

GUIDES D'INTRODUCTION SUR L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Guide d'introduction sur la propagation

MARS 2024



**Santé
Ontario**

Table des matières

Remerciements	3
Le concept de propagation	4
L'étape de propagation du processus d'amélioration de la qualité	4
La science de la propagation.....	5
Les sept péchés de la propagation	6
Cadre pour la propagation.....	7
Propagation réussie	8
Prévoir les difficultés dès le départ.....	10
Références	11

Remerciements

Ce manuel est le résultat des efforts de Santé Ontario (SO). Pour connaître les autres ressources, utilisez notre formulaire < [Pour Nous Joindre](#) > ou envoyez-nous un courriel à l'adresse Quorum@OntarioHealth.ca.

Il est possible de reproduire ces documents pour usage personnel à condition de mentionner la source appropriée. La mention recommandée pour ce guide de référence est : Santé Ontario. Guide d'introduction sur la propagation [en ligne]. Toronto (ON) : Imprimeur du Roi pour l'Ontario; 2024. Disponible de : <https://quorum.hqontario.ca/Portals/0/QI-Tools-and-Resources/spread-guide-fr.pdf>.

SO est un organisme financé par le ministère de la Santé (MS). Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas le point de vue officiel du ministère.

Le concept de propagation

La propagation se définit comme la diffusion active des pratiques exemplaires et des connaissances à propos des mesures ainsi que comme la mise en œuvre des mesures dans tous les établissements ou les milieux de soins applicables.¹ Essentiellement, la propagation s'illustre par la transformation de connaissances sur les améliorations produites dans le système en connaissances communes menant à la prise de mesures favorisant les améliorations [traduction libre].²

On estime que moins de 40 % des initiatives d'amélioration des soins de santé parviennent à passer de l'adoption à une mise en œuvre durable se propageant dans plusieurs secteurs d'une organisation.³ Le manque de propagation a été associé au phénomène des îlots d'amélioration.⁴ Cette lacune entraîne des différences importantes sur le plan des processus et des résultats. Ainsi, quelle que soit votre expérience en amélioration de services, il n'est jamais trop tard pour prévoir la propagation.

L'étape de propagation du processus d'amélioration de la qualité



Une fois que les équipes d'amélioration de la qualité auront terminé les deux premières étapes du processus d'amélioration de la qualité de Santé Ontario, elles seront prêtes à propager les améliorations apportées.

Pendant cette étape de propagation des améliorations du processus d'amélioration de la qualité, les bonnes idées sont diffusées et mises en œuvre à une échelle plus vaste. La réussite de la propagation d'une piste d'amélioration repose sur celle de la réalisation de l'étape de mise en œuvre des changements ainsi que sur les connaissances acquises.

Bien que la véritable propagation se produit à la fin d'une initiative d'amélioration réussie, les dirigeants d'organisations et l'équipe chargée de l'amélioration doivent élaborer des stratégies de propagation des améliorations dès le début du projet. Exemple : veiller à ce que la personne chargée

de la propagation fasse partie de tout le processus d'amélioration, du début jusqu'à l'étape de mise en œuvre des changements.

L'élaboration d'un plan et la pose de jalons en prévision de la propagation favoriseront les retombées de vos efforts d'amélioration sur les autres. Une bonne planification est garante de la propagation de toutes les améliorations, y compris du regain d'énergie et de la satisfaction qui en découlent, à tous les secteurs concernés de votre organisation.⁵ Cependant, la méthode et les secteurs de propagation des changements dépendent de la nature même des changements apportés, de la capacité de l'organisation dans son ensemble à les intégrer ainsi que du type d'organisation.

