

<http://ressources.anap.fr/numerique/publication/249-comprendre-la-matrice-du-changement>

Apport en connaissance

Comprendre la matrice du changement

Cette production décrit "les essentiels" pour comprendre ce que recouvre une matrice de changement. Ainsi, elle présente les modalités d'évaluation de l'ampleur du changement et propose un exemple illustré de matrice du changement.

Évaluer l'ampleur du changement à réaliser

Pour conduire du changement vous devez, avant tout, connaître votre destination et le « climat général » afin d'identifier le chemin que devrez emprunter.

Pour cela, nous vous proposons d'évaluer l'ampleur du changement.

1. **Identifier toutes les populations** qui devront changer leurs modes de travail avec le nouvel outil.

Pour chaque population (catégorie de personnels) indiquez :

- Le nombre de personnes concernées
- L'importance du changement pour la population

++ : le changement sera très important (les processus de travail seront complètement modifiés)

+ : le changement sera important (une grande partie des processus sera modifiée)

- : le changement est faible (il n'y aura que quelques procédures à modifier)

-- : le changement est minime (il ne concerne pas directement l'activité de la population)

2. **Décrire les changements majeurs** qui seront liés à l'introduction de l'outil et identifier les processus qui seront modifiés
3. **Évaluer le niveau de connaissance de la population** concernant le projet, les changements à venir
4. **Identifier, à ce stade, leurs attentes** vis à vis du projet, leur position face aux changements en général et à ceux engendrés par le nouvel outil
5. Enfin, vous définirez **les objectifs essentiels** que vous donnez à chaque catégorie de population.
 - Pour impliquer l'équipe projet dans la compréhension des enjeux de la conduite du changement, vous pourrez remplir cette grille en groupe
 - Pour remplir cette matrice, vous pourrez avoir besoin de réaliser, dans les services, une analyse des processus qui seront modifiés. Vous trouverez des méthodologies appropriées dans le domaine « Processus »

Matrice du changement

Population touchée	Importance		Changements / évolutions des pratiques	Niveau de connaissance de la population	Position de la population	Objectifs
	(1)	(2)				

(1) : importance numérique de la population

(2) : importance de la population dans le changement (++, +, -, --)

Cette matrice sera particulièrement utile au chef de projet

- pour évaluer l'opportunité du projet en matière de conduite du changement en :
 - appréciant le nombre et le niveau de sensibilité de toutes les populations concernées,
 - recensant l'ensemble des projets informatiques et organisationnels mobilisant déjà les services concernés,
 - appréciant la compatibilité entre la charge de travail du projet à venir et les charges déjà requises dans les autres projets.
- pour convaincre le Comité de Pilotage et le Directeur :
 - sur les principales zones de risques,
 - sur les personnes concernées et leur capacités actuelles d'implication dans le projet,
 - sur les besoins en moyens (humains, financiers et matériels) nécessaires pour mener le projet.

Exemple : mise en place d'un dossier de soins informatisé

Population touchée	Importance		Changements / évolutions des pratiques	Niveau de connaissance de la population	Position de la population	Objectifs
	(1)	(2)				
Les IDE de tous les services d'hospitalisation	413	++	Passage de la rédaction de supports papier à la saisie informatique : prescription de rôle propre. Consultation du planning de soins et des protocoles de soins informatisé, validation des actes.	Faible utilisation de l'outil informatique Jusqu'à présent pas de PC dans les postes de soins	Plutôt favorable. Attente d'un outil spécifique pour les soignants. Crainte de certains d'augmentation de la charge de travail (information par les syndicats)	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les enjeux et les objectifs du projet • Etre les relais de l'information pour les nouveaux arrivants ou les remplaçants • Utiliser l'outil sur le module Soins
Les médecins de tous les services d'hospitalisation	27	-	Passage de la rédaction de supports papier à la saisie informatisée ; Validation de la prescription médicale par signature informatisée	Faible utilisation de l'outil informatique. Des postes ont été installés aux consultations et dans les bureaux depuis 2 ans	Plutôt réticents.	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les enjeux et les objectifs du projet • Accepter la signature électronique • Abandonner le papier • Utiliser l'outil sur le module Médecins
Assistantes médicales	7	++	Saisie des CR et planification des RDV sur le nouvel outil	Forte. Utilisation d'un logiciel de prise de rdvs depuis 5 ans	Plutôt favorable. Peur d'une augmentation de la charge de travail pour l'expliquer aux médecins.	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les enjeux et les objectifs du projet • Assister les praticiens • Etre les relais de l'information pour les nouveaux arrivants ou les remplaçants • Utiliser tous les modules

(1) : importance numérique de la population

(2) : importance de la population dans le changement (++, +, -, --)

Ressources associées

KIT DE PRODUCTIONS

Kit "Conduite du changement"

PERSONNE RESSOURCE

Wilfrid BENARD

PERSONNE RESSOURCE

Gilles HERENGT

PERSONNE RESSOURCE

Etienne MAUGET

Glossaire

Pilotage
processus

Date de parution : 01/01/2003