

Note Technique: Gestion du changement pour améliorer l'adoption, la mise en œuvre et la portée des interventions numériques dans le domaine de la santé

Evaluation des approches et des cadres de mise en œuvre

Préparé par Tara Nutley et Patricia Mechael



Préparé par Tara Nutley et Patricia Mechael

Résumé

Gavi, l'Alliance du Vaccin (Gavi), se consacre et investit dans des interventions d'information numérique sur la santé (IDS) pour faciliter la réalisation des objectifs de vaccination, en mettant particulièrement l'accent sur les enfants sous-vaccinés et ceux qui n'ont reçu aucune dose, conformément à la stratégie Gavi 5.0. Il est largement reconnu que ces investissements ne permettront pas à eux seuls aux interventions d'information numérique sur la santé d'atteindre une adoption, une portée ou un impact durables en l'absence d'un soutien pour guider le processus d'adoption.

Parallèlement, Gavi élargit ses investissements pour englober la santé numérique au sens large, ce qui nécessite un soutien supplémentaire pour l'adoption et la mise en œuvre efficaces des interventions de santé numérique, en plus des systèmes d'information sur la vaccination numérique. Gavi a identifié la gestion du changement comme un élément essentiel de la santé numérique et l'a considérée comme un domaine essentiel à explorer et à soutenir dans le cadre de cette expansion.

La gestion du changement est le processus de mise en œuvre de stratégies, de processus et d'initiatives visant à aider les individus à gérer les changements axés sur les résultats au sein d'une organisation ou d'un système. Elle se concentre sur la gestion de l'aspect humain du changement au sein d'une organisation, qui englobe la transition et l'adaptation des employés individuels aux nouveaux processus et systèmes, ainsi que les changements organisationnels plus larges qui sont mis en œuvre pour soutenir et étendre le changement souhaité. Afin de faciliter le changement dans les programmes de santé et de santé numérique, la gestion du changement a été mise en œuvre. Souvent, la gestion du changement n'est pas mise en œuvre de manière systématique et, lorsqu'elle l'est, elle ne tient pas compte de toutes les composantes essentielles requises pour une approche du changement ayant un impact, malgré sa valeur pour faciliter le changement associé à l'adoption et à l'échelle de la santé numérique (Hospodková et al., 2021).

Cette note technique de Gavi sur la santé numérique propose un examen complet de l'utilisation des approches de gestion du changement dans la mise en œuvre de la santé numérique, comme l'ont indiqué les entretiens avec 11 personnes clés chargées de la mise en œuvre de la santé numérique. En outre, il passe en revue quatre cadres de gestion du changement couramment utilisés dans le domaine de la santé numérique () : 1) le modèle de changement en 8 étapes de Kotter, 2) le modèle en 3 étapes de Lewin, 3) le modèle ADKAR de gestion du changement et 4) le cadre des 7 S de McKinsey. L'objectif de ce mémoire technique est de comprendre :

- La structure actuelle et l'utilisation des cadres et approches de gestion du changement dans la mise en œuvre de la santé numérique.
- Les avantages de la hiérarchisation des stratégies de gestion du changement.
- Les facteurs qui influencent la mise en œuvre de stratégies de gestion du changement réussies.
- Lacunes dans la mise en œuvre de la gestion du changement.
- Priorités pour la mise en œuvre future de la gestion du changement.

Afin de comprendre les méthodes les plus efficaces de gestion du changement, quatre cadres fréquemment mis en œuvre dans le domaine de la santé numérique ont été examinés. Il s'agit des suivants 1) le modèle de changement en 8 étapes de Kotter, 2) le modèle en 3 étapes de Lewin, 3) le modèle ADKAR de gestion du changement et 4) le cadre des 7 S de McKinsey. Les cadres partagent cinq éléments fondamentaux.

- Comprendre l'état actuel de l'organisation grâce au diagnostic.
- Créer une vision du changement, une stratégie de changement et un plan d'action pour atteindre l'état organisationnel souhaité et susciter l'adhésion à l'état futur souhaité.
- Donner aux employés les outils, la formation et le soutien nécessaires pour qu'ils adoptent et maintiennent le changement souhaité.
- Construire et intégrer des supports organisationnels (politiques, incitations, structures de communication, etc.) pour soutenir et maintenir le changement souhaité.
- Maintenir le processus de changement par un examen régulier, un suivi et une communication claire afin de maintenir les personnes impliquées et informées.

Les principales distinctions entre les quatre cadres sont les domaines d'intervention, le degré d'approfondissement des orientations fournies pour l'application des modèles et la portée des éléments pris en compte dans les modèles.

Des entrevues ont été menées afin de mieux comprendre la façon dont onze responsables de la mise en œuvre de la santé numérique appliquent des cadres et des stratégies formels et non formels de gestion du changement dans le cadre de leur travail. Tous les répondants ont indiqué que leur organisation mettait en œuvre des interventions en santé numérique à l'aide de stratégies de gestion du changement et qu'elle s'inspirait de trois des quatre cadres examinés dans le présent mémoire. ADKAR, Kotter et Lewin sont les trois cadres qui ont été mentionnés. D'autres renseignements fournis par les informateurs principaux suggèrent ce qui suit :

- La gestion du changement est considérée comme essentielle à l'adoption et à l'extension des interventions de santé numérique.
- La gestion du changement est reconnue comme la solution la plus efficace pour améliorer l'adoption et l'échelle des mises en œuvre de la santé numérique, mais seulement si elle est priorisée, financée et institutionnalisée au sein de l'organisation qui cherche à réaliser le changement.

- La minorité de ceux qui mettent en œuvre le programme suivent des cadres structurés et formels de gestion du changement.
- La majorité d'entre eux appliquent des processus de gestion du changement ciblés et réguliers, mais non formels, ce qui signifie qu'ils n'utilisent pas d'outils structurés ou de conseils de mise en œuvre systématiques.
- La plupart des responsables de la mise en œuvre de la gestion du changement s'appuient sur la conception centrée sur l'être humain (CCH) comme outil de gestion du changement.
- Les facteurs qui contribuent à une mise en œuvre insuffisante des stratégies de gestion du changement sont notamment les suivants :
 - L'absence d'un leadership local fort et durable pour conduire le processus de changement.
 - Faible compréhension de la valeur de la gestion du changement et, par conséquent, priorité insuffisante accordée aux stratégies de gestion du changement dans les plans de travail.
 - Une confiance excessive dans la conception centrée sur l'homme en tant que principale stratégie de gestion du changement.
 - Des exigences concurrentes en matière de délais et de ressources qui limitent la portée de la gestion du changement.
 - L'implication insuffisante de toutes les parties prenantes nécessaires à un changement organisationnel durable.
 - Systèmes/processus insuffisants pour soutenir un changement durable.
 - Insuffisance du suivi et de l'évaluation des processus de gestion du changement et donc de la communication des succès et des faiblesses.

Gavi reconnaît le potentiel de transformation de la gestion du changement pour garantir l'adoption, la mise en œuvre et la portée des interventions numériques en matière de santé, améliorant ainsi les systèmes et les résultats de la vaccination. Voici des suggestions pour investir dans des stratégies de gestion du changement afin de faciliter la mise en œuvre d'interventions de santé numérique dans les programmes de vaccination financés par Gavi.

Principales recommandations

- **Appliquer une approche structurée de la gestion du changement** dans un pays à fort impact soutenu par Gavi en utilisant une approche structurée de gestion du changement. Évaluer la faisabilité et l'acceptabilité de cette approche et mettre en place un système solide de suivi, d'évaluation et d'apprentissage afin de contribuer à l'élaboration des orientations de Gavi sur la mise en œuvre de la gestion du changement.
- **Évaluer l'impact de l'intégration des interventions de santé numérique dans les programmes de Gavi, en conjonction avec les conseils de mise en œuvre de la gestion du changement.** Examiner la corrélation entre l'adoption d'une approche de gestion du changement de Gavi et les changements de comportement prévus, les résultats programmatiques et l'ampleur des interventions de santé numérique. Diffuser les connaissances entre les initiatives de Gavi. Considérer l'approche améliorée de la gestion du changement comme une stratégie permettant d'améliorer la préparation à l'introduction et à l'extension rapide de nouvelles interventions numériques et non numériques dans Gavi 6.0 et d'améliorer l'équité en matière de santé numérique.
- **Encourager l'intégration de la gestion du changement en tant qu'axe de travail financé** dans les programmes de santé numérique soutenus par Gavi, en tant que stratégie visant à améliorer l'adoption, l'utilisation durable et la portée des interventions de santé numérique, ainsi qu'en tant que cas d'utilisation pour améliorer l'efficacité financière, l'optimisation des ressources et l'efficacité. Dans ces cas, il est nécessaire de rendre compte des indicateurs clés des stratégies de gestion du changement afin de comprendre les facteurs qui contribuent au succès et les obstacles qui entravent leur mise en œuvre.
- **Collaborer avec l'équipe de l'Agenda 2030 pour la vaccination, qui travaille actuellement sur la demande,** afin de garantir la diffusion des connaissances sur la motivation des travailleurs de la santé (et d'autres facteurs comportementaux) qui influencent la gestion du changement.
- **Collaborer avec les partenaires de Gavi Alliance pour veiller à ce que les investissements dans les approches de gestion du changement** soient alignés dans les pays qui investissent déjà dans des interventions de santé numérique, mais qui n'ont pas encore atteint un niveau d'adoption ou d'échelle adéquat. En outre, institutionnaliser l'orientation de la gestion du changement dans la politique du gouvernement et des donateurs pour la mise en œuvre des interventions de santé numérique afin de renforcer l'appropriation et la direction locales des approches de gestion du changement et l'efficacité de l'investissement dans les programmes de vaccination.

Contexte

Les organisations doivent évoluer pour perdurer et prospérer dans le monde complexe et interconnecté d'aujourd'hui. Indépendamment de son emplacement, de sa taille ou de son objectif, chaque organisation est affectée par les changements géopolitiques, les fluctuations des priorités locales (), les événements environnementaux et sanitaires et les perturbations de la transformation numérique. Le changement est nécessaire au développement, à la contraction et au maintien de l'organisation. La gestion du changement est utilisée depuis longtemps comme stratégie de gestion du changement et constitue un instrument essentiel pour les programmes de vaccination qui intègrent de plus en plus d'interventions numériques en matière de santé. Comme le définissent Prosci (n.d.) et Whatfix (n.d.), la gestion du changement est la mise en œuvre de stratégies, de processus et d'initiatives visant à aider les individus à gérer les changements axés sur les résultats au sein d'une organisation ou d'un système.

