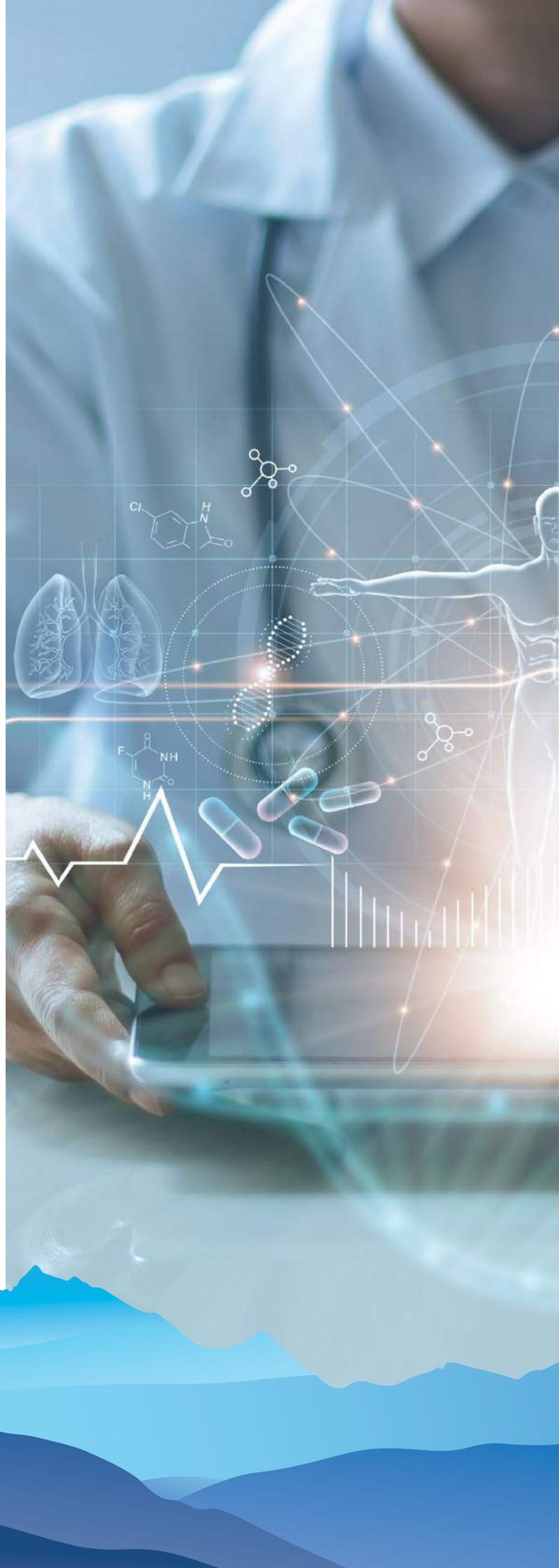


Cap sur la transformation numérique pour responsabiliser les équipes et améliorer les résultats pour les patients

Ce qu'il faut retenir du
Sommet Digital Academy
du 23 Novembre 2022





L'essentiel

Nick Wise, Directeur du Développement de l'activité chez Iron Mountain

La transformation numérique du secteur de la santé est l'une des priorités du [plan sur le long terme du NHS](#). L'objectif est d'améliorer les résultats pour les patients en proposant un éventail élargi d'outils et de services numériques pour la santé tout en allégeant le fardeau administratif des soignants pour leur permettre de consacrer plus de temps aux patients.

Malheureusement, et malgré l'aspiration à une approche consolidée de la transformation numérique, la qualité et la disponibilité des outils et services numériques varie radicalement selon les régions, instances et départements du NHS. Si certaines entités de l'organisation enregistrent de bons résultats dans le domaine du numérique, au moins en surface, d'autres

restent fortement dépendantes du papier, ou du « papier virtuel » de type fichier PDF. D'autres encore se débattent avec des systèmes informatiques propriétaires obsolètes qui ne sont pas compatibles avec l'écosystème général du NHS.

Le problème de fond est le manque d'interopérabilité entre les nombreux acteurs du NHS. Partager des dossiers de santé électroniques (DSE) tout en préservant l'intégrité, la confidentialité et la sécurité des données, entraîne souvent des problèmes qui font obstacle à l'amélioration de la qualité des soins aux patients. Le fait que certains domaines soient dorénavant optimisés numériquement alors que d'autres en sont encore loin, démontre

également que les bonnes pratiques sont insuffisamment partagées dans le secteur. En réalité, la mentalité de silo reste très ancrée au sein du NHS. Sans oublier une tendance à traiter la dématérialisation comme une formalité à accomplir sans réflexion.