La science de la propagation

La théorie de la diffusion de l'innovation d'Everett Rogers définit le processus d'acceptation ou de rejet d'une innovation ou de nouvelles connaissances par un groupe ou une organisation. Selon cette théorie, une personne prend conscience d'une innovation et adopte une attitude face à celle-ci selon sa perception de l'innovation en question. Lorsqu'une personne adopte ou rejette une innovation, cette décision est communiquée, au fil du temps, par certains moyens aux membres d'un système social (dans les médias de masse ou dans les relations interpersonnelles). Le taux d'adoption est influencé par les caractéristiques suivantes : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et l'observabilité.⁶

Avantage relatif : La mesure dans laquelle une innovation semble meilleure que la pratique ou les idées actuelles

Compatibilité : La mesure dans laquelle une innovation semble coïncider avec les valeurs, les croyances, les expériences passées et les besoins d'une personne

Complexité : La mesure dans laquelle une innovation semble difficile à utiliser

Possibilité d'essai : La mesure dans laquelle les utilisateurs peuvent modifier ou appliquer une innovation à petite échelle

Observabilité : La mesure dans laquelle les résultats d'une innovation sont visibles par les tiers

D'après la théorie de Rogers, si la situation est favorable, positive et efficace, les idées se propageront d'elles-mêmes en raison de leur logique. L'adoption nécessite souvent de modifier l'organisation de la prestation des soins, les politiques, les ressources et d'autres facteurs qui influenceront la propagation à grande échelle du modèle supérieur.⁷

Pour qu'une amélioration se propage avec succès, l'effort initial d'amélioration doit être durable (pour de plus amples renseignements, consultez le guide d'introduction *Mise en œuvre et maintien des changements* de Santé Ontario). Le guide de durabilité (*Sustainability Guide*), outil créé par le SNS, permet d'évaluer efficacement la durabilité d'un changement et peut aider les équipes d'amélioration

de la qualité à définir les forces et les faiblesses de leur plan de mise en œuvre ainsi qu'à prédire la probabilité de durabilité de leur initiative d'amélioration.⁸

Les sept péchés de la propagation

L'Institute for Healthcare Improvement (IHI) a défini les sept péchés les plus « dévastateurs » sur un plan de propagation. Ces péchés de la propagation sont les suivants :

- 1) **Commencer par les projets pilotes à vaste propagation** : Pour réussir une propagation, il faut tester les approches à petite échelle et apprendre à neutraliser ou à éliminer les obstacles avant de mettre en œuvre un plan de propagation à grande échelle. Les expériences et les opinions de première ligne sont essentielles à la création de processus efficaces qui favoriseront l'adoption et la propagation.
- 2) **Trouver une personne prête à tout faire** : Les processus ou les plans qui dépendent d'une seule personne ne sont pas durables.
- 3) **Se fier à la vigilance et au bon travail** : Un processus qui repose sur le bon travail et la vigilance est difficile à enseigner et laisse place à l'interprétation et à la personnalisation. Cependant, il se peut qu'un changement exige un peu plus de travail. Dans ce cas, il est important d'être réceptif aux nouveaux renseignements et aux nouveaux essais des changements. Utilisez différentes approches pour aider le personnel à se montrer réceptif et à adopter un changement facilement.
- 4) **Propager le pilote sans changement si le projet pilote a fonctionné** : Aucun service ni aucune équipe ne sont identiques; sans une certaine personnalisation, il est donc peu probable qu'une propagation réussisse. Par conséquent, si la personnalisation doit être permise, elle doit toutefois être surveillée et contrôlée. Il est important d'étudier de petits échantillons et de personnaliser le changement en fonction des leçons retenues.
- 5) **Attribuer à la personne ou à l'équipe qui a dirigé le projet pilote la responsabilité de le propager dans l'ensemble du système** : Partager la responsabilité de la propagation et permettre à d'autres de diriger la propagation renforcera l'adhésion envers des objectifs communs en plus de consolider l'infrastructure nécessaire pour maintenir le changement.
- 6) **Examiner les mesures des processus et des résultats chaque trimestre** : Examinez les données sur les défaillances et le rendement de façon régulière. Prenez connaissance des défaillances à mesure qu'elles surviennent afin de comprendre leur cause et de les éliminer. Vérifiez de petits échantillons de données chaque semaine (p. ex. 10 diagrammes par semaine).
- 7) **S'attendre à une amélioration marquée des résultats dès le début** : Vous ne pouvez pas espérer un changement dans les résultats tant que les processus n'auront pas fondamentalement changé. Une fois que les processus sont fiables (reproductibles et prévisibles), les résultats suivront.