La théorie des organisations, la psychologie et les pratiques commerciales ont toutes contribué au développement de la gestion du changement, qui a été mise en œuvre dans de nombreux domaines. Ces méthodes se concentrent sur l'individu et offrent un cadre pour gérer l'aspect humain du changement. Elles aident les individus à passer de leur état actuel à un état futur et mettent l'accent sur les étapes nécessaires pour influencer l'adoption du changement.

Les cadres de gestion du changement ont été cités comme un moyen de parvenir à un changement plus large, en plus de leur objectif principal qui est de guider le processus de changement et d'aider les individus à atteindre et à maintenir l'état futur. En particulier, ces avantages englobent l'amélioration de l'adaptabilité

ENCADRÉ A AVANTAGES DE LA GESTION DU CHANGEMENT

- Amélioration de la capacité de l'organisation à s'adapter au changement
- Amélioration de l'acceptation et de l'adoption du changement par les employés
- Augmentation de l'efficacité de l'organisation
- Amélioration de la communication
- Amélioration de l'engagement et de la satisfaction des employés
- Atténuation des risques liés au changement
- Contrôle des coûts - éviter les coûts liés aux retards, aux erreurs ou à l'échec de la mise en œuvre en raison du changement
- Des taux de réussite plus élevés pour les projets et un succès durable
- Culture organisationnelle positive

et de la résilience de l'organisation, l'amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'organisation, l'amélioration du moral et de l'engagement des employés, la réduction des risques organisationnels, l'amélioration de la résolution des problèmes par les employés et l'amélioration de la culture organisationnelle (High5, n.d.). Voir l'encadré A.

ENCADRÉ B QU'IMPLIQUE LA GESTION DU CHANGEMENT ?

- Définir un état futur avec une vision, une stratégie et des objectifs clairs pour le changement souhaité
- S'assurer que les personnes concernées par le changement comprennent comment il les affectera
- S'assurer les services de dirigeants locaux et d'agents de changement organisationnel pour conduire et soutenir le changement
- Garantir l'engagement de toutes les parties concernées par le changement
- L'affectation des ressources à un plan de mise en œuvre de la gestion du changement
- Mettre en place des mécanismes de communication et de retour d'information réguliers et adaptés
- Mettre en place et maintenir les politiques et les soutiens nécessaires au changement
- Assurer le développement des compétences nécessaires au changement
- Assurer un suivi régulier du processus de changement et un retour d'information sur les réussites.
- Créer des incitations pour reconnaître les succès et les efforts d'amélioration continue
- Veiller à ce que le changement soit maintenu à long terme

Les gestionnaires de projet définissent le changement dans un cadre restreint lié à la mise en œuvre d'un projet ou d'une activité spécifique, ce qui constitue une distinction entre les modèles de gestion du changement et les cadres de changement de la gestion de projet. Au lieu de mettre l'accent sur l'individu, ils privilégient les procédures techniques et garantissent le maintien des objectifs du projet. Il s'agit de disciplines complémentaires unies par un objectif commun : réaliser un changement efficace.

Gestion du changement dans le domaine de la santé

Le paysage de la santé change continuellement, ce qui nécessite une évolution constante des systèmes de santé. sont habitués à s'adapter pour satisfaire les besoins évolutifs de la population, les nouvelles avancées cliniques, les risques épidémiologiques, les changements sociaux, la mise à jour des réglementations sanitaires et les nouvelles technologies qui amélioreront l'efficacité et la qualité (Harrison et al., 2021) (Fiorio et al., 2018). Le contexte des soins de santé a fait l'objet de l'application d'approches de gestion du changement qui trouvent leur origine dans les travaux de Kurt Lewin dans les années 1940. Ces approches ont depuis évolué à partir des principes fondamentaux du développement organisationnel pour répondre aux exigences complexes des systèmes de santé contemporains et du personnel associé. Veuillez vous référer à l'encadré B. Le secteur de la santé a mis en œuvre la gestion du changement

en tant que stratégie fondamentale pour améliorer la qualité des résultats des soins et la performance des prestataires (souvent appelée amélioration de la qualité) (Kampstra et al., 2018) et pour renforcer l'efficacité opérationnelle (Kho et al., 2020).

Gestion du changement dans le domaine de la santé numérique

Le dialogue mondial a repris avec une concentration sur la gestion du changement pour les programmes de santé, alors que les systèmes de santé commençaient à se numériser. Ce phénomène a atteint son apogée lors de la pandémie de COVID-19, en raison de la mise en œuvre généralisée d'interventions de santé numériques. Le nombre et la portée des interventions de santé numériques ont connu une augmentation significative dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Seul un petit nombre d'entre elles ont pu être mises en œuvre à l'échelle nationale ou semi-nationale, et encore moins ont pu être utilisées à long terme, malgré cette augmentation substantielle (Swartz et al., 2021). L'une des raisons expliquant les résultats médiocres des efforts d'amélioration des soins de santé est la transformation des systèmes de santé en systèmes complexes comportant de multiples variables et facteurs d'influence, ce qui génère de l'imprévisibilité et de l'incertitude (Braithwaite et al., 2021). La complexité de la gestion de ces changements s'accroît à mesure que les systèmes de santé subissent la transformation numérique, induite par les nouvelles tendances technologiques. Il est donc nécessaire d'élaborer des stratégies de gestion du changement plus complètes et plus efficaces pour garantir la réussite de la mise en œuvre, de l'expansion et de la durabilité des interventions en matière de santé numérique. (Narine et al., 2003).

Soutenir les priorités de Gavi

Le Programme de vaccination 2030 de l'Organisation mondiale de la santé et les stratégies 5.0 et 6.0 de Gavi sont fondés sur les objectifs fondamentaux que sont l'élargissement de la couverture vaccinale et la fourniture de vaccins aux enfants sous-vaccinés et à ceux qui n'en ont pas reçu. Pour atteindre ces objectifs, Gavi s'engage à améliorer la couverture des programmes, à répondre aux épidémies et à aider les pays à mettre en place des services de vaccination adaptés aux besoins spécifiques des communautés mal desservies et des soignants. Ces engagements reposent sur la qualité des services de vaccination fournis par les professionnels de santé. Il a été démontré que les interventions de santé numérique facilitent ces résultats (Abernethy et al., 2022).

Gavi se consacre déjà à la transformation numérique des systèmes d'information sur la vaccination et investit dans ce domaine, comme indiqué dans la [stratégie d'information numérique sur la santé 2022-2025](#). Dans le cadre de sa nouvelle stratégie 6.0, Gavi étudie la mise en œuvre d'un éventail plus large d'interventions numériques en matière de santé qui dépassent les données et peuvent accélérer la réalisation de leurs objectifs. Il est essentiel pour cet engagement de veiller à ce que les investissements dans les interventions de santé numérique soient mis en œuvre, étendus et soutenus. Ce processus peut être facilité et soutenu par la gestion du changement. Voir l'encadré C.

ENCADRÉ C

COMMENT LA GESTION DU CHANGEMENT PEUT AMÉLIORER LES INTERVENTIONS NUMÉRIQUES DANS LES PROGRAMMES DE VACCINATION

Les activités de vaccination supplémentaires (AVS) constituent une approche efficace pour administrer des vaccins aux enfants qui n'ont pas été pris en compte par les services de routine. Pour aider les programmes à améliorer leurs AVS, il est possible de mettre en place un suivi en temps réel (RTM), qui utilise les technologies numériques pour accélérer le partage, l'analyse et l'utilisation des données afin d'améliorer la qualité et l'efficacité des campagnes. Le suivi en temps réel RTM permet d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs, d'identifier les problèmes et les lacunes, de surveiller les fournitures, les ressources humaines et les séances de vaccination, et de prendre rapidement des décisions concernant les mesures correctives. Bien qu'elles soient souvent couronnées de succès dans les endroits où elles sont mises en œuvre, elles ne parviennent pas toujours à être pleinement adoptées ou à s'étendre en raison de la nature irrégulière et transitoire des AVS. Par conséquent, il est fréquent que le RTM ne soit pas intégrée de manière efficace dans les flux de travail conventionnels. Dans ce contexte, les programmes de vaccination sont confrontés à des difficultés pour gérer l'évolution de l'environnement.

Ces défis peuvent être surmontés par la mise en œuvre d'une gestion du changement, qui garantit que :

- Les dirigeants locaux expliquent les avantages du changement, conduisent le processus de changement et identifient les ressources nécessaires à sa mise en œuvre et à son maintien.
- Les responsables de la mise en œuvre des programmes d'AVS comprennent comment la gestion de le RTM facilitera leur travail et améliorera les résultats pour les clients.
- L'ensemble des acteurs et des secteurs impliqués dans le processus de changement, au-delà de ceux qui mettent directement en œuvre l'intervention numérique, sont engagés dans la manière de soutenir le RTM, c'est-à-dire les programmes de formation en cours d'emploi, les programmes de supervision de soutien, les autres responsables de la mise en œuvre du programme numérique, le secteur des TIC, et la gestion des programmes régionaux et nationaux.
- Les politiques des établissements/régionales et autres soutiens organisationnels sont mises en place pour assurer une formation RTM et des formations de remise à niveau, des incitations pour les employés adoptant RTM, la résolution des problèmes liés au RTM, et le soutien des pairs.
- Un soutien de pair à pair est mis en place pour aider à surmonter les obstacles qui apparaissent au fur et à mesure de la mise en œuvre et de l'extension de l'intervention numérique.
- Une communication régulière et continue est établie pour partager l'impact de l'adoption de la RTM sur les résultats des clients et des programmes, ainsi que sur l'engagement, la satisfaction et la culture numérique des employés.

