

Boîte à outils mutualisée en autisme

trajectoire, apprentissages et
transition

Nous remercions l'ensemble des partenaires institutionnels, milieux preneurs, chercheurs et collaborateurs ayant contribué aux différents projets présentés dans ce document.

Leur participation, leurs critiques et leurs ajustements ont joué un rôle central dans l'évolution des solutions développées.



Au cours des différentes phases du projet, plusieurs noms ont été utilisés pour désigner des composantes ou des évolutions de la plateforme. Cette distinction visait initialement à clarifier les étapes pour nos partenaires, mais elle a parfois généré de la confusion. Dans le cadre de ce document, nous utilisons un seul nom afin de simplifier la lecture et refléter la continuité de la trajectoire: Myelin

Table des matières

Introduction	02
Point de départ et principes méthodologiques	04

Phase 1: Réponse à l'urgence	05
Chronologie	06
Résultats	06
Limites et obstacles	06
Synthèse des apprentissages	07

Phase 2: Intégration dans la pratique quotidienne	08
Chronologie	10
Résultats	10
Limites et obstacles	11
Synthèse des apprentissages	11

Phase 3 : Extension + IA	12
Chronologie	14
Résultats	14
Limites et obstacles	15
Synthèse des apprentissages	16

Phase 4: Réinvention	17
Chronologie	19
Résultats préalables	19

Apprentissages transversaux	20
Co-Construction / Gestion de projet (process)	21
Gestion du changement technoclinique	23
Design produit / Adoption (livrable)	24

Conclusion	25
-------------------	----

Annexes	
Annexe 1: Ce que nous ferions différemment	28
Annexe 2: Aide-mémoire pour les organisations psychosociales	30
Annexe 3: Aide-mémoire pour les coordonnateurs	32

Introduction

Ce document retrace la trajectoire d'une idée poursuivie sur près de dix années : la création d'une boîte à outils mutualisée en autisme et en santé mentale.

Ce document retrace la trajectoire d'une idée poursuivie sur près de dix années : la création d'une boîte à outils mutualisée en autisme et en santé mentale.

Le problème de départ était clair. Les outils existaient. Les données probantes existaient. Les pratiques émergentes existaient. Pourtant, leur accès demeurait fragmenté, leur évaluation dispersée et leur intégration durable incertaine.

L'hypothèse fondatrice était qu'une base mutualisée, structurée et évolutive pourrait améliorer l'accès aux interventions et soutenir leur déploiement dans la pratique réelle.

Cette réflexion s'inscrivait également dans un contexte particulier : l'émergence rapide de l'intelligence artificielle à Montréal. L'objectif n'était pas de développer une solution technologique pour elle-même, mais d'examiner si les approches issues de l'IA pouvaient contribuer à structurer et améliorer l'accès aux interventions. Une présentation publique en 2017 exposait ces premières hypothèses de travail¹.

Au fil des années, cette hypothèse a été mise à l'épreuve dans différents contextes. Ce qui semblait d'abord être un défi technique s'est progressivement révélé être un enjeu d'adoption, puis un enjeu d'intégration structurelle.

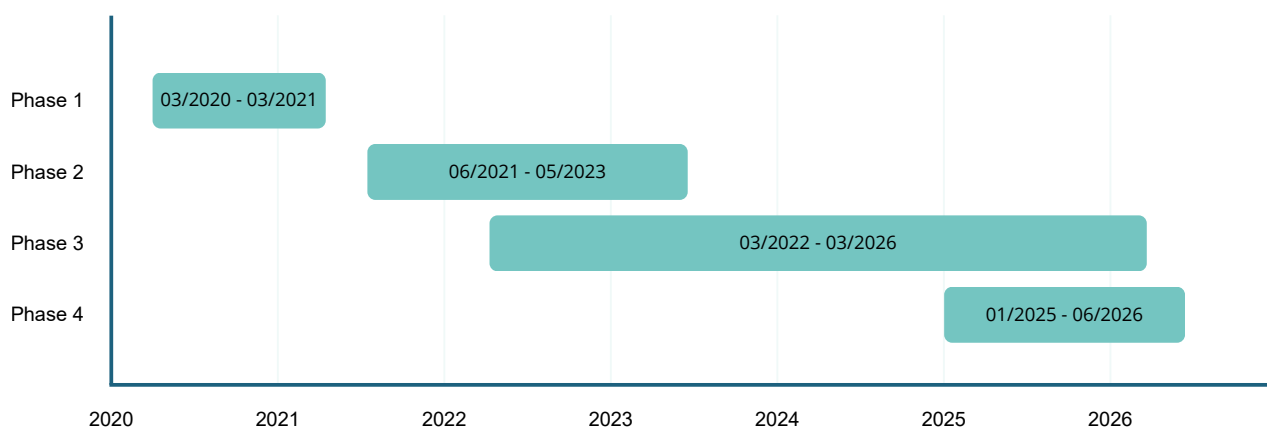
Autrement dit, la question n'était plus seulement :

« Est-ce que la solution fonctionne ? »

mais successivement :

« Est-elle utilisée ? »

« Est-elle compatible avec l'écosystème dans lequel elle s'inscrit ? »



Les quatre phases présentées dans ce document illustrent ce déplacement progressif. Elles ne décrivent pas une progression linéaire, mais une série d'expérimentations en contexte réel ayant permis d'affiner la compréhension des conditions nécessaires à l'implantation durable d'une innovation technoclinique.

Ce document vise ainsi à rendre explicites les apprentissages issus de cette trajectoire, au-delà des résultats attendus initialement.

Point de départ et principes méthodologiques

Entre 2017 et 2019, Myelin Solutions a mené un travail exploratoire auprès d'intervenants, de gestionnaires et de patients du domaine de la santé mentale. Cette période n'était pas structurée autour de projets formels, mais reposait sur une démarche continue de co-construction informelle : développement progressif de fonctionnalités, collecte de rétroactions via le site Web et les réseaux sociaux, ajustements successifs.

Cette approche itérative visait une question centrale : comment rendre plus accessibles et réellement utilisables les connaissances et outils issus de la recherche en santé mentale ? Un constat s'est rapidement imposé. Une grande partie des travaux en technologies de la santé mentale démontrait une forte validité interne, mais était souvent réalisée dans des contextes contrôlés, auprès d'utilisateurs motivés ou déjà engagés.

La question de la validité externe (c'est-à-dire l'usage réel dans des environnements organisationnels complexes) demeurait peu explorée. Or, une solution peut fonctionner en théorie sans être adoptée en pratique. Les résultats prometteurs obtenus en contexte contrôlé peuvent surreprésenter l'utilité réelle d'un outil.