Lors du sommet Digital Academy, les experts de notre équipe commerciale Secteur public ont échangé avec des représentants des instances de la santé exerçant à l'échelle nationale pour aborder les défis auxquels ils sont confrontés et leur manière de préparer la transformation numérique. Dans le présent document, nous explorons ce qu'il faut retenir de cet événement.

Sommaire

01/ Gouvernance et accessibilité de l'information

02/ Représentation du numérique au niveau de la direction

03/ Mieux exploiter les données de santé des patients

Gouvernance et accessibilité de l'information

Même si la plupart des instances du NHS ont mis en place un plan de transformation numérique, elles ont souvent du mal à suivre l'évolution technologique. D'ailleurs, certains établissements utilisent toujours des dossiers papier, à l'exemple d'un hôpital de 500 lits qui a utilisé jusqu'à 10 millions de feuilles de papier l'année dernière. Cela dit, la dématérialisation va bien au-delà de la simple migration vers des documents PDF.

En l'état actuel, les flux de prise de décision dans de nombreux segments du NHS sont mal structurés et incohérents. Les flux papier se télescopent bien souvent avec les flux numériques, ce qui entraîne des retards et des défis en matière de gouvernance et d'intégrité de l'information.

Par exemple, un hôpital avait mis en place des dossiers de santé électroniques (DSE), mais uniquement dans le service Accidents et Urgences. De là, il fallait imprimer les dossiers pour les apporter dans le service où les patients étaient admis. Autre situation incohérente, les courriers de demande de consultation qui étaient envoyés par email,

imprimés puis déposés sur le bureau du médecin consultant qui devait en prendre connaissance ultérieurement. Mais dans les environnements de travail hybride actuels, ces praticiens pouvaient ne venir au bureau qu'une ou deux fois par semaine, si bien qu'il se formait des piles de documents auxquelles il fallait ensuite répondre. Dans ces cas de figure, les retards sont inévitables.

De plus, ce genre de dysfonctionnements amène à multiplier les copies des formats physiques et numériques. Les disparités entre les modes de gestion et de gouvernance des dossiers papier et numériques intensifient par ailleurs les risques pour l'intégrité de l'information, ce qui peut avoir de lourdes conséquences dont des erreurs de diagnostic ou la diffusion accidentelle d'informations médicales confidentielles.





L'absurdité du « papier numérique »

L'avenir du NHS est incontestablement au numérique, mais exploiter tout le potentiel de la technologie ne se limite pas à dématérialiser des dossiers papier. Bien qu'elle soit clairement une composante essentielle du processus, il ne faut pas laisser la dématérialisation reproduire de mauvais processus sur papier. Malheureusement, parce que c'est souvent ainsi que les choses se terminent, nombreux sont les médecins qui estiment que la technologie aggrave les choses plutôt qu'elle ne les améliore.

Le « papier numérique », qui se présente généralement sous la forme d'un document numérisé enregistré au format PDF, est un exemple typique du problème. Si ces documents sont techniquement numériques, ils sont néanmoins assimilés au papier puisqu'ils s'inscrivent dans des flux papier. Dans la plupart des cas, ils ne sont pas mieux traités que leurs équivalents papier.

Ils ne facilitent aucune sorte d'automatisation, du moins pas à un niveau qui permettrait de préserver correctement l'intégrité de l'information ou de gagner en efficacité. Ils sont également bien plus susceptibles d'être égarés ou ignorés au fil de leur parcours sur d'innombrables systèmes et flux de travail. C'est notamment le cas lors de changements et de mises à niveau de systèmes ou lorsque des patients sont transférés vers d'autres services et régions.

Les systèmes de gestion des dossiers de santé électroniques modernes visent à répondre aux limites des dossiers basés sur des documents PDF en stockant les informations patients dans des bases de données. Toutefois, ces bases peuvent aussi devenir fastidieuses à l'usage. Il est par exemple beaucoup plus rapide de rédiger une petite note, sur papier ou au clavier, que de parcourir un écran truffé de menus déroulants et d'invites vous rappelant constamment que vous n'avez pas renseigné un champ obligatoire.

Dans ces cas-là, les praticiens risquent fort d'être mobilisés par la saisie des données alors qu'ils sont supposés s'occuper des patients.