L'expérience des programmes de vaccination pendant la pandémie de grippe aviaire COVID-19 en fait le contexte idéal pour améliorer la gestion du changement pour les interventions de santé numérique sur le site. Il a mis en évidence le potentiel des interventions numériques en matière de santé pour améliorer les résultats de la vaccination contre le virus COVID-19. En outre, les programmes de vaccination regorgent d'interventions de santé numérique pilotes et de démonstration réussies qui peuvent être étendues avec l'aide de stratégies de gestion du changement améliorées. Gavi est particulièrement bien placé pour tirer parti de son pouvoir de mobilisation afin de réunir les parties prenantes de la vaccination et de la santé numérique aux niveaux mondial, régional et national. Cela renforcera la mise en œuvre des interventions de santé numérique en appliquant de solides stratégies de gestion du changement pour s'assurer que les investissements numériques sont pleinement adoptés et mis à l'échelle.

Méthodologie

Deux exercices de collecte d'informations ont été utilisés pour éclairer ce mémoire technique. Dans un premier temps, une analyse documentaire rapide a été menée pour déterminer les cadres de gestion du changement les plus fréquemment utilisés dans le secteur de la santé (Harrison et al., 2021) (Bağ & Bağ., 2024). Deuxièmement, onze entretiens avec des informateurs clés ont été menés avec des responsables de la mise en œuvre de la santé numérique pour vérifier l'application de la gestion du changement dans la mise en œuvre actuelle de la santé numérique.

Afin de comprendre les méthodes les plus efficaces de gestion du changement dans la mise en œuvre de la santé numérique, la première étape a consisté à identifier les cadres de gestion du changement les plus fréquemment utilisés dans le secteur des soins de santé. Quatre cadres ont été identifiés et évalués. Il s'agit de :

- Le modèle de changement en 8 étapes de Kotter
- Le modèle en 3 étapes de Lewin
- le modèle ADKAR de gestion du changement
- le cadre des 7S de McKinsey.¹

Afin d'évaluer les forces, les limites, les lacunes et les opportunités des approches de gestion du changement dans la mise en œuvre actuelle des interventions de santé numérique, les quatre cadres ont été examinés pour comprendre les éléments fondamentaux de la gestion du changement. Pour ce faire, des entretiens avec des informateurs clés ont été menés. Pour étudier les pratiques actuelles de mise en œuvre de la santé numérique, des entretiens avec des informateurs clés (étape 2) ont été menés avec des experts de la santé numérique. Un échantillonnage de commodité a été utilisé pour identifier les spécialistes de la mise en œuvre de la santé numérique. Les enseignements tirés de l'évaluation du cadre ont été mis en œuvre dans les entretiens avec les informateurs clés afin d'obtenir des informations sur les points suivants :

¹ Le cadre des 7S n'a pas été aussi largement mis en œuvre dans les soins de santé que les autres cadres ; il est toutefois inclus dans le présent document en raison de sa récente accréditation en tant qu'outil efficace de gestion du changement dans l'innovation et dans des environnements dynamiques et en constante évolution, tels que les soins de santé (Hospodková et al., 2021).

- Structure et utilisation des cadres et approches de gestion du changement dans la mise en œuvre actuelle de la santé numérique.
- Avantages de la hiérarchisation des stratégies de gestion du changement.
- Facteurs qui influencent la mise en œuvre de stratégies de gestion du changement réussies
- Lacunes dans la mise en œuvre de la gestion du changement.
- Priorités pour la mise en œuvre future de la gestion du changement.

La partie suivante présente les résultats des deux exercices de collecte d'informations (examen des cadres et entretiens avec les informateurs clés). L'annexe A présente un examen complet des quatre cadres de gestion du changement.

Résultats

La gestion du changement est reconnue comme l'approche la plus efficace pour améliorer l'adoption et la portée des mises en œuvre de la santé numérique.

Toutes les personnes interrogées ont souligné la nécessité de donner la priorité aux processus de gestion du changement dans les déploiements de la santé numérique. Elles ont toutes reconnu qu'il s'agissait de la solution pour améliorer l'adoption et la portée des interventions en matière de santé numérique.

“

Nous sommes capables de fournir une technologie précise dans 99,99 % des cas. Le défi réside dans la capacité à maintenir l'engagement des utilisateurs et le changement de comportement à travers la mise en œuvre des systèmes et des processus.

“Il est actuellement coûteux, mais il permettra de réaliser des économies à long terme en facilitant la mise en œuvre d'interventions durables et élargies.

”

L'examen des cadres a mis en évidence le fait que le processus de gestion du changement sert de “préparation psychologique” aux différentes étapes du changement en reconnaissant les nombreux acteurs et leurs divers rôles et motivations individuels qui sont impliqués dans la réalisation de l'état futur. Cela permet d'établir une séquence d'événements “axés sur les personnes” qui sont nécessaires pour établir la confiance entre toutes les parties prenantes, s'assurer de leur soutien et maintenir la vision du changement. En outre, il établit l'attente d'une adaptation et d'un apprentissage continu en définissant les étapes nécessaires au changement. Il inhibe le processus de changement qui est mis en œuvre rapidement par opposition au changement qui est mis en œuvre efficacement.



La gestion du changement établit un nouvel état d'esprit pour le changement, en plus de l'élaboration de processus et de la communication sur le changement. L'inconfort associé au changement et à l'inconnu est atténué par une approche méthodique. Elle apporte prévisibilité et contrôle.



Les répondants reconnaissent que l'investissement dans les interventions de santé numérique persistera et augmentera probablement à mesure que les écosystèmes numériques arriveront à maturité et que la culture et les solutions numériques s'amélioreront. En outre, un répondant a observé que la gestion du changement est essentielle pour l'adoption et la mise en œuvre des interventions de santé numérique dans les environnements à ressources limitées et à faible revenu. En effet, elle garantit l'apprentissage et le développement continu des systèmes pour soutenir l'adoption de la santé numérique. En d'autres termes, elle facilite l'identification des catalyseurs et des obstacles externes, ce qui permet d'élaborer et d'adapter des solutions adaptées au contexte au fil du temps.

La majorité des personnes interrogées ont identifié la complexité du changement comme un avantage de la gestion du changement, qui reconnaît la nécessité de rassembler une variété d'individus et de processus pour le renforcer. La mise en œuvre d'une intervention de santé numérique est un effort de collaboration qui implique le professionnel de santé, l'organisation de santé et le système de santé, comme l'ont indiqué les personnes interrogées. Les cadres examinés soulignent également la nécessité de prendre en compte, au cours du processus de changement, toutes les parties prenantes qui sont touchées par le changement, et pas seulement celles qui peuvent être les principaux consommateurs de la nouvelle intervention de santé numérique.

Les avantages spécifiques de la gestion du changement signalés par les répondants et regroupés en fonction de l'ampleur du changement sont présentés ci-dessous :

- **Personnel de santé** – meilleure compréhension de la manière dont le changement peut faciliter le travail du personnel de santé, soutien accru au changement souhaité, diminution de la résistance au changement, amélioration des compétences et de la confiance dans l'utilisation des technologies numériques.
- **Organisme de santé** – transition en douceur de l'état actuel à l'état futur, la capacité de comprendre le processus de changement et les stratégies qui peuvent être employées pour faciliter le changement continu, l'efficacité opérationnelle accrue et les taux de réussite plus élevés pour la nouvelle intervention de santé numérique.

- **Système de santé** – amélioration des programmes et des résultats pour les patients, données de meilleure qualité et meilleure gestion des ressources.

Tout au long du processus de changement, toutes les personnes interrogées ont observé qu'un processus structuré de gestion du changement permet l'engagement du leadership, qui est l'une des composantes les plus critiques du changement. L'une des personnes interrogées a suggéré d'intégrer des orientations en matière de gestion du changement dans la politique du gouvernement et des donateurs afin de faciliter la mise en œuvre des interventions en matière de santé numérique. L'intégration de la gestion du changement dans le processus de mise en œuvre de la santé numérique en fera un élément obligatoire. Cela permettra également d'accroître l'efficacité des investissements, d'améliorer la mise en œuvre régulière de la gestion du changement et de faciliter l'engagement des dirigeants.

Des stratégies de gestion du changement sont régulièrement appliquées dans la mise en œuvre des interventions de santé numérique.

Toutes les personnes interrogées reconnaissent que la gestion du changement doit être intégrée dans tous les déploiements technologiques et financée en tant qu'activités distinctes. Selon l'une des personnes interrogées, il serait préférable de réduire la portée technique plutôt que le plan de travail de la gestion du changement ; toutefois, cela est rarement réalisable.



Nous ne pouvons pas considérer la gestion du changement comme une tâche supplémentaire à la technologie. Il est nécessaire de la définir comme un programme de changement qui utilise la technologie pour faciliter la réalisation d'un état futur. La technologie est représentée par le moteur, tandis que la transformation est représentée par le véhicule.



Afin d'institutionnaliser le soutien aux individus pour gérer un processus de changement, adopter de nouvelles pratiques et maintenir ces pratiques dans le temps, toutes les personnes interrogées ont déclaré utiliser des stratégies de gestion du changement dans leur travail. En outre, toutes les personnes interrogées ont indiqué qu'elles n'adhéraient à aucun des cadres formels examinés dans le présent document. Ils ont plutôt adapté les orientations formelles au contexte de leur organisation et de leur mise en œuvre. Le modèle ADKAR est le cadre le plus fréquemment cité, suivi de Kotter, Prosci et Lewin. Il est important de noter que le McKinsey 7 a été discuté dans la littérature comme un cadre valable ; cependant, aucun des informateurs clés ne l'a identifié comme un facteur qui a influencé leurs stratégies de gestion du changement.

Les éléments fondamentaux communs aux quatre cadres formels sont respectés par toutes les personnes interrogées. Voir l'encadré D. En outre, toutes les personnes interrogées ont identifié les éléments suivants comme étant essentiels au processus de transformation :

- Une direction locale forte et durable du processus de changement.
- Une communication claire et régulière sur les attentes, les succès et les progrès du processus de changement.
- Formation sur les compétences nécessaires dans l'état futur.
- Utilisation d'agents de changement internes pour modéliser le changement souhaité.