L'enjeu pour Myelin Solutions est alors devenu explicite : comprendre non seulement si une solution fonctionne en théorie, mais si elle est réellement utilisée, adoptée et intégrée dans la pratique quotidienne des milieux.

Afin de structurer cette réflexion, une évaluation externe de la plateforme Myelin a été réalisée par Maïssa Saint-Joy² (Université de Montréal), portant notamment sur :

- les usages instrumentaux, conceptuels et persuasifs des contenus diffusés ;
- les facteurs influençant la perception d'utilité ;
- les différences selon le niveau de littératie numérique.

Ces travaux ont confirmé que l'accessibilité d'une technologie ne repose pas uniquement sur sa qualité intrinsèque, mais sur son intégration aux pratiques, aux contraintes et aux compétences des utilisateurs.

C'est dans ce contexte que les projets présentés dans ce document ont été conçus : non pas comme des démonstrations technologiques, mais comme des expérimentations en conditions réelles visant à tester la validité externe des solutions développées.

Grands principes méthodologiques

- Approches participatives³
- Optimisation de la validité externes et de la mesure d'effectivité⁴
- Adaptabilité du devis de recherche selon les rétroactions

Phase 1 Réponse à l'urgence

C'était une situation d'urgence. La communauté créait beaucoup d'outils, mais la qualité était incroyablement variable. Nous avons choisi de répondre à ce besoin de centralisation et d'évaluation. C'était également idéal pour nous, car cela partait d'un besoin exprimé par la population.

– Marise Bonenfant

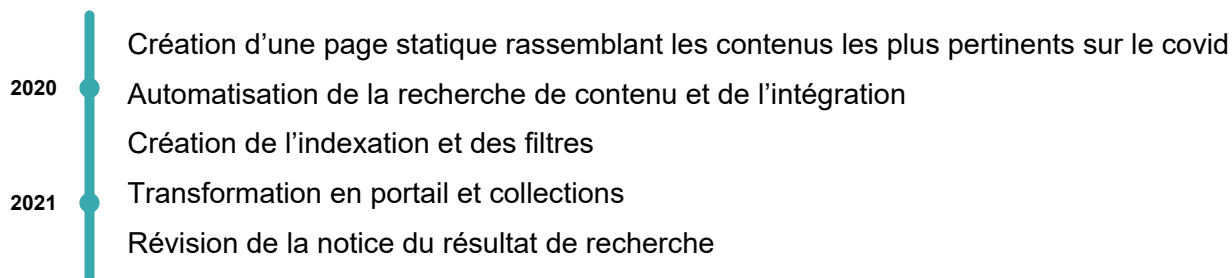
La phase COVID constitue le premier test réel de l'hypothèse d'une boîte à outils mutualisée.

Le contexte était exceptionnel. Une grande quantité d'outils et de ressources étaient produits en peu de temps, avec une qualité extrêmement variable. Les familles, les intervenants et les organisations exprimaient un besoin clair de centralisation et d'évaluation.

Objectif | Créer un portail rassemblant les contenus pertinents pour les personnes autistes, leurs familles et les intervenants dans le contexte de la pandémie.



Chronologie

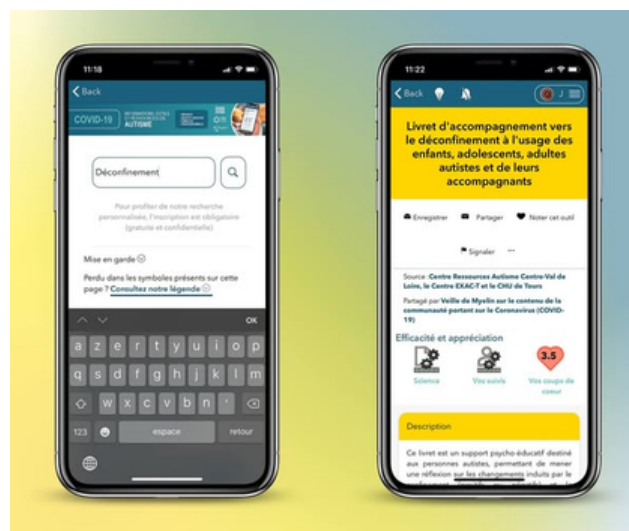


Résultats

- Mise en place d'un portail centralisé regroupant plus de 1000 ressources.
- Développement de mécanismes d'indexation et de filtrage.
- Première structuration d'indicateurs de qualité et d'appréciation.
- Engagement important de la communauté en contexte de crise.



Première version du portail



Première version du système de recherche

Limites et obstacles

- L'automatisation de la collecte de contenu est essentielle mais elle génère du bruit.
- La pertinence varie fortement selon les profils d'utilisateurs.
- Le contexte d'urgence favorise l'engagement, ce qui ne permet pas de conclure sur la durabilité de l'adoption.

Synthèse des apprentissages

- Une base de données mutualisée est techniquement réalisable.
- L'évaluation doit porter à la fois sur la fiabilité des contenus et sur leur utilisation réelle.
- La mobilisation est plus facile en situation d'urgence.
- Le contexte exceptionnel ne permet pas de tester la stabilité à long terme de l'engagement.

Constat majeur | La faisabilité technique d'une base mutualisée d'outils a été démontrée en contexte d'urgence.

Phase 2 Intégration dans la pratique quotidienne

Pendant le covid il y avait eu une multiplication des solutions technologiques qui promettait énormément. Mais celles-ci ont perdu toute leur utilité dès le déconfinement. Étions-nous une de ces solutions?

– Marc-Olivier Schüle

Après une phase d'urgence, il devenait nécessaire de tester la solution dans un cadre plus structuré et moins circonstanciel.

Le réseau scolaire offrait un contexte pertinent pour évaluer :

- l'appropriation réelle par des intervenants ;
- la capacité d'intégration dans un environnement institutionnel ;
- la valeur ajoutée perçue au-delà de la simple accessibilité aux contenus.

Objectif | Adapter la plateforme Myelin au réseau de l'éducation afin de tester son intégration réelle dans les pratiques scolaires auprès d'élèves présentant un trouble du spectre de l'autisme (TSA) et à besoins particuliers.

Plus précisément, le projet visait à :

- adapter la plateforme aux besoins du milieu scolaire pour soutenir l'inclusion et la réussite des apprenants TSA ;
- outiller les organisations et les intervenants afin d'augmenter leur capacité d'action et d'accès aux connaissances.