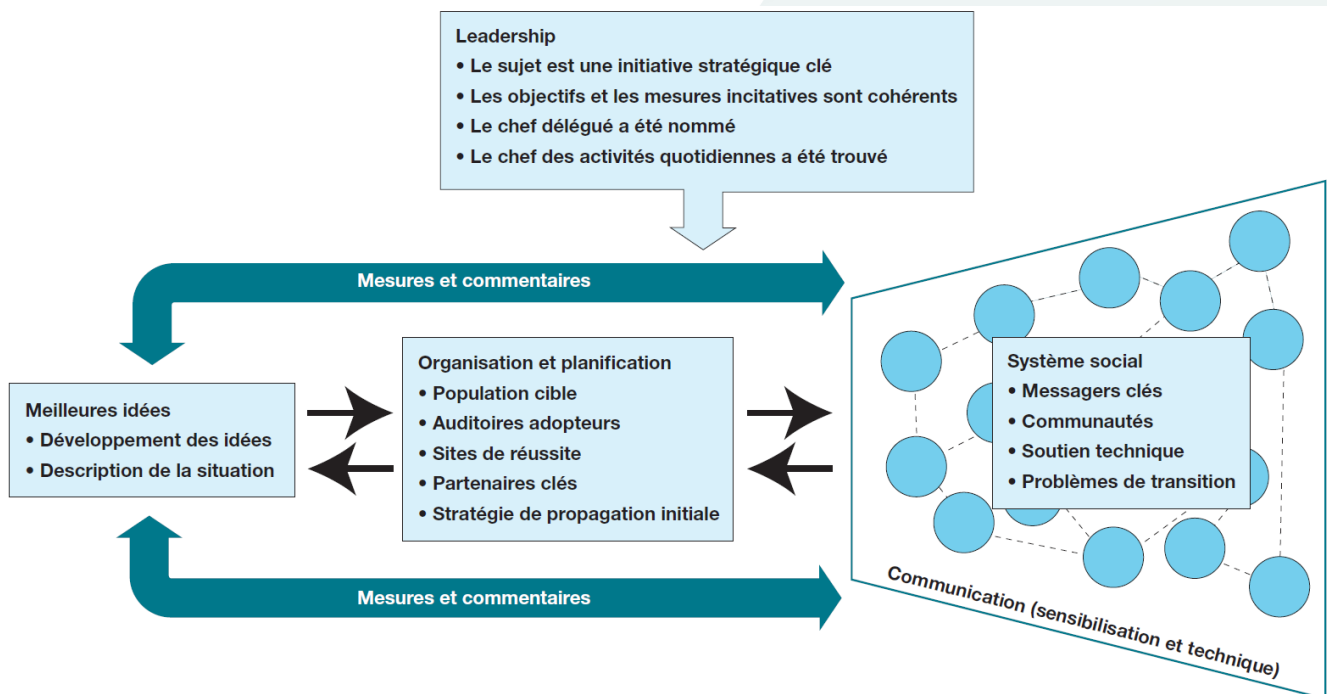
Par conséquent, l'adoption globale du changement nécessite :

- 1) De créer un sentiment d'urgence et une bonne compréhension des besoins non satisfaits
- 2) De mieux faire connaître les idées et les concepts de changement
- 3) D'évaluer l'applicabilité des changements potentiels aux nouveaux environnements
- 4) D'insuffler le sentiment que des idées de changement mèneront à une amélioration
- 5) De passer à l'action pour instaurer le changement

Mieux faire connaître les idées et les concepts de changement comprend la création et la diffusion d'énoncés sur les problèmes et les possibilités, de données, de connaissances et d'historiques des changements ainsi que l'emphase sur les raisons qui expliquent l'importance d'un changement pour le personnel. L'évaluation indépendante de l'applicabilité des changements potentiels peut comprendre l'examen pour déterminer, d'une part, si le changement est nécessaire dans un environnement donné et, d'autre part, si la norme ou le concept ainsi modifiés sont soumis à des variations à l'échelle locale.