La majorité des personnes interrogées ont identifié les éléments suivants comme étant des éléments supplémentaires essentiels au processus de gestion du changement :

- Sensibilisation au changement souhaité.
- Comprendre l'impact du changement sur l'individu.
- Garantir des systèmes de soutien organisationnel et des ressources pour soutenir le changement individuel.
- Renforcer les compétences dans les pratiques de changement souhaitées.
- Créer des incitations et des responsabilités pour que les individus changent.
- Solliciter le retour d'information des personnes impliquées dans le processus de changement.
- Gérer la résistance au changement.

Les stratégies actuelles de gestion du changement sont souvent mal financées et mal exécutées.

La majorité des personnes interrogées ont observé que les gouvernements, les donateurs et les autres clients présument souvent que l'intervention de santé numérique aboutira à l'état futur souhaité sans mettre l'accent sur l'aspect humain du changement. Par conséquent, ils ne sont pas disposés à allouer des fonds supplémentaires aux initiatives de gestion du changement. Les contraintes en matière de ressources nécessitent souvent une réduction initiale de la portée de la gestion du changement lorsque la nécessité de la gestion du changement est reconnue. À

ENCADRÉ D ÉTAPES FONDAMENTALES COMMUNES À TOUS LES CADRES DE GESTION DU CHANGEMENT

- Comprendre l'état actuel par le biais d'un diagnostic.
- Créer une vision, une stratégie et un plan d'action pour susciter l'adhésion à l'état futur, comprendre l'impact de l'état futur et mettre clairement en œuvre les étapes permettant d'atteindre l'état futur.
- Maintenir et pérenniser le processus de changement par un examen et un suivi réguliers.
- Renforcer le changement par le biais de la culture et des politiques de l'organisation.

la lumière de ce qui précède, l'aspect le plus critique de la gestion du changement a été identifié comme étant le rôle du leadership dans la promotion et l'obtention de ressources pour le processus de gestion du changement.

Environ la moitié des répondants ont développé une stratégie de gestion du changement centrée sur le résultat que l'intervention numérique était censée atteindre lors de la définition des stratégies de gestion du changement. L'objectif principal de la majorité des stratégies de changement était de garantir la qualité de la conception et de la mise en œuvre de l'intervention numérique. Bien qu'il s'agisse d'un élément essentiel de la stratégie de gestion du changement, il manque une perspective à long terme. Un répondant a proposé que le changement soit plus probable lorsque les messages et les activités de gestion du changement sont basés sur les résultats à long terme que l'intervention numérique permettra d'obtenir, tels que l'augmentation de la demande, l'amélioration de l'efficacité des prestataires et l'amélioration des résultats en matière de santé.



Le problème est que nous commençons souvent par la technologie plutôt que par la transformation qu'elle permettra. Il est impératif de commencer par le problème et de se demander ensuite si la technologie peut le résoudre. Par exemple, nous devrions donner la priorité au changement résultant de l'augmentation du nombre de clients, plutôt qu'à la mise en œuvre d'une nouvelle technologie.



La majorité des personnes interrogées ont déclaré que leurs processus de gestion du changement étaient ciblés et cohérents, mais qu'ils n'étaient pas de nature formelle. Cela signifie qu'ils n'adhèrent pas à des orientations systématiques et n'utilisent pas d'outils structurés. Ils adhèrent plutôt à des principes établis et à des meilleures pratiques qu'ils modifient en fonction des circonstances. Le processus de conception centrée sur l'humain (CCH), qui est utilisé dans le développement de logiciels, est utilisé par environ la moitié des personnes interrogées pour traiter un nombre important d'éléments du processus de gestion du changement. Deux répondants ont identifié des stratégies formelles et structurées de gestion du changement organisationnel qui comprennent des étapes, des outils et des plans de travail spécifiques.

La majorité des répondants ont observé que la mise en œuvre de la gestion du changement n'est pas optimale en raison d'un manque de demande et d'investissement dans la gestion du changement. Il a également été observé que les stratégies de gestion du changement qui sont informelles présentent fréquemment une mise en œuvre plus forte des activités initiales et une mise en œuvre plus faible des activités qui interviennent plus tard dans le processus (par exemple, des forums permanents pour un retour d'information sur le processus de changement, des encouragements pour un changement réussi, un suivi et une évaluation solides, etc.)

La mise en œuvre de stratégies globales de gestion du changement représente un défi pour les responsables de la mise en œuvre de la santé numérique.

Les quatre cadres examinés dans cette note technique soulignent la nécessité de mettre en place les processus et les structures nécessaires pour maintenir le changement dans le temps. Cela comprend les éléments suivants : une formation régulière pour parvenir au changement souhaité, un soutien institutionnalisé entre pairs, des sessions régulières de communication et de retour d'information, le développement d'incitations et de récompenses pour modéliser le comportement de changement, et la communication concernant l'achèvement du processus de changement. Le principal obstacle à leur mise en œuvre a été l'absence de ressources financières et humaines suffisantes pour établir et maintenir les processus nécessaires. En outre, la mise en place des structures requises est souvent considérée comme un travail temporaire ou supplémentaire, et ces structures ne sont pas financées ou le sont insuffisamment au fil du temps, ce qui les rend inefficaces et non viables. Un petit nombre de répondants ont identifié la supervision de soutien comme un mécanisme existant et bien établi qui peut être utilisé pour suivre régulièrement les personnes en cours de changement et pour identifier des méthodes efficaces de soutien.

Afin d'acquérir une compréhension globale de l'impact du changement sur les individus, qu'il soit positif ou négatif, certaines personnes interrogées ont préconisé de mettre davantage l'accent sur l'étape évaluation / diagnostic / cadrage de la gestion du changement. Cette meilleure pratique permet également d'étudier les systèmes et processus organisationnels qui seront nécessaires (ou renforcés) pour soutenir le changement, ce qui permet d'adapter l'intervention de changement à différentes populations.

“

Même la solution de santé numérique la plus bénéfique peut échouer si nous ne parvenons pas à comprendre le soutien organisationnel dont les individus ont besoin pour faciliter le changement.

”

Un répondant a proposé qu'un investissement plus important dans la phase évaluation / diagnostic / cadrage pourrait également aider les concepteurs d'interventions numériques en matière de santé à comprendre l'aspect le plus attendu du processus de changement et, par la suite, à mettre l'accent sur cet aspect afin de garantir un succès rapide. Cela pourrait être mis en œuvre pour encourager l'adoption et l'acceptation ultérieures.

La majorité des personnes interrogées ont indiqué que l'absence d'orientation et de conseils sur la manière d'améliorer l'agilité dans les cadres formels de gestion du changement constituait un obstacle à une mise en œuvre réussie. Les quatre cadres de gestion du changement examinés dans ce mémoire sont séquentiels et linéaires (à l'exception des 7S) et ne correspondent pas bien à l'approche du développement technologique qui met l'accent sur l'agilité. Des suggestions ont été faites pour intégrer le concept d'agilité dans le processus de changement en l'empruntant au développement technologique. Il a été recommandé que le processus de changement soit adapté pour se concentrer sur ce qui est efficace en créant des opportunités d'écoute, d'apprentissage et d'adaptation des plans de travail de changement au cours du processus.

Le leadership local et organisationnel du processus de changement est un facteur essentiel dans l'élaboration de stratégies efficaces de gestion du changement.

Toutes les personnes interrogées ont souligné l'importance d'un leadership local durable et visible comme facteur essentiel de la réussite de la gestion du changement. Les dirigeants locaux sont conscients des cultures organisationnelles et des politiques qui affecteront le changement. Ils sont plus efficaces lorsqu'ils établissent une vision, définissent un état futur, défendent et facilitent le changement. Les donateurs et les parties prenantes qui sont engagés dans le déploiement d'interventions numériques ne sont pas les mieux placés pour conduire le changement. La mise en place de cadres de responsabilité pour l'adoption du changement relève de la responsabilité des dirigeants locaux.



La clé de la réussite des interventions de santé numérique réside dans l'appropriation et la conduite du processus de changement par les ministères de la santé. “Le facteur critique est une vision de l'état futur, qui englobe non seulement l'utilisation de l'outil numérique, mais aussi les capacités qu'il offre.



Les personnes interrogées et les cadres ont également souligné l'importance de l'intégration du changement organisationnel dans la culture de l'organisation. L'une des principales stratégies identifiées comme efficaces pour y parvenir est l'utilisation de champions du changement au sein de l'organisation. Les champions du changement sont considérés comme bénéfiques pour le soutien entre pairs et sont considérés comme l'incarnation de l'état futur. Ils sont les principales forces à l'origine des interventions quotidiennes qui favorisent le changement.

Principales considérations et recommandations

Cet examen des cadres et l'analyse des expériences de mise en œuvre de la gestion du changement pour soutenir l'adoption et l'étendue des interventions en santé numérique révèlent que la gestion du changement est considérée comme essentielle à l'adoption réussie et à l'étendue des interventions en santé numérique. Les répondants ont reconnu qu'il s'agit de la solution la plus efficace pour améliorer l'adoption et la portée des mises en œuvre de la santé numérique ; toutefois, cela dépend de sa priorisation, de son financement et de son institutionnalisation au sein de l'organisation qui tente d'apporter des changements.

En outre, les responsables de la mise en œuvre ont unanimement souligné que le processus de gestion du changement est fortement influencé par un leadership local efficace. Ce sont les dirigeants locaux qui définissent et défendent le plus efficacement la vision de l'état futur. Ces derniers doivent recevoir l'aide nécessaire pour définir un état futur qui transcende la simple mise en œuvre de la technologie de santé numérique () et pour définir les capacités offertes par la technologie. En outre, l'approche la plus efficace consiste à réunir les parties prenantes, à institutionnaliser le processus de changement, à résoudre les problèmes politiques et culturels et à plaider en faveur du financement et d'autres ressources grâce à l'action de dirigeants locaux forts. Un leadership fort est également essentiel pour le processus de transformation, car il est indispensable à l'établissement d'une communication régulière et au façonnement de la culture organisationnelle.