Cette phase a été conçue explicitement en réponse aux limites observées lors de la phase précédente. La phase scolaire a donc introduit des ajustements méthodologiques :

Limites observées	Adaptations
Analyse principalement centrée sur l'utilisation et la fréquentation	Intégration de consultations formelles avec les utilisateurs
Peu d'observation des conditions réelles d'application	Observation directe des conditions d'implantation en milieu scolaire
Contexte d'urgence favorisant l'engagement	Test en environnement institutionnel stable et non circonstanciel

Cette recherche a été soutenue par le gouvernement du Québec⁵ et nous avons eu la chance de pouvoir travailler avec les organisations suivantes.

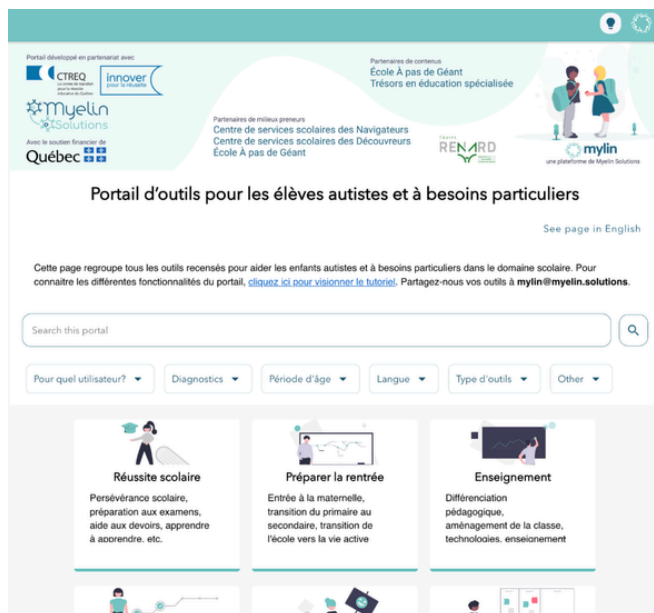


Chronologie

- 2021 Présentation aux directions
- 2022 Présentation aux intervenants
Mesure de l'utilisation
- 2023 Adaptation de la plateforme

Résultats

- La base de données mutualisée a pu être déployée en milieu scolaire.
- Les contenus ont suscité un intérêt réel.
- Dans la période post-Covid, même s'il y avait un réel enthousiasme pour de nouvelle solution, il y avait également un épuisement général des équipes enseignantes.
- L'accès facilité à l'information était perçu comme utile.
- Des adaptations fonctionnelles ont été réalisées à partir des retours terrain.
- L'engagement initial était présent mais fluctuait selon les milieux.



Portail scolaire (2800 Outils)



Développement du système de suivi

Limites et obstacles

- Participation et appropriation hétérogènes selon les milieux.
- Difficulté à maintenir l'engagement dans la durée.
- Frictions observées lors de la création et de l'adaptation des outils.
- Faible variabilité des contextes testés, limitant la comparaison inter-milieux.
- La solution exigeait un effort supplémentaire plutôt qu'une simplification du flux de travail.

Ces limites étaient moins liées à la qualité des contenus qu'à leur positionnement dans l'environnement organisationnel.

Synthèse des apprentissages

Cette phase confirme la faisabilité technique d'une base mutualisée. Elle révèle toutefois que la diffusion de contenus, même pertinents, ne suffit pas à garantir leur intégration dans la pratique.

-
- Plusieurs principes structurants émergent :
- La qualité d'un outil ne garantit pas son usage.
- L'adoption dépend davantage de son intégration au flux de travail que de son accessibilité.
- Les mécanismes de relance et d'activation doivent être intégrés au design.
- Les tests en contexte réel mettent en lumière des frictions invisibles en phase de conception.

Constat majeur | Une solution techniquement fonctionnelle et utilisable ne garantit pas son appropriation durable en contexte institutionnel.

Phase 3 Extension + IA

On devait éliminer deux barrières. 1) la difficulté pour mettre des outils dans la base de données 2) l'absence de rappel pertinent. Est-ce que l'IA pouvait nous aider à répondre à ces limites? Par exemple, est ce que l'IA pourrait nous dire quand on doit ajuster nos outils?

– Marc-Olivier Schüle

La troisième phase visait à répondre à une double question :

- Comment adapter une solution technologique existante à des milieux hétérogènes en santé mentale?
- L'ajout d'un soutien algorithmique peut-il favoriser l'adoption et améliorer la prise de décision clinique?

L'ambition n'était plus seulement de mutualiser des outils, mais de tester la généralisabilité du modèle dans des contextes variés et plus complexes.

Objectifs principaux

1. Adapter la base de données afin de créer une structure commune et standardisée d'outils et de suivis.
2. Ajuster la plateforme pour favoriser son appropriation dans des milieux variés.
3. Développer un premier algorithme de détection des besoins d'adaptation de l'intervention.
4. Diffuser les connaissances acquises dans d'autres milieux de pratique.

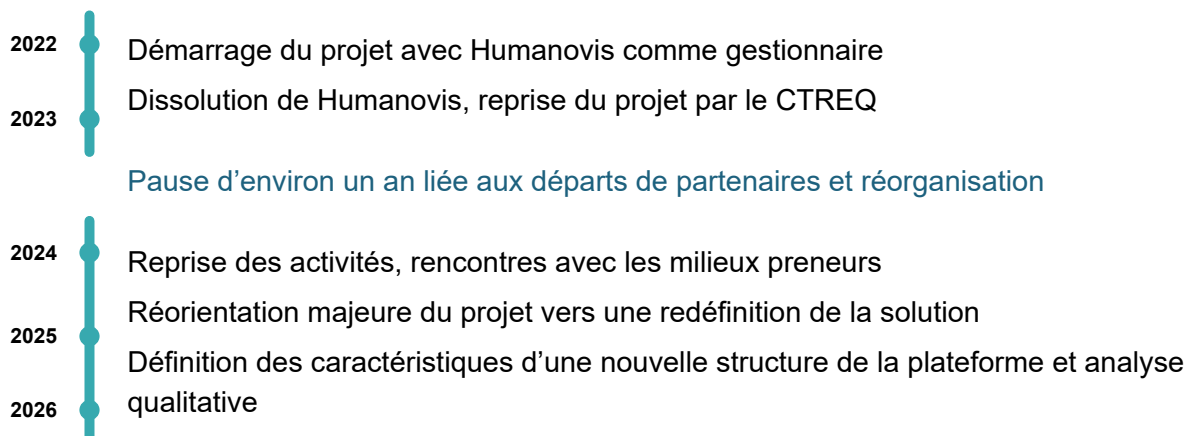
Cette phase cherchait explicitement à corriger les limites observées lors de la phase scolaire

Limites observées	Adaptations
Friction majeure sur l'entrée de données sur les outils dans la base de donnée	Création de la base de données avant le test de l'utilisation de la plateforme.
Les intervenants ne "pensent pas" à utiliser la plateforme	Utilisation d'une notification importante pour les intervenants (adaptation des services)
Milieux très similaires	Choix d'un échantillon à variation maximale

Cette recherche a été soutenue par le gouvernement du Québec⁶ et nous avons eu la chance de pouvoir travailler avec les organisations suivantes.