Cadre pour la propagation

Le diagramme de l'IHI ci dessous aide à visualiser les éléments qui sont importants pour une propagation réussie des améliorations : le leadership, l'amélioration, la communication, le système social ou la culture organisationnelle, les mesures et les commentaires ainsi que la gestion des connaissances.



Propagation réussie

Pour réussir la propagation d'une amélioration, les équipes doivent élaborer et exécuter un plan réfléchi avec les intervenants de l'ensemble de l'organisation. Les équipes doivent aussi comprendre la culture organisationnelle et connaître les différents services, secteurs et groupes d'employés. Idéalement, le plan de propagation doit se conformer à la vision et aux valeurs de l'organisation. Il faut se poser six questions clés pour la planification de la propagation :

1. Que voulez vous propager?

Déterminez ce que l'organisation veut propager. On entend par propagation réussie le partage des leçons retenues, des concepts de changement, des données et de tout renseignement pertinent à l'appui du changement, ainsi que du changement en tant que tel.

2. Un énoncé d'objectif et un ensemble de mesures ont ils été établis pour la propagation?

Un énoncé d'objectif sert de boussole et guide l'équipe jusqu'à sa destination, en plus de fixer les résultats escomptés. Créez un énoncé d'objectif qui répond aux questions de l'initiative : *qui*, *quoi* et *quand*. Par exemple, « les changements, qui ont permis de réduire de 20 % les erreurs de médication, seront adoptés en totalité dans les secteurs suivants d'ici le 1^{er} janvier 2025 ».

L'élaboration de mesures clés claires aidera les équipes chargées de l'amélioration à évaluer continuellement le rendement et la fiabilité des processus améliorés. L'évaluation régulière des mesures clés permettra également aux équipes de déterminer rapidement si les processus courent à l'échec et d'agir immédiatement. Essentiellement, des mesures rigoureuses sont la base de l'amélioration de la qualité continue.

3. Quelle est la manière la plus efficace de propager un changement dans votre environnement de travail?

Déterminez s'il est préférable de propager le changement comme un ensemble d'idées (p. ex. les ensembles d'infections de la circulation sanguine liée à un cathéter central) ou de propager un changement à la fois (p. ex. s'assurer que la tête de lit est inclinée de 30 °). Déterminez quels changements sont prêts à être propagés et décidez lesquels propager en premier. Déterminez l'ordre dans lequel propager les changements aux autres secteurs de l'organisation ainsi que la vitesse de la propagation. Par exemple, un petit nombre de services pour une propagation rapide ou beaucoup de services pour une propagation plus lente.

4. Avez-vous trouvé les personnes qui dirigeront les efforts de propagation du changement?

Il est essentiel de désigner un cadre délégué. Le cadre délégué est chargé de fixer les attentes et les responsabilités de toutes les personnes participant au projet d'amélioration. Il est aussi essentiel de décider qui dirigera et gèrera les activités quotidiennes de propagation. Ces personnes sont chargées d'exécuter le plan de propagation et d'informer le cadre délégué des obstacles afin de ne pas retarder le plan de propagation.

5. Les ressources et l'infrastructure nécessaires ont-elles été allouées?

Assurez-vous que le matériel, le personnel et les autres ressources nécessaires sont suffisants pour soutenir la propagation de l'amélioration. Élaborez un plan de propagation détaillé comprenant : le groupe cible, le calendrier des activités du projet et les ressources requises pour propager le changement.

6. Un plan de communication a-t-il été élaboré avant de propager le changement?

La communication est essentielle à la propagation de tout effort d'amélioration. Il est important de tenir compte de la méthode de communication et du message à transmettre. Dans vos communications, les éléments suivants sont importants :

- Énoncez clairement les changements et prouvez leurs avantages (à mettre à jour régulièrement).
- Soulignez les avantages des changements et établissez en quoi ils coïncident avec les valeurs et les objectifs de l'organisation. Veillez à ce que la nécessité et les avantages du changement soient faciles à comprendre et rappelez les objectifs stratégiques clés de l'organisation dans le plan de communication.
- Créez un processus de communication bidirectionnelle (rétroaction et suggestions) entre le pilote et les secteurs de la propagation pour appuyer et encourager l'amélioration continue. Comment établirez-vous une communication bidirectionnelle entre les services chargés de la propagation et les services où le changement sera propagé?
- Étudiez la liste des intervenants et prévoyez utiliser diverses stratégies de communication.