D'un point de vue macroéconomique, tous les responsables de la mise en œuvre adhèrent aux meilleures pratiques indiquées dans les quatre cadres de gestion du changement examinés (voir l'annexe A) et ont élaboré leurs stratégies de gestion du changement sur la base des éléments fondamentaux de la gestion du changement, comme le résume l'encadré D à la page 16. Néanmoins, la mise en œuvre réelle de la gestion du changement (telle que rapportée par les informateurs clés) diffère des cadres examinés en raison d'une variété de facteurs, y compris :

- Champ d'application de l'intervention numérique
- Budget disponible
- Demande et engagement durable en faveur de la gestion du changement
- les structures de gouvernance existantes pour la santé numérique, et
- Capacité à réunir les principales parties prenantes

Même s'il existe un engagement en faveur de la gestion du changement, les balles décrites ci-dessus peuvent avoir un impact sur la mise en œuvre des stratégies de gestion du changement. La mise en œuvre d'interventions numériques en matière de santé est souvent influencée par des approches par étapes. Par exemple, la mise en place d'un registre de vaccination électronique dans un pays se fait souvent par étapes, sur plusieurs années. Les stratégies de gestion du changement sont mises en œuvre de manière incohérente en raison des délais entre les phases, des exigences variables/différentes des différents bailleurs de fonds et donateurs, de l'évolution des structures de gouvernance et des changements de direction.

Des principes clés de gestion du changement ont été observés chez tous les responsables de la mise en œuvre, même s'ils n'adhèrent pas rigoureusement aux orientations définies dans les cadres formels (voir encadré E). Seul un petit nombre de responsables de la mise en œuvre ont déclaré avoir établi des méthodologies de gestion du changement organisationnel définies, normalisées et complétées par des outils de soutien afin de garantir une mise en œuvre régulière et de qualité. Le processus de gestion du changement a semblé diminuer au fil du temps dans les mises en œuvre les moins formelles. Les structures requises pour maintenir le changement ont été maintenues de manière inadéquate au fil du temps. En outre, les informateurs importants ont rarement abordé la question du suivi des programmes de gestion du changement. C'est pourquoi il pourrait être utile d'établir une approche plus structurée de la gestion du changement et d'utiliser des outils et des conseils standard pour garantir la mise en œuvre réussie de programmes de gestion du changement solides.

ENCADRÉ E PRINCIPES CLÉS DE GESTION DU CHANGEMENT COMMUNS À LA MISE EN ŒUVRE

- Assurer une direction locale forte et durable du processus de changement
- Impliquer toutes les parties prenantes concernées par le changement
- Articuler un état futur au-delà de la mise en œuvre de la technologie qui définit ce que la technologie permet.
- Sensibiliser aux avantages du changement souhaité
- Comprendre l'impact du changement souhaité
- Construire et maintenir le soutien de l'organisation au changement souhaité
- Renforcer les compétences dans les pratiques de changement souhaitées
- Assurer la mesure et la responsabilité du changement
- Créer des incitations au changement
- Utiliser les champions du changement
- Communiquer régulièrement sur la nécessité du changement et sur les succès obtenus dans ce domaine.
- Solliciter un retour d'information sur l'avancement du processus de changement
- Gérer la résistance au changement
- Intégrer le processus de changement dans les structures existantes du système de santé, telles que la supervision de soutien.

La CCD a souvent été citée comme méthode de gestion du changement dans les approches moins formelles de la gestion du changement. La HCD est une méthodologie exceptionnelle pour informer le développement de produits et de services conçus en tenant compte des exigences, des préférences et des attentes de l'utilisateur. Toutefois, la gestion du changement vise à faciliter le contexte plus large nécessaire pour soutenir le changement à long terme. Elle se concentre sur les processus, les systèmes et les services plus complets nécessaires pour établir un état futur et apporter un soutien aux personnes qui y travaillent. Le processus de changement n'est pas entièrement soutenu par une dépendance excessive à l'égard du conseil en développement humain, qui ne tient pas pleinement compte des méthodes durables permettant d'impliquer l'ensemble de l'organisation et du système de santé dans la gestion du changement.

La CCD a souvent été citée comme méthode de gestion du changement dans les approches moins formelles de la gestion du changement. La HCD est une méthodologie exceptionnelle pour informer le développement de produits et de services conçus en tenant compte des exigences, des préférences et des attentes de l'utilisateur. Toutefois, la gestion du changement vise à faciliter le contexte plus large nécessaire pour soutenir le changement à long terme. Elle se concentre sur les processus, les systèmes et les services plus complets nécessaires pour établir un état futur et apporter un soutien aux personnes qui y travaillent. Le processus de changement n'est pas entièrement soutenu par une dépendance excessive à l'égard du conseil en développement humain, qui ne tient pas pleinement compte des méthodes durables permettant d'impliquer l'ensemble de l'organisation et du système de santé dans la gestion du changement.

Il a été signalé que la mise en place de structures organisationnelles pour fournir un soutien continu aux personnes impliquées dans le processus de transition après le déploiement de la technologie constituait un défi important. La mise en œuvre d'initiatives de gestion du changement à l'échelon local permet d'assurer la promotion nécessaire à l'obtention des ressources nécessaires à la mise en place et au maintien des processus de changement et de susciter l'adhésion à un processus de changement continu. La gestion du changement au niveau local peut également servir de passerelle vers des programmes qui ne sont pas directement impliqués dans le processus de changement, mais qui peuvent néanmoins apporter leur soutien. Par exemple, les programmes de supervision de soutien existants peuvent être utilisés pour effectuer un suivi de routine des personnes en cours de changement. Pour ce faire, des processus formels peuvent être mis en place afin de faire remonter les problèmes, de dispenser une formation et de recevoir un retour d'information. Le processus de changement peut être normalisé et soutenu en intégrant la gestion du changement dans les processus de supervision de soutien.

Enfin, la gestion du changement offre la possibilité de résoudre les problèmes d'équité liés à la mise en œuvre de la santé numérique. L'intervention sera conforme à l'engagement de Gavi de réduire les disparités sanitaires entre les régions en intégrant explicitement l'équité dans la vision du changement. Le processus de gestion du

changement sera conçu, développé et déployé en mettant l'accent sur l'équité. Cette vision du changement pour l'intervention de santé numérique visera à réduire les disparités en matière de santé et à promouvoir l'équité en matière de santé pour les populations de patients socialement défavorisées.

Gavi, l'Alliance du Vaccin, reconnaît le potentiel de transformation des interventions de santé numérique sur les programmes de vaccination, comme le démontre sa programmation actuelle. Il lui est conseillé d'investir dans une approche de gestion du changement plus solide pour les interventions de santé numérique qui soit intégrée dans tous ses programmes de santé numérique afin de garantir l'impact complet de ses initiatives actuelles et futures. La suggestion d'établir une approche de gestion du changement plus solide n'implique pas que la création d'un nouveau cadre soit nécessaire. Il est plutôt conseillé à Gavi d'établir des lignes directrices particulières qui :

- S'appuie les cadres existants (résumés à l'annexe A).
- Exploitation des connaissances acquises auprès des informateurs clés en ce qui concerne la réussite de la mise en œuvre (décrite dans l'encadré E).
- Aborde les obstacles spécifiques qui ont été rencontrés au cours du processus de mise en œuvre actuel (comme indiqué dans l'encadré F).
- Traite des spécificités de la manière dont Gavi peut maintenir efficacement les stratégies de gestion du changement au cours de la mise en œuvre progressive des interventions numériques en matière de santé.

L'élaboration et l'application des orientations proposées en matière de gestion du changement garantiront l'adoption, la portée et la durabilité de la technologie numérique en assurant la mise en œuvre d'une stratégie de gestion du changement solide qui couvre toutes les étapes de la gestion du changement. Pour une liste exhaustive de suggestions, consulter le résumé.

ENCADRÉ F

STRATÉGIES POUR SURMONTER LES OBSTACLES ACTUELS À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE GESTION DU CHANGEMENT

- Veiller à ce que la stratégie de changement soit orientée vers le résultat à long terme que la technologie cherche à atteindre.
- Impliquer toutes les parties prenantes concernées par le changement (et pas seulement celles qui pourraient être les principaux utilisateurs de la nouvelle intervention de santé numérique) afin de garantir l'identification des systèmes et processus organisationnels qui seront nécessaires (ou renforcés) pour adapter la stratégie de gestion du changement à différentes populations.
- Utiliser les enseignements tirés des processus de suivi et d'évaluation pour 1) assurer un apprentissage et une adaptation continus, renforçant ainsi l'agilité du processus de changement et 2) renforcer/développer des systèmes et des processus pour soutenir l'adoption de la santé numérique.
- Élaborer des plans de travail structurés pour la gestion du changement qui définissent les activités, les parties responsables, les étapes, les résultats et les indicateurs de réussite afin de garantir une mise en œuvre solide, la fidélité aux meilleures pratiques et la responsabilisation.
- Élaborer des lignes directrices pour les responsables de la mise en œuvre de la santé numérique, ou s'en inspirer, afin de soutenir une mise en œuvre solide de la gestion du changement.

Conclusion

Cette note technique décrit le potentiel des approches de gestion du changement pour résoudre les défis de longue date associés à l'adoption et à la portée des interventions de santé numériques dans les programmes de vaccination. Il met l'accent sur l'élément humain du changement qui est nécessaire pour que les individus mettent en œuvre avec succès les interventions numériques en matière de santé, ainsi que sur l'ensemble élargi d'acteurs nécessaires pour soutenir le processus de changement au niveau de l'organisation et des systèmes de santé. Il souligne la nécessité de s'engager et d'investir dans l'élaboration d'un modèle de changement structuré, ainsi que de procéder à des évaluations systématiques pour prouver l'efficacité de l'approche du changement et justifier une attention et un investissement accrus. Il existe des stratégies de gestion du changement prometteuses et résistantes. Ces approches devraient être renforcées, étendues et adoptées en tant que stratégie permettant à Gavi d'améliorer l'efficacité actuelle des interventions de santé numérique et d'atteindre les objectifs de vaccination.

REMERCIEMENTS

health.enabled et Gavi souhaitent remercier les personnes suivantes pour leur contribution en tant qu'informateurs clés et réviseurs techniques de ce document. Les informateurs clés sont Pascale Mwele et Netsanet Ngussi, Palladium ; Andy Hastings, BCG ; Paul Bhuhi et Ernest Darkoth, BroadReach/Vantage ; Dawit Kassa, Zenysis ; Rebecca Litner, D-tree ; Jordan Lerner et Sarvesh Tewari, Dimagi, Biruhtesfa Abere et Amanuel Biru, JSI ; Stephania Gioia, futurework.design.