Chronologie



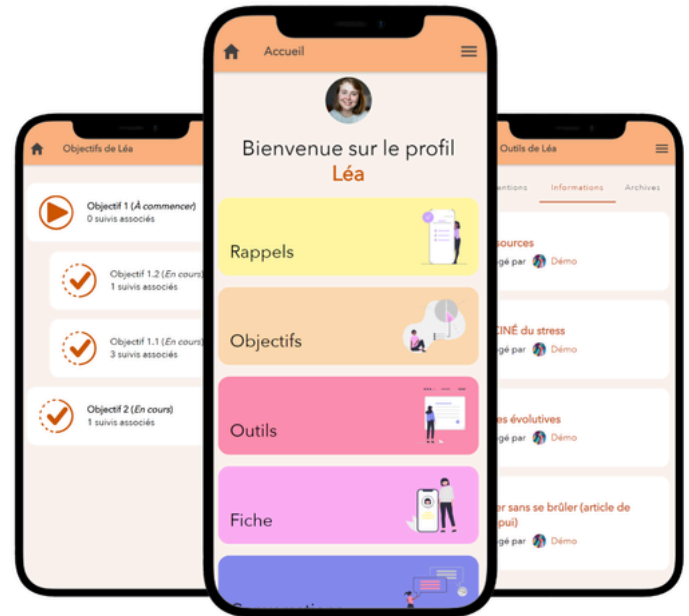
Résultats

Plusieurs constats majeurs ont émergé :

- Les besoins des milieux ont évolué significativement entre 2022 et 2024.
- L'environnement légal (notamment la Loi 25) a complexifié l'implantation directe de la plateforme.
- L'environnement technologique des organisations s'est densifié (multiplication d'outils imposés).
- Les milieux ont exprimé une fatigue technologique importante.
- Le développement d'un algorithme s'est révélé impossible sans un volume de données structuré et stable en amont.



**Portail autisme québec
(15 000 Outils)**



**Nouvelle version du système de suivi
(interface simplifiée)**

Limites et obstacles

Conditions structurelles

- Changement de porteur du projet (Humanov-is à CTREQ).
- Rotation des équipes dans les organisations partenaires.
- Pause prolongée du projet.
- Données insuffisantes pour atteindre l'objectif algorithmique.

Contraintes méthodologiques

- Hypothèse initiale d'accès aux données non validée avant le lancement.
- Double nomenclature (Mylin / Synerpsy) générant de la confusion.
- Communication irrégulière dans certaines phases.
- Objectifs techniques ambitieux non alignés avec la capacité réelle des milieux.

Mais surtout nous avons sous-estimé la vitesse de transformation de l'écosystème:

Contraintes contextuelles

- Loi 25 et exigences de conformité variables selon les milieux.
- Intégration forcée d'autres outils cliniques dans les organisations.
- Épuisement numérique des intervenants.
- Évolution rapide des priorités organisationnelles.

Finalement un point d'achoppement a été le décalage entre les attentes des milieux et la logique de développement du projet.

- L'équipe souhaitait reconstruire progressivement l'UX avec les partenaires avant une implantation complète.
- Les milieux s'attendaient plutôt à disposer d'une solution stabilisée puis à en améliorer l'interface.

Ce malentendu a créé une tension importante et a freiné l'implantation et a participé au désengagement de certains partenaires

Synthèse des apprentissages

- Si un projet dépend de données terrain, l'accès à celles-ci doit être validé avant le lancement.
- L'intégration doit précéder l'ambition algorithmique.
- L'alignement entre capacité organisationnelle réelle et ambition technologique est une condition de succès. Une solution ne peut s'imposer à un écosystème déjà saturé.
- Quand l'environnement change rapidement, la solution doit pouvoir s'intégrer aux outils existants plutôt que s'y superposer.
- L'implantation d'une technologie en contexte psychosocial constitue un processus de changement organisationnel, non un simple déploiement technique.

Une posture participative implique d'accepter de modifier substantiellement les orientations initiales

Constat majeur | L'enjeu central n'était plus la performance technique de la solution, mais son intégration effective dans le parcours de soins et dans le flux structurel du travail des intervenants, au sein d'un écosystème organisationnel en mutation rapide.

Phase 4 Réinvention

On savait ce qui ne marchait pas et on avait une alternative crédible. Mais est ce que cette alternative allait fonctionner sur le terrain?

– Marise Bonenfant

Les retours de la phase précédente ont montré que certains ajustements pouvaient être apportés à la solution existante. Toutefois, un élément apparaissait plus fondamental : la logique même de la plateforme indépendante constituait une limite structurelle.

La question devenait alors plus radicale : et si la solution ne devait pas être déployée comme une application autonome, mais intégrée aux environnements technologiques déjà utilisés par les milieux ?

Cette phase est dans la continuité de la phase précédente mais elle marque un changement d'architecture plutôt qu'une simple amélioration fonctionnelle.

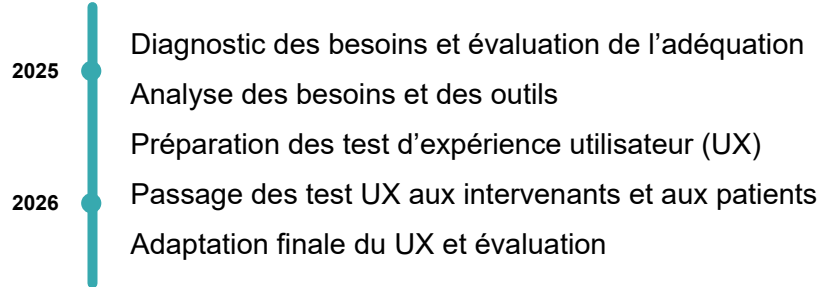
Objectif: Tester une nouvelle hypothèse issue des apprentissages précédents : Une solution intégrée sous forme de module, plutôt qu'une plateforme indépendante, est-elle plus acceptable et plus susceptible d'être adoptée ?

Cette phase visait principalement à évaluer :
l'acceptabilité de cette nouvelle architecture ;
la cohérence des changements proposés au regard des limites observées ;
la capacité d'un nouveau design UX à intégrer ces transformations.