Pour toutes ces raisons, beaucoup de praticiens préfèrent prendre des notes à la main. Après tout, la dernière chose qu'ils souhaitent est de passer du temps devant l'écran lorsqu'ils ont des patients à s'occuper. Ils n'ont ni le temps ni l'envie de réfléchir à la transformation numérique, sauf si elle peut produire des solutions leur permettant de travailler de manière plus intelligente et non pas plus compliquée.

Le besoin d'interopérabilité

Il est incontestable que la technologie peut améliorer la prestation de soins médicaux. Cependant, la transformation numérique ne consiste pas uniquement à remplacer des processus papier par des processus numériques. En effet, il y a eu beaucoup de cas où de nouveaux systèmes et processus ont été simplement superposés sur les anciens au point de finir par générer plus de travail pour le personnel soignant plutôt que de les aider. [L'échec à hauteur de 10 milliards de livres Sterling*](#) d'un système de gestion de dossiers DSE abandonné depuis longtemps et qui avait été lancé en 2002 est un exemple qui donne à réfléchir.

Comme dans n'importe quel secteur d'activité, la technologie offre de loin le plus gros avantage lorsqu'elle adopte une approche centrée sur l'utilisateur. En d'autres termes, les systèmes qui ont été soigneusement conçus pour faciliter le travail du personnel enregistrent les meilleurs taux d'adoption et les meilleurs retours sur investissement. En même temps, cependant, la rapidité de l'évolution technologique est telle que les projets de dématérialisation peuvent être vite torpillés par un changement de spécifications, l'apparition de nouvelles solutions et normes, un manque d'expertise technique et d'innombrables autres défis.

Il faut relever ces défis de manière proactive et c'est pourquoi l'interopérabilité doit être une priorité absolue et faire partie intégrante de tout projet de transformation numérique. Les systèmes et les processus doivent être interopérables pour réduire les frictions et éviter de rendre inutilement plus complexes les processus routiniers sur lesquels s'appuient les praticiens au quotidien. À un plus haut niveau, le NHS doit s'attacher à cultiver l'interopérabilité entre ses divers instances, régions et départements. Dans l'idéal, chaque flux de travail devrait être transparent et connecté.

Pour y parvenir, il faut un ensemble universel de normes et de bonnes pratiques qui répondent aux besoins du personnel en première ligne et des patients. La migration des données doit être nettement plus rapide et les différentes équipes doivent pouvoir accéder aux systèmes respectifs de chacun sans augmenter les risques.

Surmonter la fatigue liée à la connexion

Les dossiers médicaux doivent tout à la fois être interopérables, accessibles et sécurisés. De plus, les contrôles de sécurité doivent gêner le moins possible le personnel dans son travail. Malheureusement, c'est rarement le cas.

La fatigue liée à la connexion est un problème croissant. Cet aspect généralement considéré comme l'un des plus banals, mais néanmoins essentiel, du travail, est de plus en plus problématique. En effet, le processus de connexion comporte souvent des étapes excessivement perturbantes, compliquées et frustrantes, et ce dans le but de renforcer la sécurité. Le résultat obtenu est souvent l'inverse de l'effet recherché, ce qui incite au contraire les employés à partager les informations de connexion, à déléguer des tâches à des utilisateurs non autorisés voire à tout simplement éviter d'effectuer certaines tâches. Concernant les dossiers médicaux, la fatigue liée à la connexion explique aussi pourquoi certains praticiens préfèrent écrire les choses à la main.

La sécurité ne doit pas être facteur de trouble. En fait, pour parvenir à une véritable interopérabilité, tous les compromis entre sécurité et convivialité doivent être minimisés. Dans un scénario idéal, les praticiens doivent pouvoir accéder à toutes les applications et données nécessaires à leur activité avec une authentification unique (SSO) et une authentification multifactorielle (MFA) garantissant un maximum de sécurité. Dans tous les cas, la fourniture de soins ne doit jamais être retardée parce qu'un praticien a tout simplement égaré ses informations de connexion.



Représentation du numérique au niveau de la direction

Si la dématérialisation et l'automatisation sont amplement reconnues comme nécessaires au sein du NHS, le manque d'expertise technique et d'harmonisation étroite avec l'encadrement reste un frein sérieux à leur adoption. En outre, il subsiste une forte résistance de certains praticiens qui craignent que le déploiement de nouvelles technologies les oblige à apprendre beaucoup de choses en peu de temps. Beaucoup de techniciens du NHS considèrent que les limites des systèmes et infrastructures informatiques existants sont les principaux responsables du retard ou du torpillage des projets de transformation numérique. C'est indéniable, mais cela souligne aussi le besoin de mieux prioriser et coordonner, une initiative qui doit être prise par la Direction. L'affectation des financements nécessaires en dépend.