Les évaluateurs sont les suivants : Heidi Reynolds, Gavi ; Stephane Perrin, Gavi ; Gustavo Caetano Correa, Gavi ; Naina Ahuja, UNICEF ; Christina Lussiana, UNICEF ; Carolina M. Danovaro, OMS ; Elizabeth Ann Mitgang, Banque mondiale ; Matt Hulse, Banque mondiale ; Ali Habib, Banque mondiale ; Gavin Moodley, Broadreach ; Netsanet Ngussi, Palladium ; Dawit Kassa, Zenysis.

Références

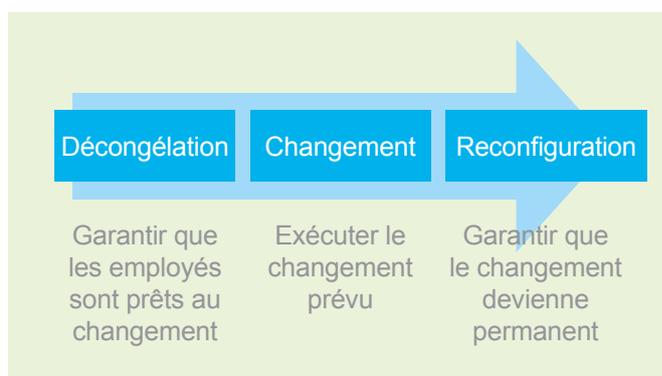
1. Abernethy A, Adams L, Barrett M, Bechtel C, Brennan P, Butte A, Faulkner J, Fontaine E, Friedhoff S, Halamka J, Howell M, Johnson K, Long P, McGraw D, Miller R, Lee P, Perlin J, Rucker D, Sandy L, Savage L, Stump L, Tang P, Topol E, Tuckson R, Valdes K. La promesse de la santé numérique : Hier, aujourd'hui et demain. *NAM Perspect.* 2022 Jun 27;2022:10.31478/202206e. PMID : 36177208 ; PMCID : PMC9499383. [LIEN](#)
2. Bağ, Danuta & Bağ, Sylwia. (2024). Change management in healthcare - a scoping literature review. *e-mentor.* 104. 23-33. 10.15219/em104.1652. . [LIEN](#)
3. Braithwaite, J., Ellis, L.A., Churrua, K., Long, J.C., Hibbert, P., Clay-Williams, R. (2021). Complexity Science as a Frame for Understanding the Management and Delivery of High Quality and Safer Care (La science de la complexité comme cadre de compréhension de la gestion et de la fourniture de soins de haute qualité et plus sûrs). In : Donaldson, L., Ricciardi, W., Sheridan, S., Tartaglia, R. (eds) *Textbook of Patient Safety and Clinical Risk Management.* Springer, Cham [LIEN](#)
4. Fiorio, C.V., Gorli, M. & Verzillo, S. Evaluating organizational change in health care : the patient-centered hospital model. (2018). *BMC Health Serv Res* 18, 95. [LIEN](#)
5. Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S. et Le-Dao, H. (2021). Où se rencontrent les modèles de gestion du changement, d'amélioration et de mise en œuvre ? A Systematic Review of the Applications of Change Management Models in Healthcare. *Journal of healthcare leadership,* 13, 85-108. [LIEN](#)
6. High5. (n.d.). Qu'est-ce que la gestion du changement ? Models, process & benefits. [LIEN](#)
7. Hospodková, P., Berežná, J., Barták, M., Rogalewicz, V., Severová, L. et Svoboda, R. (2021). Change Management and Digital Innovations in Hospitals of Five European Countries (Gestion du changement et innovations numériques dans les hôpitaux de cinq pays européens). *Healthcare (Bâle, Suisse),* 9(11), 1508. [LIEN](#)
8. Kampstra, N.A., Zipfel, N., van der Nat, P.B. et al. Health outcomes measurement and organizational readiness support quality improvement : a systematic review. (2018) *BMC Health Serv Res* 18, 1005. [LIEN](#)
9. Kho, J., Gillespie, N. & Martin-Khan, M. A systematic scoping review of change management practices used for telemedicine service implementations. (2020) *BMC Health Serv Res* 20, 815. [LIEN](#)
10. Narine L, Persaud DD. Gaining and maintaining commitment to large-scale change in healthcare organizations. *Health Serv Manage Res.* (2003 Aug);16(3):179-87 [LIEN](#)
11. Prosci (s.d.). Change management : Conduire le changement avec succès en préparant, équipant et soutenant les individus pour qu'ils s'épanouissent à travers le changement. [LIEN](#)
12. Swartz A, LeFevre AE, Perera S, Kinney MV, George AS. Multiple pathways to scaling up and sustainability : an exploration of digital health solutions in South Africa. *Global Health.* (2021) 17:77. [LIEN](#)
13. Whatfix. (n.d.). Le modèle ADKAR : Qu'est-ce que c'est et comment l'utiliser ? Whatfix. [LIEN](#)

Évaluation des cadres de gestion du changement

Le modèle en 3 étapes de Lewin

Le modèle en trois étapes de Kurt Lewin est l'une des théories les plus influentes et les plus anciennes pour comprendre le changement organisationnel. Le modèle reconnaît les forces motrices et restrictives qui influencent le changement et délimite trois phases fondamentales de changement qui sont nécessaires pour passer d'un état actuel à un état futur souhaité : dégeler, changer et régler.

(<https://whatfix.com/blog/lewins-change-model/>).



Étape 1 Décongélation : L'objectif principal du modèle en 3 étapes de Lewin

L'étape initiale consiste à préparer les parties prenantes qui seront affectées par le changement organisationnel imminent. Les responsables du changement sont identifiés et élaborent des stratégies visant à améliorer la préparation de l'organisation au changement et à créer un sentiment d'urgence quant à la nécessité de ce changement. Au cours de cette phase, la priorité est donnée à une communication efficace sur le changement, en tant que stratégie visant à obtenir le soutien et l'adhésion des individus au processus de changement. Au cours de cette période, la vision et la stratégie du changement sont souvent communiquées, en plus d'un examen des processus nécessaires pour faciliter le changement. En outre, les préoccupations des employés sont examinées et résolues avec franchise et transparence.

Étape 2 Changement

La mise en œuvre du changement est l'objectif principal après la perturbation de l'état actuel et l'identification de l'état futur. Le retour d'information des employés est intégré dans une approche itérative au cours de cette phase afin de favoriser l'appropriation et le soutien de la transition. L'étape 2 porte sur les priorités suivantes :

- Assurer un flux continu d'informations.
- Renforcement des capacités et formation comprenant des sessions spécifiques à la gestion du changement.
- Mettre en évidence les premières réussites et donner aux individus les moyens de participer au processus de changement et de se l'approprier.

Étape 3 Reconfiguration

Au fur et à mesure que le changement se produit, les individus sont encouragés à passer d'un état de changement à un état de stabilisation du changement et à adopter ou à reconfigurer le changement souhaité. Il est impératif que les responsables du changement renforcent l'évolution de la culture organisationnelle au cours de cette phase. Au cours de cette phase, les principaux objectifs sont les suivants :

- Identifier et récompenser les adopteurs précoces et les champions du changement.
- Continuer à recueillir régulièrement les commentaires des employés.
- Offrir une formation et un soutien aux employés à la demande.

La théorie du terrain, la dynamique de groupe et la recherche-action sont également intégrées au modèle de Lewin. Ces concepts soulignent la nécessité de comprendre la nature du comportement du groupe et, par conséquent, le comportement des membres individuels du groupe au cours du processus de changement, ainsi que le contexte dans lequel le changement souhaité doit se produire. Le concept fondamental du modèle de gestion du changement de Lewin est que le changement n'est pas durable à long terme et revient à l'état antérieur à moins que l'objectif ne soit clairement défini, ce qui inclut la consolidation et la durabilité du nouvel état.

Ce cadre est encore utilisé aujourd'hui dans le secteur des soins de santé, mais il a été critiqué parce qu'il part du principe que les organisations fonctionnent dans un état stable et parce qu'il ne tient pas compte des initiatives de changement à grande échelle, du pouvoir et de la politique de l'organisation, et des environnements où la gestion n'est pas descendante². En outre, les critiques ont observé qu'il n'y avait pas d'orientation adéquate concernant le maintien du changement après qu'il ait été interrompu.

Le modèle en 8 étapes de Kotter

La méthodologie de changement en huit étapes de Kotter a été initialement développée à partir d'entretiens, d'observations et de recherches menées auprès de nombreux cadres et organisations au cours de la mise en œuvre de changements organisationnels. Le modèle a subi d'importantes modifications au fil des ans, en commençant par les huit étapes initiales qui ont été mises en œuvre pour évaluer les accélérateurs. Le modèle permet aux organisations d'accélérer le changement organisationnel en facilitant une planification adéquate, en mobilisant les employés, en éliminant les frictions et en intégrant le changement dans la culture de l'entreprise. Les huit étapes sont les suivantes

2 Burnes, B. (2004), Kurt Lewin et l'approche planifiée du changement : A Re-appraisal. Journal of Management Studies, 41 : 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>

Étape 1 : Créer un sentiment d'urgence

Le maintien du statu quo est un aspect fondamental de la nature humaine. Un catalyseur qui motivera le processus est nécessaire pour initier le changement. La phase initiale est consacrée à l'élaboration et à la diffusion d'une vision audacieuse et ambitieuse de l'état futur souhaité. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Présenter d'autres organisations qui ont connu des changements similaires.
- Identifier les avantages individuels du changement.
- Identifier les opportunités qui peuvent être exploitées pour faciliter le changement.
- Initier un dialogue avec les différents niveaux de l'organisation afin d'inclure de multiples voix dans la vision du changement.

