



Comment transformer les structures à l'ère du numérique ?

François Delettre, Matthieu Fouquet, Lamine Gharbi, Jean-Louis Touraine
Modérateur : Vincent Olivier

Comment transformer les structures avec l'aide du numérique ? D'aucuns croyaient que le numérique allait tout changer tout de suite. Il n'en est rien, mais la transformation par le numérique n'en est pas moins irréversible.

1. La résistance au changement

Les hôpitaux ont connu différentes étapes de transformation. Ils sont parfaitement en mesure d'intégrer les grandes innovations, même s'ils peuvent afficher une très forte résistance au changement. Il en va ainsi du numérique. De ce point de vue, la montée en puissance des GHT constitue un enjeu majeur. Le GHT conduit les établissements qui le composent à fonctionner en réseau, à communiquer entre eux, à constituer un parcours patient multi-sites. Le numérique et la constitution de systèmes d'information de GHT sont donc au cœur des débats.

2. Le développement de la traçabilité

Dans un monde numérique, l'absence de traçabilité et l'absence d'alertes automatiques constituent un non-sens. En cela, le numérique constitue un vecteur de qualité.

3. Le facteur humain *versus* le tout numérique

Le numérique reste un outil de facilitation. Il peut être destructeur de valeur, mais en crée énormément par ailleurs. Le traitement des données permet de dégager du temps au profit de la relation. En interne, le numérique permet de dépasser les fonctionnements en silos des organisations et de favoriser les collaborations transversales et l'émergence de communautés larges et ouvertes.

4. Le numérique comme facteur de renouvellement des échelles géographiques

Les outils de communication à distance constituent un prérequis au développement des GHT et au fonctionnement en réseau. Progressivement, ce fonctionnement à distance pourrait trouver une réalité à une échelle plus large, le cas échéant celle des ARS.

5. La transformation du dialogue et du processus d'évaluation des personnels paramédicaux

Le numérique permet de développer les échanges au quotidien. Il transforme les organisations en supprimant les silos et en rendant caduc l'entretien d'évaluation annuel. Progressivement, l'agent de l'hôpital adopte une posture active dans l'évaluation et exprime ses propres attentes vis-à-vis du management.

6. Le renouvellement générationnel et l'émergence naturelle de la culture numérique

Les nouvelles générations, que ce soit chez les médicaux et les paramédicaux, apportent leur nouvelle culture. Elles ont leur propre rapport au travail et au temps du travail. Il serait vain et d'ailleurs contreproductif d'aller à l'encontre des nouvelles pratiques. La nostalgie n'a pas de sens parce que les pratiques du passé ne seront pas restaurées. Il est également important d'avoir à l'esprit que les pratiques du passé n'étaient pas aussi efficaces. La digitalisation constitue un facteur essentiel de ces nouvelles pratiques. Les jeunes praticiens souhaitent travailler intensément et moins longtemps, souvent sur 4 jours. Les organisations des établissements doivent s'adapter à leurs aspirations.

7. Le numérique et le patient

Les patients s'approprient de plus en plus les outils numériques associés à la prise en charge en soins. Sans être mis sur un pied d'égalité avec le praticien, les patients doivent être associés dans le cadre d'une co-construction, reposant notamment sur le partage des données personnelles.