMS)
 - Médias sociaux (ex. : groupe Facebook privé)
 - Infolettre ou journal de l'organisation (ex. : Pratico Express, Pratico)
 - Autres, préciser : _____
43. Lorsqu'une nouvelle directive nécessite une mise en application en moins de 48h, de quelle manière souhaiteriez-vous en être avisé?
- Courriel
 - Vidéoconférence
 - Messagerie texte
 - Clavardage instantané
 - Médias sociaux (ex. : groupe Facebook privé)
 - Infolettre ou journal de l'organisation (ex. : Pratico Express, Pratico)
 - Autres, préciser : _____
44. Lorsqu'une nouvelle directive non urgente nécessite une mise en application en plus de 48h, de quelle manière souhaiteriez-vous en être avisé?
- Courriel
 - Vidéoconférence
 - Messagerie texte
 - Clavardage instantané
 - Médias sociaux (ex. : groupe Facebook privé)
 - Infolettre ou journal de l'organisation (ex. : Pratico Express, Pratico)
 - Autres, préciser : _____

Annexe 2 (suite)

Merci de votre précieuse collaboration. Si vous avez des éléments à ajouter en lien avec ce questionnaire et les thèmes abordés, je vous invite à les inscrire ici :

RÉFÉRENCES

- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., et Sabir, B. Y. (2021). « Business Communication Strategie: Analysis of Internal Communication Processes », *Journal of Humanities and Education Development* 3(3), 16-38.
- Bonjour, A., et Daragon, E. (2018). Technologies numériques et travail médico-social: retour d'expérience à partir d'une recherche action formation. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (53), 197-204.
- Brangier, E. et Louche, C. (2004). Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations, Research Gate. [En ligne], https://www.researchgate.net/publication/49132450_les_dimensions_humaines_du_travail_theories_et_pratiques_de_la_psychologie_du_travail_et_des_organisations.
- Brangier, E. et Hammes, S. (2006). Élaboration et validation d'un questionnaire de mesure de l'acceptation des technologies de l'information et de la communication basé sur le modèle de la symbiose humain-technologie-organisation, Université Paul Verlaine. [En ligne, consulté le 24 novembre 2021], https://www.researchgate.net/publication/281858121_elaboration_et_validation_d%27un_questionnaire_de_mesure_de_l%27acceptation_des_technologies_de_l%27information_et_de_la_communication_base_sur_le_modele_de_la_symbiose_humain-technologie-organisation?enrichid=rgreq-668c0332f40c4ec5ff3ec18c5d6f3014-xxx&enrichsource=y292zxjywdlozi4mtg1odeymttbuzoznte4mdg2nduwmju3otjamtq2mdg4oteyntc3mg%3d%3d&el=1_x_2&esc=publicationcoverpdf.
- Breton, M., et Hudon, C. (2020). La première vague de Covid-19 au Québec et les soins primaires. *Rev Med Suisse*, 16, 2131-4.
- Briand, C., Routhier, D., et Chassé, B. (2021). Contributions et défis de l'utilisation des technopédagogies à des fins de soutien à l'appropriation des meilleures pratiques en santé mentale. *Santé mentale au Québec*, 46(1), 97-118.
- Cakula, S., et Pratt, M. (2021). Communication Technologies in a Remote Workplace. *Baltic Journal of Modern Computing*, 9(2), 210-219.
- Caron, D. J., Bherer, H., et Bernardi, S. (2020). *La gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique*. Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles, ENAP.
- CIUSSS MCQ, (2018), Plan organisation 2018-2021. [En ligne, consultée : 13 novembre 2021]. <https://ciusssmcq.ca/telechargement/921/plan-d-organisation-du-ciusss-mcq-2018-2021>

- Dasgupta, S., Granger, M., et McGarry, N. (2002). User acceptance of e-collaboration technology: An extension of the technology acceptance model. *Group Decision and Negotiation*, 11(2), 87-100.
- Ducharme, F., et Salois, R. (2021). La perspective des étudiantes à la maîtrise en sciences infirmières cheminement interventions infirmières de l'Université de Sherbrooke quant à la pratique infirmière avancée au Québec, ainsi que leur rôle au sein du système de santé québécois. [En ligne, consultée : 23 décembre 2022].
<https://www.oiiq.org/documents/20147/10884406/37.pdf/069b98b3-f03a-2ce3-1ca6-1f10a1295b43>
- Dumas, A., Martin-Juchat, F., et Pierre, J. (2017). Les cadres et le numérique. Cultures informationnelles et sentiment d'efficacité. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (51), 55-66.
- Florczak, R., et Maria de Andrade Scroferneker, C. (2017). De la perspective informationnelle aux (im) possibilités relationnelles de la communication dans le contexte des organisations. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (51), 91-104.
- LA PRESSE (2021). Le naufrage du système de santé, [En ligne, consulté : 24 novembre 2021]. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-07-12/le-naufrage-du-systeme-de-sante.php#>
- LÉGIS QUÉBEC. Loi sur les services de santé et les services sociaux. Article 100. [En ligne, consulté le 13 novembre 2021],
<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showDoc/cs/S-4.2?&digest>
- Luna, A. J., Costa, C. P., Moura, H. P. D., Novaes, M. A., et do Nascimento, C. A. (2010). Agile governance in information and communication technologies: Shifting paradigms. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 7, 311-334.
- Mellouli, A., Tijani, O., et Maroc, L. La communication interne en organisation et ses finalités managériales: revue de littérature.
- Mortenson, M. J., et Vidgen, R. (2016). A computational literature review of the technology acceptance model. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1248-1259.
- OIIQ, 2021. *Nouveautés sur la vaccination contre la COVID-19*, [en ligne, consulté le 24 novembre 2021]., <https://www.oiiq.org/nouveautes-sur-la-vaccination-contre-la-covid-19>