Étape 2 : Établir une coalition directrice

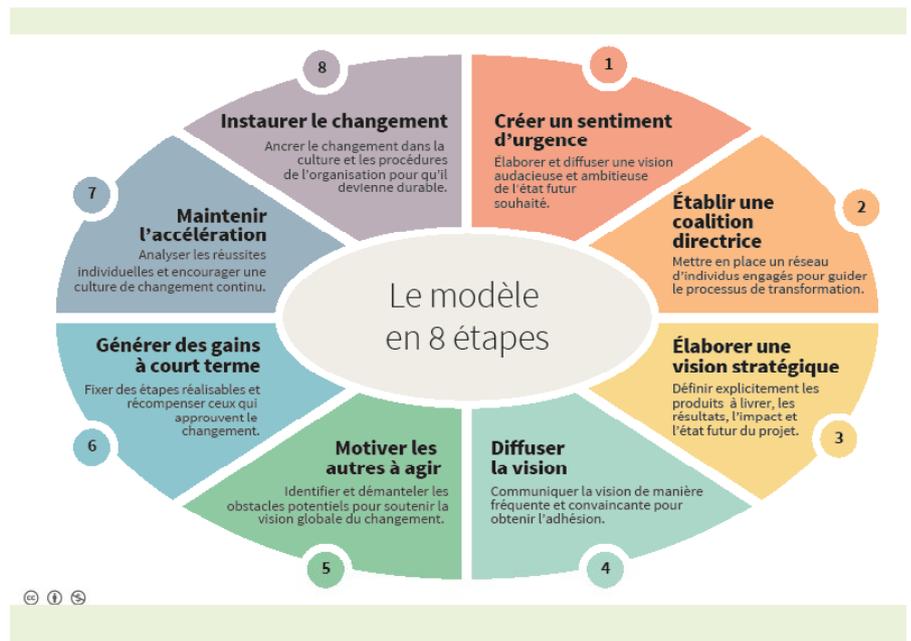
Le processus de changement n'est pas une entreprise solitaire. Il est nécessaire d'avoir une variété de leaders avec des perspectives, des idéologies et des groupes d'intérêt différents. Il est nécessaire d'établir un réseau d'individus qui se consacrent à l'orientation du processus de transformation. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Mise en place d'un comité consultatif du changement.
- Former des équipes interfonctionnelles comprenant les membres de l'équipe qui seront les plus touchés par le changement.
- Identifier les agents du changement.

Étape 3 : Élaborer une vision stratégique

Une initiative de changement est souvent difficile à comprendre aux échelons inférieurs de l'organisation. Il est impératif d'établir une stratégie de gestion du changement qui définisse explicitement les produits à livrer, les résultats, l'impact et l'état futur du projet. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Créer une feuille de route avec des domaines de résultats qui renvoient à des résultats à tous les niveaux de l'organisation.
- Lier le changement organisationnel aux responsabilités individuelles et aux domaines de résultats.



Étape 4 : Diffuser la vision

Le changement dépend de l'adhésion de la majorité à un objectif commun. Le changement et sa signification doivent être compris par les individus afin de favoriser l'unité dans la poursuite de l'objectif. Cela dépend d'une communication efficace. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Communiquer la vision du changement de manière fréquente et convaincante.
- Traiter les problèmes de manière honnête et transparente.
- Discuter des impacts directs et des tâches requises pour chaque cadre d'employés.
- Donner un visage humain au changement.

Étape 5 : Motiver les autres à agir

Pour opérer un changement, il est nécessaire d'identifier et de démanteler ou de contourner les obstacles potentiels. De nouvelles méthodes de travail seront nécessaires, de même qu'une collaboration entre les départements et les fonctions. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Créer des processus et des structures organisationnels qui sont alignés, qui fonctionnent et qui soutiennent la vision globale du changement.
- Recherche régulière de barrières et d'obstacles.

Étape 6 : Générer des gains à court terme

Le processus de changement peut être long et difficile. Il est impératif de maintenir l'élan en entretenant la motivation des individus. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Récompenser les personnes qui approuvent le changement à un stade précoce du processus.
- Fixer des étapes réalisables à court terme ainsi que des objectifs à long terme et prévoir des mesures d'incitation pour les atteindre.
- Mise en évidence des exemples lors d'événements organisationnels.

Étape 7 : Maintenir l'accélération

Il y a souvent un décalage entre la mise en œuvre du processus de changement et sa réussite. Les individus peuvent devenir complaisants et revenir à leurs comportements antérieurs ou éprouver de l'anxiété face à l'échec. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Analyser les réussites individuelles et identifier les facilitateurs de changement.
- Encourager une culture de l'échec rapide et continu afin que les individus n'aient pas peur de l'échec.
- Intégrer de nouvelles personnes dans la coalition de changement afin d'apporter des idées nouvelles et de l'enthousiasme au processus.

Étape 8 : Instaurer le changement

Pour que le changement soit durable, il doit être ancré dans la culture et les procédures de l'organisation. La dernière étape se caractérise par l'établissement de liens entre la réussite de l'organisation et les nouveaux comportements. Afin de cimenter et de renforcer les nouvelles pratiques dans les comportements, les systèmes et les processus sont évalués. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Assurer une formation continue de haut niveau.
- Veiller à ce que tous les niveaux de gestion incarnent en permanence le changement souhaité.
- Mettre l'accent sur l'adaptabilité, la volonté de changement et les nouvelles valeurs organisationnelles.

Le cadre de Kotter s'est avéré efficace dans les environnements qui subissent une évolution rapide³ et peut être appliqué à une variété d'environnements de soins de santé. L'étape 8, qui implique l'intégration de nouvelles approches dans la culture de l'organisation, est un domaine qui doit être développé. (https://www.cdc.gov/pcd/issues/2019/18_0589.htm) La majorité des organisations ont eu du mal à mettre en œuvre et à maintenir de nouvelles initiatives⁴ à cette étape.

3 Ravi S., Patel S., Laurence S., Sebok-Syer S., Gharahbaghian L. (2022) Change Management in Health Care BMJ Leader):1-4. doi:10.1136/leader-2020-000379

4 Small A, Gist D, Souza D, Dalton J, Magny-Normilus C, David D. Using Kotter's change model for implementing bedside handoff: a quality improvement project. J Nurs Care Qual 2016;31(4):304-9

Modèle ADKAR



Le paradigme ADKAR, créé par Jeffrey Hiatt, part du principe que le changement organisationnel ne peut se produire que si les individus changent. ADKAR est un acronyme qui représente les cinq résultats qu'un individu doit atteindre pour que le changement soit couronné de succès : la prise de conscience, le désir, la connaissance, la capacité et le renforcement. Il s'agit d'une approche axée sur les résultats qui se concentre sur les objectifs, la structure, le climat et la culture de l'organisation afin d'atténuer la résistance au changement organisationnel. Elle prend également en compte le paysage mondial dans lequel l'entreprise opère et le contexte du changement. Le modèle ADKAR est une composante du processus Prosci en trois phases, qui est conçu pour aborder un changement organisationnel plus large. Sa position centrale dans le cadre Prosci souligne la nécessité d'un changement individuel pour la transformation organisationnelle. Les cinq éléments du modèle ADKAR sont cumulatifs et doivent être exécutés dans l'ordre spécifié. (<https://www.prosci.com/methodology/adkar>)

Sensibilisation

Il est essentiel de fournir une explication complète de la nécessité et de la nature du changement. Les risques de ne pas changer et les avantages du changement pour les personnes concernées doivent être élucidés. Les individus sont plus enclins à accepter et à exécuter le changement lorsqu'ils en comprennent la raison d'être et les avantages. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Mettre en œuvre une stratégie de communication avec des messages adaptés aux différents publics.
- Offrir des possibilités de communication réciproque avec des groupes de discussion.
- Coaching du personnel par les responsables hiérarchiques.

Désir

Le processus de promotion du désir de changement commence par la traduction du "pourquoi" du changement en facteurs de motivation individuels. Il est impératif que les individus s'imaginent dans le nouvel état futur et qu'ils comprennent en quoi il leur offrira un environnement de travail plus favorable. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Identifier les principaux promoteurs du changement pour qu'ils s'engagent de manière interactive avec le personnel.
- Donner aux gestionnaires de personnel les moyens d'être des leaders du changement.
- Aligner les programmes d'incitation sur le processus de changement.

Connaissances

Elle est essentielle pour que les individus puissent fonctionner efficacement à la fois dans la phase de transition et dans l'état futur. Cette étape englobe l'information, la formation et l'éducation qui sont essentielles pour les deux phases. Les connaissances requises pour les deux phases englobent les rôles et les responsabilités, les processus, les outils et les systèmes, ainsi que les comportements et les aptitudes. Il est essentiel que cette étape ne soit exécutée qu'une fois que la sensibilisation et la volonté ont été établies. Cette phase comprend l'exécution des tâches suivantes :

- Mettre en œuvre des programmes formels de formation et d'éducation.
- Fournir des aides à l'emploi aux personnes concernées par le changement.
- Fournir un accompagnement individuel aux employés essentiels à la réalisation de l'état de changement.
- Assurer un apprentissage de pair à pair par l'intermédiaire d'agents de changement et d'adeptes précoces.

Capacité

Il ne suffit pas que les employés sachent comment changer ; ils doivent aussi avoir la capacité de mettre en œuvre les compétences et les comportements nécessaires. Avant que le changement ne soit entièrement mis en œuvre, les dirigeants collaborent avec les employés pour le tester afin d'établir la confiance, comblant ainsi le fossé entre les connaissances et les capacités. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Mener des actions de coaching en continu.
- Recueillir des informations en retour sur les problèmes et les obstacles potentiels.
- Mettre en œuvre des programmes d'évaluation des performances et de reconnaissance.

Renforcement

Cette phase concerne les facteurs internes et externes qui contribuent au maintien d'un changement. Elle englobe les actions intentionnelles, telles que l'incitation, la célébration et la reconnaissance, qui sont associées à la réalisation du changement, ainsi que la satisfaction interne d'un individu à l'égard de son accomplissement. Cette phase comprend les tâches suivantes :

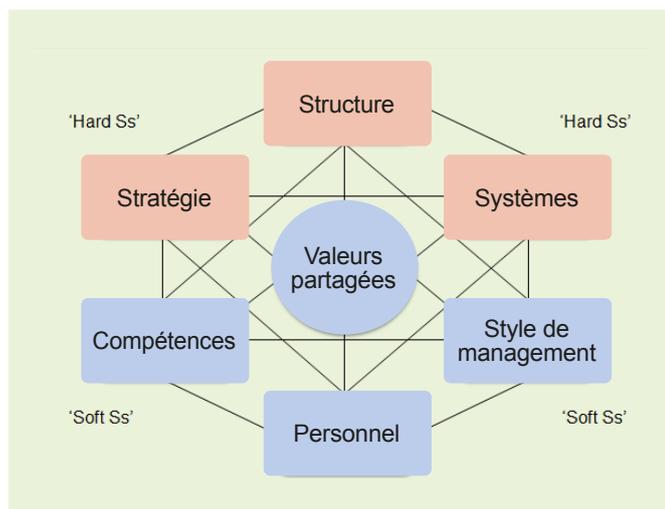
- Mettre en œuvre des mécanismes permettant de solliciter un retour d'information de la part des employés sur les progrès qu'ils perçoivent en matière de changement.
- Renforcer les systèmes d'évaluation des performances des employés et des entreprises afin d'y inclure des indicateurs de changement personnel et organisationnel.