Prévoir les difficultés dès le départ

Le tableau ci dessous énumère certains des problèmes auxquels sont souvent confrontées les équipes qui essaient de propager des changements ainsi que leurs causes. Il est important de tenir compte de ces problèmes dès le début de votre initiative de changement pour qu'ils ne se répercutent pas sur la propagation de vos améliorations.

Problème	Causes potentielles
Échec du lancement	• Impasse à l'étape du diagnostic : les chefs n'arrivent pas à s'entendre sur le point de départ ni sur la marche à suivre • Les employés résistent au changement • La justification du changement n'a pas été communiquée au sein de l'organisation, et les avantages du changement ne sont pas crédibles aux yeux de l'organisation
Échec du maintien	• Les nouveaux changements ne sont pas accompagnés de changements dans les comportements quotidiens • Ce sont des agents de changement, et non des chefs de ligne, qui dirigent le changement • Le personnel ne dispose ni des nouvelles compétences ni des ressources nécessaires pour faire adopter le changement • Les gestionnaires ne sont pas tenus responsables du rendement • Les chefs principaux ne donnent pas l'exemple en n'appliquant pas la nouvelle méthode de travail
Échec à l'échelle de l'organisation et de l'amélioration continue	• Aucun plan directeur global, comprenant des objectifs et des priorités parfaitement clairs, n'a été conçu pour guider le changement à l'échelle de l'organisation • Priorités concurrentes • Capacité de leadership limitée pour gérer le processus • Baisse du niveau d'attention de l'équipe principale

Ressource

- Kaiser Permanente. Spreading Effective Practices [en ligne]. 2010.
http://ep50.eventpilotadmin.com/doc/clients/IHI/IHI2011/library/M6_presentation_Spreading_Effective_Practices.pdf

Références

- 1) IHI, 5 Million Lives Campaign.
<http://www.ihi.org/offerings/Initiatives/PastStrategicInitiatives/5MillionLivesCampaign/Pages/default.aspx>
- 2) Mayer, Lynne (2008). *Keeping the Engine Running: Directions for Successful Spread & Sustainability*; cité dans SNS (Institute for Innovation and Improvement). Présentation PowerPoint, diapositive 3 [en ligne].
- 3) Counte, M.A. et S. Meurer (2001). « Issues in the assessment of continuous quality improvement implementation in health care organizations. » *International Journal for Quality in Health Care*, vol. 13, p. 197.
- 4) SNS (Institute for Innovation and Improvement) (2010). *Sustainability Guide* [en ligne]. (Consulté le 18 avril 2012).
http://www.institute.nhs.uk/sustainability_model/general/welcome_to_sustainability.html
- 5) Ibid.
- 6) Rogers, E. M. *Diffusion of Innovations*, New York, NY : Free Press, 2004, p. 5-15.
- 7) Massoud, M. R., K. L. Donohue, et C. J. Mccannon. *Technical Report: Options for Large-scale Spread of Simple, High-impact Interventions*, Bethesda, MD : USAID Health Care Improvement Project, 2010, p. 2.
- 8) SNS (Institute for Innovation and Improvement). *Sustainability Guide* [en ligne]. 2010.
http://www.institute.nhs.uk/sustainability_model/general/welcome_to_sustainability.html

Santé Ontario

500–525, avenue University
Toronto, Ontario
M5G 2L3

Numéro sans frais : 1-877-280-8538

ATS : 1-800-855-0511

Courriel : Quorum@OntarioHealth.ca

Site Web : hqontario.ca

Vous voulez obtenir cette information dans un format accessible?

1-877-280-8538, ATS 1-800-855-0511, info@OntarioHealth.ca

ISBN 978-1-4868-7943-4 (PDF)

© Imprimeur du Roi pour l'Ontario, 2024