Même si le budget du NHS est aujourd'hui plus important qu'il ne l'a jamais été, puisqu'il a [doublé en l'espace de vingt ans](#), les objectifs-clés ne sont toujours pas atteints, notamment dans des services tels ceux des Accidents et Urgences.

Tout cela malgré le fait que des affections telles que les maladies infectieuses et les taux de cancer sont en net recul par rapport à ce qu'ils étaient, en dépit du Covid-19.

Le problème est essentiellement lié à l'efficacité ou plutôt au manque d'efficacité. La transformation numérique, cependant, est un facteur majeur d'efficacité. Déployée correctement, elle brise les silos et autres obstacles qui entravent la fourniture des soins et supprime une grande partie de la lourdeur administrative si souvent reprochée au NHS. Le problème fondamental est qu'avec l'augmentation des financements nécessaires pour soutenir les services de première ligne, la transformation numérique est souvent reléguée au second plan. Dès lors, la fourniture des soins finit par devenir plus réactive que proactive.

Le NHS a besoin de champions du changement

Comme nous l'avons dit, l'innovation pour l'innovation aboutit invariablement à un gaspillage massif de temps et d'argent. Dans d'autres cas, elle est perçue via le prisme de la réduction des coûts, au détriment de la fourniture de soins de qualité.

Tout comme les entreprises doivent aborder la transformation numérique d'un point de vue centré sur les clients, le NHS doit l'envisager dans l'intérêt des patients et des employés. En d'autres termes, la facilitation numérique doit produire un changement positif et mesurable. La représentation au niveau de la Direction doit en tenir compte en clarifiant les avantages liés à des innovations telles que l'automatisation et les soins informatisés et, surtout, en validant leurs revendications sur la base de preuves solides.

De plus, il est important d'adopter une démarche itérative et durable pour introduire le changement. Après tout, les budgets sont encore limités, surtout en milieu rural. Et lorsqu'il y a peu de financements, les Directions doivent réfléchir à leurs investissements de manière judicieuse. Elles peuvent, par exemple, investir dans des initiatives de moindre envergure qui, au fur et à mesure, faciliteront les choses.

Les taux d'adoption ont tendance eux aussi à être plus élevés dans ces cas de figure du fait de la réduction de la courbe d'apprentissage et du risque dit de « ballonnement technologique ». Par exemple, supprimer tout bonnement les flux de travail sur papier dès le départ va entraîner à coup sûr de profondes perturbations, pour ne pas dire une forte résistance. Dans ces cas-là, il peut être difficile de restaurer la confiance et la crédibilité.

Une stratégie que certaines équipes du NHS ont adoptée avec un succès notoire consiste à créer une « jalousie fonctionnelle », approche selon laquelle une équipe fait si bien les choses que d'autres équipes demandent que le même changement soit déployé au sein de leur propre service. Autrement dit, il s'agit d'une direction par l'exemple en définissant des normes et des bonnes pratiques qui peuvent être reproduites dans d'autres domaines.

Le NHS du Pays de Galles est un exemple. En déployant progressivement Microsoft 365 dans ses services d'obstétrique, cette entité a affiché des temps de réponse plus rapides qu'auparavant au moyen d'engagements numériques. En parallèle, une ligne téléphonique reste en service pour quelques sessions par semaine pour les personnes qui préfèrent parler à un humain.





La transformation numérique commence au niveau de la direction

L'ampleur du NHS signifie que l'adoption de l'innovation numérique est fonction des compétences de chaque équipe. Il faut davantage de coordination de la part de la hiérarchie de l'entreprise. Par exemple, le document [Wachter Review](#) publié en 2016 a révélé que l'un des problèmes les plus courants était un manque d'engagement au niveau national du personnel clinique envers l'adoption des nouvelles technologies. L'accent est trop souvent mis sur la technologie plutôt que sur la manière dont elle peut véritablement faire évoluer tel ou tel service et dans quelle mesure les collaborateurs doivent s'adapter à ce changement. Une autre critique classique porte sur le fait que les décisions ont souvent des motivations politiques, ce qui donne lieu à des déploiements précipités et à des attentes irréalistes.