Limites observées	Adaptations
Saturation des plateformes	Abandon d'une plateforme indépendante au profit d'une logique d'intégration (point of care).
Évolution des exigences légales et techniques dans chaque milieu	Intégration des nouvelles exigences légales dès la conception.
Évolution progressive de la notion d'outils	Transition d'outils statiques vers des outils numériques dynamiques.



Chronologie



Résultats préalables⁷

Cette phase est en cours. Les premiers tests qualitatifs portent principalement sur l'acceptabilité du modèle modulaire et sur l'adéquation du nouveau design aux attentes exprimées par les milieux.

Les résultats sont préliminaires, mais indiquent que cette nouvelle structure semble répondre plus directement aux limitations identifiées lors de la phase précédente, notamment en matière d'intégration et de friction d'usage.

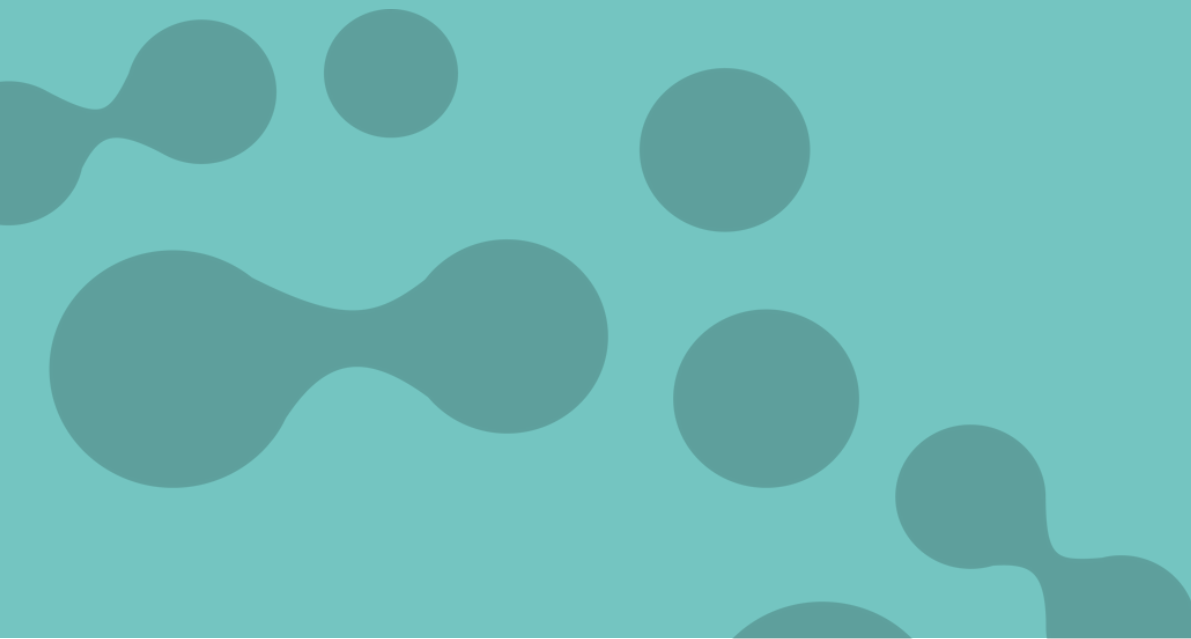
Ces résultats devront être confirmés par des validations supplémentaires.

Si les résultats se confirment, cette étape marquera une nouvelle manière de concevoir la boîte à outils : non plus comme une plateforme à utiliser, mais comme une capacité intégrée aux environnements existants.



Apprentissages transversaux

Plus encore que les constats propres à chaque phase, ce sont les principes transversaux issus de l'ensemble de la trajectoire qui structurent aujourd'hui notre approche. Ces apprentissages dépassent le projet lui-même et concernent toute initiative technoclinique menée en contexte réel.



Plus encore que les constats propres à chaque phase, ce sont les principes transversaux issus de l'ensemble de la trajectoire qui structurent aujourd'hui notre approche. Ces apprentissages dépassent le projet lui-même et concernent toute initiative technoclinique menée en contexte réel.

Co-Construction et gestion de projet

De façon générale les projets illustrent à la fois les forces et les limites des approches participatives en contexte réel (Larivière, Gauthier-Boudreault, Briand, & Corbière, 2020) :

Forces :

- Intégration réelle des rétroactions dans l'évolution du projet
- Capacité d'adaptation aux contraintes organisationnelles
- Remise en question substantielle des hypothèses initiales
- Possibilité d'ajustement stratégique en cours de trajectoire

Par exemple, la co-construction a permis d'éviter de poursuivre un développement déconnecté du terrain. Elle a joué un rôle central dans la décision de redéfinir la solution plutôt que d'insister sur son implantation initiale.

Limites :

- Difficulté à maintenir l'engagement continu de tous les acteurs
- Tension entre adaptation aux contraintes locales et maintien d'une dynamique collective
- Ambiguïtés possibles dans la perception du processus décisionnel
- Écart entre l'engagement des directions et la mobilisation opérationnelle des intervenants
- Fragilité accrue en cas d'interruption ou de changement d'acteur

Par exemple, la phase 3 a mis en évidence qu'une interruption (départ de partenaires, pause institutionnelle, changement de porteur) ne constitue pas un simple ralentissement logistique : elle transforme le contexte organisationnel et redéfinit les priorités.

Rétrospectivement, un décalage est apparu entre les attentes des milieux et la logique de développement du projet :

- L'équipe technique souhaitait reconstruire progressivement l'expérience utilisateur (UX) avec les partenaires avant une implantation complète.
- Les milieux s'attendaient plutôt à disposer d'une solution stabilisée, puis à en améliorer l'interface.

Ce malentendu n'a pas généré un conflit explicite, mais une tension progressive qui a freiné l'implantation et contribué au désengagement de certains partenaires. Il révèle une divergence implicite sur la définition même de la co-construction : exploration itérative pour les uns, validation d'un produit quasi finalisé pour les autres.

Principes structurants :

- La co-construction nécessite un cadre clair et des attentes explicites.
- Les ressources organisationnelles doivent être confirmées avant le lancement.
- La fréquence et la qualité des communications influencent directement l'engagement.
- Une posture participative implique la capacité de modifier en profondeur une orientation initiale.
- Réduire la friction individuelle ne doit pas dissoudre la dynamique collective.

Recommandations⁸

Formaliser dès le lancement :

- la gouvernance du projet,
- les attentes de participation,
- le niveau de maturité attendu de la solution à chaque phase,
- un protocole clair en cas d'interruption majeure.

En cas de pause ou rupture :

- revalider formellement l'engagement des partenaires,
- redéfinir les objectifs à la lumière du nouveau contexte,
- documenter explicitement les changements organisationnels.