- Conduire des audits des nouveaux systèmes et processus nécessaires au changement.
- Organiser des événements pour célébrer le changement.

Le cadre ADKAR est un outil largement utilisé dans le secteur des soins de santé et s'est avéré efficace dans les environnements où l'implication du personnel administratif, des infirmières et des médecins dans le processus de changement est nécessaire.⁵ Le modèle a été critiqué pour son obligation d'adhérer à une progression linéaire⁶ et pour sa flexibilité limitée, car les soins de santé nécessitent souvent une adaptation continue pour tenir compte de l'évolution du paysage sanitaire. ADKAR, comme les autres modèles examinés précédemment, a été critiqué parce qu'il n'offrait pas d'orientation substantielle sur la manière de maintenir l'élan et de garantir le renforcement à long terme du changement dans des environnements qui évoluent rapidement.

Cadre McKinsey 7s

Le modèle McKinsey souligne l'interconnexion des éléments organisationnels dans le processus de changement, alors que d'autres modèles se concentrent principalement sur des étapes ou des aspects spécifiques du changement. Le modèle identifie les sept éléments organisationnels interconnectés : la stratégie, la structure, le système, les compétences, le style, le personnel et les valeurs partagées.



L'absence de hiérarchie implique que les modifications apportées à un domaine nécessitent des modifications dans les six autres domaines afin d'obtenir des résultats et des fonctionnalités optimaux dans le cadre des 7S de McKinsey. Il est important de mentionner que l'élément central du modèle est l'élément des valeurs partagées. Cela souligne l'importance des valeurs partagées dans le contexte d'un changement réussi, ainsi que le fait que les changements dans les autres S auront toujours un impact sur les valeurs partagées de l'organisation. En outre, les S sont classés en "soft Ss" et "hard Ss". Les hard Ss (stratégie, structure et systèmes) sont facilement identifiables et sont fortement influencés par leur gestion et leur leadership. Les soft Ss (valeurs partagées, style, personnel et compétences) sont intangibles et dépendent de la culture.

5 Devi R., Thekkekara J.(2023) Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model. RGUHS Journal of Allied Health Sciences. 3(3):1-7. DOI:[10.26463/rjahs.3_2_2](https://doi.org/10.26463/rjahs.3_2_2)

6 Hiatt, J. (2006) ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Research.

Stratégie - Elle consiste en une stratégie globale que les organisations élaborent pour garantir la réussite de la mise en œuvre du changement. Une stratégie bien conçue s'aligne sur les six autres éléments du modèle des 7S et s'appuie sur une vision, une mission et des valeurs solides.

Structure - Elle fait référence au cadre organisationnel d'une organisation. Elle englobe la chaîne de commandement et les relations de responsabilité qui constituent son organigramme.

Les systèmes - Ils sont les processus d'entreprise et les procédures opérationnelles qui établissent les flux de travail et la chaîne de prise de décision.

Compétences - Elles sont les capacités et les compétences d'une entreprise qui permettent à ses employés d'atteindre ses objectifs.

Style - Il s'agit de représenter le style de gestion des dirigeants de l'entreprise. Elle concerne en particulier la manière dont les cadres supérieurs interagissent, les actions qu'ils entreprennent et leur signification symbolique au sein de l'organisation.

Personnel - Cela désigne la quantité de la main-d'œuvre actuelle, ses motivations et toutes les ressources humaines, y compris la gestion des talents. Il prend également en compte les politiques de formation et de rémunération de l'organisation.

Les valeurs partagées - sont les normes qui régissent le comportement des employés et les actions de l'entreprise et constituent le fondement de toute organisation.

La mise en œuvre du modèle est régie par cinq étapes. Ces étapes sont les suivantes

1. Identifier les domaines qui ne sont pas effectivement alignés sur l'état futur en identifiant les lacunes, les incohérences et les faiblesses entre les relations des éléments.
2. Déterminer la conception organisationnelle optimale (liée aux 7S) qui vous permettra d'atteindre votre état futur.
3. Décidez où et quels changements doivent être apportés en élaborant un plan d'action.
4. Apporter les changements nécessaires en constituant une équipe solide pour diriger le processus.
5. Revoir continuellement les 7S. En raison de leur interdépendance, toute modification d'un élément aura toujours une incidence sur les autres éléments, ce qui favorise l'adaptation de l'organisation au changement.

Le cadre des 7S a été salué pour sa capacité à relier les éléments les plus doux du changement⁷ organisationnel qui abordent les éléments "sociaux" des valeurs partagées et du désir de changement. Par ailleurs, il a été critiqué pour son manque de praticabilité et de clarté. Le cadre met l'accent sur le diagnostic plutôt que sur l'action, et certaines composantes, telles que les valeurs partagées et le style, sont subjectives et difficiles à définir. Par conséquent, les outils de mise en œuvre sont rares. La nature statique du modèle est souvent considérée comme une faiblesse

⁷ Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7-S Framework. BMC health services research, 22(1), 7. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3>

en raison de son incapacité à s'adapter efficacement à la nature dynamique des organisations et à l'évolution rapide des environnements externes. (<https://confidentchangemanagement.com/change-models/mckinsey-7s-framework/>)

Points communs et distinctions du cadre

Les cadres examinés partagent cinq étapes fondamentales : comprendre la situation actuelle, élaborer un plan pour la situation future, fournir aux employés les outils et les structures nécessaires pour faciliter leur transition, soutenir le changement et renforcer le changement. Voir l'encadré G.

Tous les cadres soulignent également l'importance cruciale d'un leadership local fort et durable dans le processus de changement, ainsi que le recours à des agents de changement internes pour modéliser le changement souhaité, une communication claire et régulière sur les attentes, les réussites et les progrès dans le processus de changement, et une formation sur les compétences requises dans l'état futur.

Les principales distinctions entre les cadres sont l'étendue des éléments pris en compte dans les modèles, les domaines d'intervention des modèles et le niveau de profondeur de l'orientation fournie aux étapes de la progression du changement par rapport au cadre des 7S, qui prend en compte sept éléments généraux et interdépendants. Les modèles Kotter, ADKAR et Lewin soulignent l'importance du renforcement des comportements et des actions nécessaires au processus de changement. Les 7S reconnaissent que la motivation du personnel est un élément essentiel du processus de changement ; toutefois, les cadres ne donnent pas la priorité aux récompenses pour le changement. Enfin, le modèle des 7 S est le seul à mettre l'accent sur les valeurs partagées en tant que principal facteur de transformation organisationnelle à long terme. Kotter et Lewin soulignent l'importance de veiller à ce que le changement souhaité soit profondément ancré dans la culture organisationnelle, mais ils n'en font pas une priorité au cœur de leurs cadres.

Les variations dans les domaines d'intérêt des modèles sont plus évidentes dans la phase du processus de changement sur laquelle les modèles mettent l'accent. Lewin et Kotter soulignent l'importance d'établir un sentiment initial d'urgence concernant le changement au cours de la phase initiale du processus de changement. Les autres

ENCADRÉ G ÉTAPES FONDAMENTALES COMMUNES AUX QUATRE CADRES DE RÉFÉRENCE

- Comprendre l'état actuel de l'organisation grâce au diagnostic.
- Créer une vision du changement, une stratégie de changement et un plan d'action pour atteindre l'état organisationnel souhaité et susciter l'adhésion à l'état futur souhaité.
- Donner aux employés les outils, la formation et le soutien nécessaires pour qu'ils adoptent et maintiennent le changement souhaité.
- Construire et intégrer des supports organisationnels (politiques, incitations, structures de communication, etc.) pour soutenir et maintenir le changement souhaité.
- Maintenir le processus de changement par un examen régulier, un suivi et une communication claire afin de maintenir les personnes impliquées et informées.

modèles considèrent qu'il s'agit d'un élément équivalent à tous les autres. Les 7S mettent l'accent sur la phase initiale de diagnostic du processus de changement et sur la phase de suivi, et moins sur le processus de mise en œuvre proprement dit. Les 7S soulignent la nécessité d'affiner et d'adapter en permanence le plan de changement, car toute modification d'un élément du modèle aura un impact sur tous les autres éléments du modèle, en particulier pendant la phase de suivi. Les autres modèles mettent également l'accent sur la nécessité de contrôler et d'adapter ; toutefois, les 7S favorisent une adaptabilité constante afin de garantir que le concept de changement est intégré dans la culture de l'organisation. Enfin, bien que les conseils de Lewin soient les plus faibles, tous les modèles abordent la nécessité de maintenir le changement souhaité. Kotter et ADKAR ont tous deux révisé leurs cadres pour tenir compte des environnements qui subissent une transformation continue et non linéaire. Kotter a établi un modèle "Accélérer", qui est associé au processus Prosci en trois phases pour faciliter l'évolution continue des réglementations, des technologies et des pratiques, telle qu'elle est observée dans le secteur des soins de santé.

Les cadres diffèrent également par l'étendue des conseils et des outils fournis aux utilisateurs dans le but de mettre en œuvre et de gérer le processus de changement. Les modèles ADKAR et Kotter proposent des cours de certification professionnelle standardisés qui offrent des conseils, des outils et une expérience d'apprentissage appliqué, tandis que Lewin et les 7S peuvent être explorés par le biais de l'auto-apprentissage ou de cours de certification non standardisés. Les boîtes à outils, les conseils et les possibilités d'apprentissage appliqué sont plus ou moins accessibles et complets selon le fournisseur du cours.