Pour ce qui est des services publics, les choses sont souvent mieux en théorie qu'en pratique. Le NHS est à la fois le plus important employeur du Royaume-Uni et un service public essentiel. Il doit donc aborder sa transformation numérique en se concentrant en priorité sur les besoins des patients. Les responsables doivent définir clairement ce qu'ils souhaitent mettre en place et à quelles fins.

Les décisions relatives à la transformation numérique doivent intervenir également au niveau local compte tenu des disparités de financements et de la disponibilité d'autres ressources. Les diverses lacunes de l'application mobile de test et traçabilité développée pour le NHS illustrent parfaitement l'importance de cette réflexion. En dehors du fait que la plupart des gens n'avaient pas de smartphone compatible pour utiliser l'application lors de son lancement, plus de [la moitié des utilisateurs de téléphone mobile](#)

[au Royaume-Uni](#) sont victimes d'une mauvaise connectivité mobile. Des défis de ce type à l'échelle locale expliquent notamment pourquoi les instances et les services du NHS n'en sont pas tous au même stade de leur parcours numérique.

Pour relever ces défis, il est indispensable de pouvoir s'appuyer sur un responsable du numérique qui soit à même de comprendre les besoins spécifiques des patients et du personnel de première ligne, de démontrer les avantages pratiques des solutions qu'il promeut, et qui veille à ce que le déploiement numérique soit au cœur de tous les nouveaux programmes et améliorations proposés dans une démarche d'intégration dès le départ plutôt que de transposition ultérieure. Bien dirigée, la transformation numérique exige moins de temps en termes d'administration et de collecte des données et permet de consacrer plus de temps à obtenir l'adhésion des parties prenantes.

Mieux exploiter les données de santé des patients

Faire migrer des documents papier vers un format numérique tel que des fichiers PDF n'est pas suffisant. Il faut également définir un moyen fiable de préserver l'intégrité de l'information et d'en tirer parti pour prendre des décisions pertinentes et fournir des soins de manière proactive. Les processus tels que la numérisation des documents papier présentent peu d'intérêt en tant que tels, mais les nouvelles solutions techniques peuvent changer cela.

La dématérialisation n'est que la première étape du processus de transformation numérique. Le véritable élément transformationnel consiste à extraire les précieuses informations et à exploiter les données numériques pour automatiser les flux de prise de décision, ce qui requiert une approche centrée sur le patient qui s'intéresse avant tout à la manière dont les soins sont prodigués.

Des solutions nouvelles et innovantes, dont l'intelligence artificielle et la vision par ordinateur, peuvent accompagner le processus global de transformation numérique. Ainsi, la reconnaissance optique des caractères (OCR), bien plus précise aujourd'hui qu'hier, peut être appliquée aux dossiers numérisés pour convertir efficacement des fichiers PDF en documents qu'une machine peut lire et comprendre.

Ces solutions facilitent par ailleurs l'interopérabilité en comblant les lacunes inhérentes entre le papier et le numérique, y compris le « papier numérique » que sont les documents et les images

numérisés. Elles permettent aussi d'automatiser les flux de travail qui sont critiques pour faire de la transformation numérique une force de changement positif et améliorer les soins aux patients.

Bien que les avantages de l'automatisation et de l'analyse soient désormais largement compris, dans les faits, le défi consiste à bien préparer les données pour servir ces objectifs. Comme nous l'avons vu, se contenter de reproduire des processus non performants basés sur papier, en numérisant notamment des documents en fichiers PDF, amène souvent les individus à remplacer l'administration sur papier par une « administration virtuelle ».

Il y a peu ou pas d'amélioration dans ces cas-là, surtout si cela implique d'ajouter manuellement des données dans des feuilles de calcul et d'autres applications. Les données peuvent indiscutablement aider le NHS à réaliser de belles choses, à condition qu'elles soient soumises à une gestion et à une gouvernance appropriées. Pour ce faire, il faut préserver l'intégrité des données, supprimer les entrées redondantes et veiller à ce que tous les actifs soient marqués avec les métadonnées pertinentes. Une fois les données bien ordonnées, elles peuvent être exploitées à des fins d'analyse et d'automatisation.