Une posture participative nécessite un cadre explicite.

Que faire en cas d'interruption?

L'analyse de la phase 3 montre qu'en cas d'interruption :

- le contexte technologique et réglementaire peut avoir évolué.
- les équipes peuvent avoir intégré d'autres outils.
- les priorités organisationnelles peuvent avoir changé.

Reprendre un projet sans revalidation explicite revient à travailler sur un contexte qui n'existe plus.

Il est donc nécessaire de refaire une analyse complète de la faisabilité du projet et de revalider l'engagement des partenaires dans cette nouvelle itération de la recherche.

Gestion du changement technoclinique

Les projets ont mis en évidence que l'implantation d'une technologie en contexte psychosocial est un processus de changement organisationnel, et non un simple déploiement technique.

Constats majeurs

- Les contraintes légales et institutionnelles influencent fortement l'implantation.
- L'environnement technologique évolue plus rapidement que les cycles de recherche.
- L'épuisement numérique est un facteur réel dans les milieux.
- La saturation des plateformes réduit la tolérance à toute solution additionnelle.

Dans plusieurs milieux, la pertinence clinique du projet n'a pas été remise en question. Ce sont plutôt les conditions organisationnelles qui ont limité sa mise en œuvre.

Cela confirme que la réussite d'un projet technoclinique dépend moins de la qualité intrinsèque de la solution que de sa compatibilité structurelle avec l'écosystème existant.

Principes structurants

- La conformité et l'intégration doivent être pensées dès la conception.
- L'ambition technologique doit être alignée avec la capacité réelle des milieux.
- Les solutions modulaires et intégrables sont plus robustes que les plateformes indépendantes.
- Tester en contexte réel révèle des frictions invisibles en phase de conception.
- Le temps des intervenants constitue la ressource structurante.

Recommandations

Évaluer en amont

- contraintes légales,
- compatibilité technologique avec les systèmes existants,
- niveau de saturation numérique des équipes,
- capacité réelle d'appropriation (temps et énergie disponible).

L'implantation technologique doit être conçue comme une intervention organisationnelle.

Design produit et adoption

Les différents projets ont montré que la qualité d'un outil ne garantit ni son adoption ni son utilisation durable.

- Les contenus étaient jugés pertinents.
- Les bases de données étaient riches.
- Les fonctionnalités étaient cohérentes.
- Pourtant, l'usage est demeuré fragile.

Cela confirme que l'adoption repose principalement sur l'intégration au flux de travail réel.

L'expérience utilisateur ne relève pas uniquement de l'interface graphique.

Elle repose sur

- la compréhension des parcours réels,
- l'analyse des contextes d'usage,
- la construction de personas ancrés dans la pratique,
- l'identification des points de friction invisibles en phase de conception.
- L'UX devient ici un levier structurel d'implantation.

Principes structurants

- Une technologie doit s'intégrer au flux de travail existant plutôt que demander un effort supplémentaire.
- La valeur perçue dépend davantage de l'utilité immédiate que de la sophistication technique.
- Une base de données ou un algorithme ne crée pas d'impact s'il n'est pas relié à une action concrète.
- L'accessibilité des contenus ne suffit pas : l'activation et la relance sont nécessaires.
- Concevoir pour l'usage réel implique d'accepter de simplifier.

Recommandations

Avant tout développement technologique

- documenter concrètement le flux de travail réel (au minimum cinq situations d'usage observées),
- analyser les parcours utilisateurs existants,
- identifier précisément où la solution peut s'intégrer sans ajouter une étape supplémentaire,
- concevoir pour simplifier plutôt que complexifier.

Conclusion

Il est nécessaire de rester attaché au problème, et non à la solution

Cette trajectoire illustre un principe central de l'innovation sociale : il est nécessaire de rester attaché au problème, et non à la solution⁹.

Cette posture rejoint ce que certains auteurs décrivent comme “*apprenticing with a problem*” : s’immerger durablement dans un problème avant de prétendre le résoudre, accepter d’en comprendre la complexité, ses transformations et ses résistances, plutôt que de chercher une solution rapide et isolée¹⁰.

Le défi de l'accès et de l'intégration des outils en santé mentale est demeuré constant tout au long de ces années. Les solutions, elles, ont évolué. Cette évolution n'est pas un échec. Elle est inhérente aux problèmes complexes et aux environnements en transformation rapide.

Au fil des phases, notre compréhension s'est déplacée

- d'une exigence de performance technique,
- vers une exigence d'adoption réelle,
- puis vers une exigence d'intégration structurelle dans un écosystème organisationnel, technologique et réglementaire en mutation.

Ce déplacement est structurant.

Il met en lumière une tension actuelle dans le champ de l'innovation, notamment en intelligence artificielle : la qualité d'un algorithme ne garantit ni son usage, ni son impact. Une solution, même performante, n'a de valeur que si elle est effectivement utilisée et intégrée dans les pratiques réelles.

Ce projet ne démontre pas qu'une boîte à outils mutualisée est impossible. Au contraire, plusieurs composantes ont été validées et ont démontré leur pertinence. Il démontre toutefois que la faisabilité technique ne suffit pas. La condition déterminante est la validité externe : la capacité d'une solution à survivre au réel. Nous ne prétendons pas avoir trouvé une solution définitive.

Dans un environnement évolutif, aucune solution ne peut l'être durablement. L'innovation exige adaptation, rigueur et itération. Viser la pertinence durable implique d'accepter de transformer continuellement ses modèles.

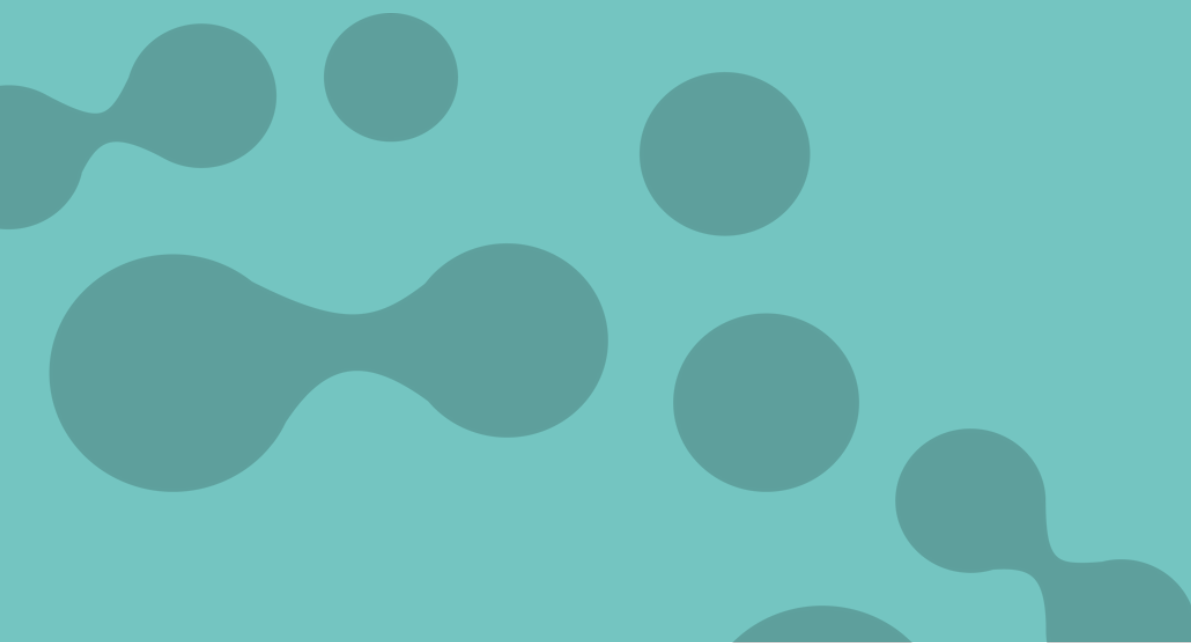
Rétrospectivement, la trajectoire décrite ici peut sembler linéaire. Elle ne l'a pas été. Elle a été faite d'ajustements, de tensions et de remises en question. C'est précisément dans ces moments que se sont construits les apprentissages les plus riches.

Si ce document permet à d'autres équipes (chercheurs, entrepreneurs, décideurs) d'anticiper les défis d'intégration, de clarifier leurs hypothèses et de structurer leur démarche participative, alors il aura pleinement rempli son rôle de transfert de connaissances.

Afin de soutenir la mise en action de ces constats, des outils complémentaires sont proposés en annexe pour guider les organisations et les coordonnateurs confrontés à des enjeux similaires.

L'innovation sociale ne consiste pas seulement à créer. Elle consiste à persévérer face à la complexité, tout en demeurant fidèle au problème que l'on cherche à résoudre.

Annexes



Annexe 1: Ce que nous ferions différemment

Avec le recul, plusieurs décisions clés auraient pu être prises plus tôt. Ces éléments constituent aujourd'hui des conditions minimales pour tout projet technoclinique similaire.

1 | Anticiper les “unknown unknowns¹¹” et planifier les contingences

L'un des principaux angles morts a été la sous-estimation des facteurs imprévus : changements réglementaires, transformations structurelles du réseau, réorganisations internes, évolutions technologiques rapides. Ces « inconnues inconnues » ne sont pas homogènes. Elles varient d'un milieu à l'autre. Un projet avec un échantillon à variation maximale implique mécaniquement une variation maximale des risques. Nous avons conçu certaines phases comme si l'environnement resterait stable. C'était une erreur. Une marge de manœuvre explicite, tant budgétaire que méthodologique, aurait dû être prévue dès le départ pour absorber ces variations.

Apprentissage | un projet en contexte réel doit être conçu pour fonctionner même lorsque tout ne se déroule pas comme prévu.

2 | Intégrer les contraintes légales dès la conception

Ce point est lié au précédent mais mérite d'être isolé. L'évolution rapide des exigences réglementaires, notamment en matière de protection des données, a complexifié certaines implantations. La conformité ne peut pas être pensée comme une étape ultérieure ou comme un ajustement final. Elle doit être intégrée à l'architecture initiale du produit.

Apprentissage | en contexte psychosocial, la conformité est un élément structurant du design, non une contrainte périphérique.

3 | Clarifier la gouvernance et les attentes mutuelles dès le départ

Dans certaines phases, un décalage s'est installé entre :
une logique de co-construction progressive (design thinking, itération, expérimentation)
et l'attente, chez certains partenaires, d'une solution stabilisée à améliorer ensuite.
Cette ambiguïté entre exploration et déploiement opérationnel a généré des tensions et freiné l'implantation. Un cadrage explicite des rôles, des responsabilités et du niveau de maturité attendus à chaque phase et séquences d'implantation aurait réduit ces malentendus.

Apprentissage | la co-construction nécessite un cadre explicite, sans quoi elle peut être perçue comme une instabilité.

4 | Aligner l'ambition technologique sur la capacité réelle des milieux

Une évaluation formelle des ressources disponibles (temps, soutien technique, gouvernance interne) aurait permis un calibrage plus réaliste.

Deux biais importants ont été observés

- Les représentants des organisations qui participent à la soumission d'un projet sont généralement les plus motivées. Cette motivation initiale peut masquer des contraintes structurelles.
- Il peut exister un écart entre la vision des directions et la réalité opérationnelle des intervenants.

Le facteur déterminant reste le temps. Les intervenants sont structurellement surchargés. Une solution, même pertinente, ne sera pas adoptée si elle exige un effort supplémentaire.

Apprentissage | Le temps est LA ressource clef. Tout projet ou solution doit l'optimiser.

5 | Réduire les frictions sans dissoudre la dynamique collective

Dans certaines phases, nous avons privilégié des suivis individuels pour limiter la friction organisationnelle. Cette stratégie a facilité la continuité à court terme. Cependant, elle a affaibli le sentiment de cohorte et la dynamique collective. La disparition du groupe a réduit la pression positive entre partenaires et diminué l'engagement transversal.

Apprentissage | réduire la friction ne doit pas se faire au détriment de la cohésion. L'équilibre entre efficacité individuelle et dynamique collective est structurant.

6 | Mieux distinguer informer et enseigner

Dans plusieurs situations, nous avons transmis un volume d'information trop important : mini-étapes, hypothèses intermédiaires, explorations internes, changements de nomenclature. Notre posture naturelle est pédagogique. Or, un projet ne requiert pas toujours une transparence exhaustive sur le processus interne. Cela a parfois généré de la confusion plutôt que de la clarté.

Apprentissage | informer nécessite de hiérarchiser. Trop de transparence opérationnelle peut nuire à la compréhension stratégique.

Annexe 2: Aide-mémoire pour les organisations psychosociales

Vous êtes une organisation psychosociale et vous souhaitez participer à une recherche-action participative (RAP) technologique ? Voici quelques recommandations issues de notre expérience:

Avant de planifier le projet

Un projet de co-construction ou de recherche-action participative repose sur une implication engagée et mobilisée du milieu preneur. Vous influencez directement l'orientation que prendra la recherche. Ce type de projet demande un investissement important, mais en contrepartie, il devrait mieux répondre aux besoins et aux particularités de votre organisation.