Priorités actuelles de la transformation numérique du NHS

Nous avons demandé aux participants au sommet Digital Academy ce qu'ils attendaient de leurs données. Décrypter les tendances futures a été l'une des caractéristiques les plus citées. En exploitant à la fois les données en temps réel et les données historiques, les instances du NHS ont pu contrôler des aspects tels que l'utilisation des ressources d'une semaine sur l'autre pour prévoir exactement leur emploi sur la semaine suivante. Grâce à l'intelligence artificielle et à l'automatisation, les possibilités sont quasiment infinies. Que ce soit pour les données météorologiques ou les données de soins chirurgicaux, les ressources analytiques peuvent aider le NHS à adopter une approche proactive de la santé. Ce faisant, cet établissement peut s'épargner une couverture médiatique négative et, surtout, fournir de meilleurs soins aux patients.

Un autre point récurrent sur la liste de vœux concernait la fiabilité du reporting. Des représentants du service national de santé (NHS England) cherchaient la meilleure solution pour mesurer les performances de leurs activités et flux de travail, mais ils n'avaient pas assez de ressources pour approfondir la question. La principale explication n'était pas tant un manque de données qu'un manque d'accès à des données de qualité exploitables à des fins d'analyse et d'automatisation.

La médecine préventive est un autre domaine qui gagne en importance. Ce dernier dépend fortement lui aussi d'outils et de technologies d'analyse des données capables d'analyser et d'exploiter toute la valeur d'ensembles de données considérables, lesquels outils et technologies ne sont encore utilisés nulle part au sein du NHS.

Enfin, les projets de transformation numérique doivent se concentrer sur le potentiel d'analyse fourni par les données ainsi que sur l'automatisation des flux de travail courants dans lesquels beaucoup de travailleurs du savoir du NHS sont enlisés depuis trop longtemps.

En conclusion

Les projets numériques échouent généralement parce qu'ils commencent et s'arrêtent à la dématérialisation des supports. Dans ce contexte, les défis préexistants liés à la fourniture de soins médicaux à un pays de 67 millions d'habitants sont non pas résolus mais tout simplement déplacés vers un autre support. Parfois, la tâche s'avère encore plus lourde, compte tenu du temps nécessaire au téléchargement et à la préparation des documents, à l'adaptation à une demande qui ne cesse de croître et au franchissement de contrôles de sécurité de plus en plus complexes.

En matière de transformation numérique, le but ultime ne doit pas être la technologie mais les personnes. Chaque fois qu'une nouvelle solution est proposée, la priorité doit être accordée à l'expérience utilisateur que vous souhaitez obtenir. En envisageant les choses sous cet angle, la transformation numérique peut devenir le moteur d'une meilleure expérience pour les employés, de meilleurs résultats pour les patients et d'une amélioration globale de la santé publique.



Optimiser les avantages de la transformation numérique avec une solution de bout en bout et intégrée pour accéder aux dossiers patients

0800 215 218 | ironmountain.com/fr

À propos d'Iron Mountain

Fondé en 1951, Iron Mountain Incorporated (NYSE : IRM) est le spécialiste mondial des services de conservation et de gestion de l'information. Avec plus de 220 000 entreprises qui lui font confiance à travers le monde et des installations dont la surface cumulée atteint plus de 8 millions de m² sur 1400 sites répartis dans plus de 50 pays, Iron Mountain conserve et protège des milliards d'actifs de valeur, y compris des documents vitaux pour l'activité de l'entreprise, des données hautement sensibles ainsi que des artefacts culturels et historiques. Proposant des solutions de gestion de l'information, de transformation numérique, de stockage et de destruction sécurisés, ainsi que des services de data center, Cloud et de stockage d'œuvres d'art et de logistique, Iron Mountain aide ses clients à réduire les coûts et les risques, à se conformer à la réglementation, à accélérer la reprise après un sinistre et à faciliter un mode de travail plus numérique.

© 2023 Iron Mountain, Incorporated and/or its affiliates "Iron Mountain". All rights reserved. Information herein is proprietary and confidential to Iron Mountain and/or its licensors, does not represent or imply an invitation or offer, and may not be used for competitive analysis or building a competitive product or otherwise reproduced without Iron Mountain's written permission. Iron Mountain does not provide a commitment to any regional or future availability and does not represent an affiliation with or endorsement by any other party. Iron Mountain shall not be liable for any direct, indirect, consequential, punitive, special, or incidental damages arising out of the use or inability to use the information, which is subject to change, provided AS-IS with no representations or warranties with respect to the accuracy or completeness of the information provided or fitness for a particular purpose. "Iron Mountain" is a registered trademark of Iron Mountain in the United States and other countries, and Iron Mountain, the Iron Mountain logo, and combinations thereof, and other marks marked by ® or TM are trademarks of Iron Mountain. All other trademarks may be trademarks of their respective owners.