Clarifiez en amont

- Vos rôles et responsabilités, en précisant le temps et les activités concrètes que cela implique.
- La disponibilité réelle des ressources nécessaires (temps, données, soutien interne).
- Vos attentes en termes de processus, d'activités et de livrables finaux.

Considérez votre investissement

Une RAP ne se fait pas en vase clos. Elle se construit sur le terrain, avec les intervenants et les bénéficiaires. La co-construction doit impliquer les intervenants opérationnels, pas uniquement les gestionnaires. Même si les gestionnaires connaissent bien le terrain, ils ne représentent pas l'ensemble des réalités vécues par les équipes.

Une technologie doit s'intégrer au flux de travail existant. Cela suppose que l'entreprise partenaire comprenne finement vos pratiques réelles, notamment par :

- l'observation des activités quotidiennes ;
- des entrevues individuelles ;
- des groupes de discussion ;
- ou d'autres méthodes de recherche utilisateur.

L'acceptabilité dépend davantage de la friction d'usage que de la qualité intrinsèque des contenus. Une solution pertinente mais exigeant un effort supplémentaire sera peu utilisée. La saturation numérique des équipes est un facteur réel. L'ajout d'une plateforme autonome comporte un risque élevé de faible appropriation si elle ajoute une charge supplémentaire.

Gérez le changement avant et pendant

Enfin, l'implantation d'une technologie constitue un processus de changement organisationnel. Ce changement doit être préparé en amont, en cohérence avec la culture, la gouvernance et les contraintes du milieu. Bien que le processus d'une RAP contribue à une gestion du changement, celle-ci doit être planifier avant de commencer la démarche afin d'intégrer la gestion des préoccupations et que votre équipe s'approprie le projet.

Lors du lancement et du déroulement du projet

- Confirmez à nouveau la disponibilité des ressources annoncées (temps, données, soutien).
- Participez activement aux rencontres, en particulier si vous percevez un désengagement. Ces moments doivent servir à ajuster le projet, clarifier les attentes et trouver des solutions mobilisatrices.
- Si vous choisissez de vous retirer du projet, communiquez-le clairement lors d'une rencontre formelle avec les organisateurs. Un départ explicite est toujours préférable à un désengagement progressif non formulé.

Annexe 3: Aide-mémoire pour les coordonnateurs

Vous vous préparez à coordonner une initiative technoclinique en contexte réel ? Voici quelques repères issus de notre expérience.

Avant de planifier le projet

Un projet de co-construction ou de recherche-action participative (RAP) repose sur l'implication engagée et mobilisée des milieux preneurs. Votre rôle n'est pas de porter seul le projet, mais d'accompagner les partenaires dans la direction qu'ils souhaitent donner à la recherche.

Cela implique deux responsabilités complémentaires

- expliciter ce qu'est une RAP et ce qu'elle exige ;
- écouter activement les attentes, contraintes et priorités des partenaires.

Clarifiez dès le départ

- les rôles et responsabilités de chaque partenaire, en les traduisant en temps et en activités concrètes;
- les attentes respectives en termes de processus, de rythme et de livrables ;
- le niveau de maturité attendu de la solution à chaque phase.

Tester en contexte réel révèle des frictions invisibles en laboratoire. Une solution viable doit s'intégrer au flux de travail existant et ne pas exiger, dès le départ, un effort supplémentaire significatif.

Planifiez pour deux scénarios : si tout se déroule comme prévu... et si des interruptions majeures surviennent. La réalité se situera généralement entre les deux.

Lors du lancement et du déroulement du projet

Confirmez explicitement la disponibilité des ressources annoncées (temps, données, soutien organisationnel) avant le démarrage.

Établissez un calendrier de rencontres régulières, ajusté aux besoins du projet. Ces rencontres doivent servir à :

- prendre des décisions ;
- ajuster les orientations ;
- clarifier les prochaines étapes.

Si une information ne nécessite pas de discussion, privilégiez un courriel ou une vidéo synthèse. Une réunion doit toujours avoir un objectif décisionnel clair.

Envoyez l'ordre du jour à l'avance, en précisant les points à trancher, afin de permettre aux partenaires de se préparer.

Commencez par une recherche utilisateur structurée (personas, observation de journées typiques, analyse du flux de travail réel). La valeur d'une technologie se mesure à sa capacité d'intégration concrète dans les pratiques existantes.

Conseils complémentaires pour les entreprises technologiques

Avant de planifier un projet

- L'ajout d'une plateforme autonome comporte un risque élevé de faible appropriation si elle s'ajoute à un écosystème déjà saturé.
- L'acceptabilité dépend davantage de la friction d'usage que de la sophistication technique.
- La flexibilité architecturale est une condition de pérennité : une solution rigide s'adapte mal à un environnement en mutation rapide.

Conseils complémentaires pour les chercheurs

Avant de planifier un projet

- Clarifiez avec l'entreprise si elle recherche une exécution technique ou une expertise scientifique. Cette distinction détermine votre niveau d'implication.
- La validité externe doit être testée dès les premières phases, pas uniquement en fin de projet.
- Une base de données ne génère pas d'impact sans mécanisme d'activation concret.
- L'ambition algorithmique doit être précédée d'une infrastructure de données stable, validée et réellement utilisée.

Bibliographie

¹Schüle, M.-O. (2017). L'intelligence artificielle au service de la santé mentale [Présentation publique, TEDx]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=4unlQQee990>

²Saint-Joy, M. (2022). Évaluation de l'utilité d'une plateforme numérique en santé mentale, Mylin, selon des intervenants psychosociaux et des professionnels en milieu scolaire dotés de différents niveaux de littératie numérique en santé [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. <https://doi.org/10.71781/24108>

³Ex: Corbière, M. & Larivière, N. (Eds.), Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé (pp. 803-832). PUQ

⁴Ex: Brière, F. N. (2017). La recherche d'effectivité: Nature, méthodes et rôle dans la validation des interventions fondées sur les preuves. *Revue de psychoéducation*, 46(1), 117-143.

⁵Programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation, Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI)

⁶Programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation, Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI)

⁷Cette étape étant encore en cours, les résultats peuvent évoluer. Une version à jour de ce document sera rééditée à la fin de cette période.

⁸Pour plus de détails, consultez les annexes 2 et 3.

⁹"Fall in love with the problem not the solution" Uri Levine

¹⁰un exemple de cette approche en innovation sociale: <https://tacklingheropreneurship.com/>

¹¹Ramasesh, R. V., & Browning, T. R. (2014). A conceptual framework for tackling knowable unknown unknowns in project management. *Journal of operations management*, 32(4), 190-204.