

Tirer le maximum de la transformation numérique des soins de santé en toute confiance

Rester fidèle à la vision et aux moments qui comptent tout en opérant un changement important

Janvier 2023



EY

Façonner l'avenir
en toute confiance

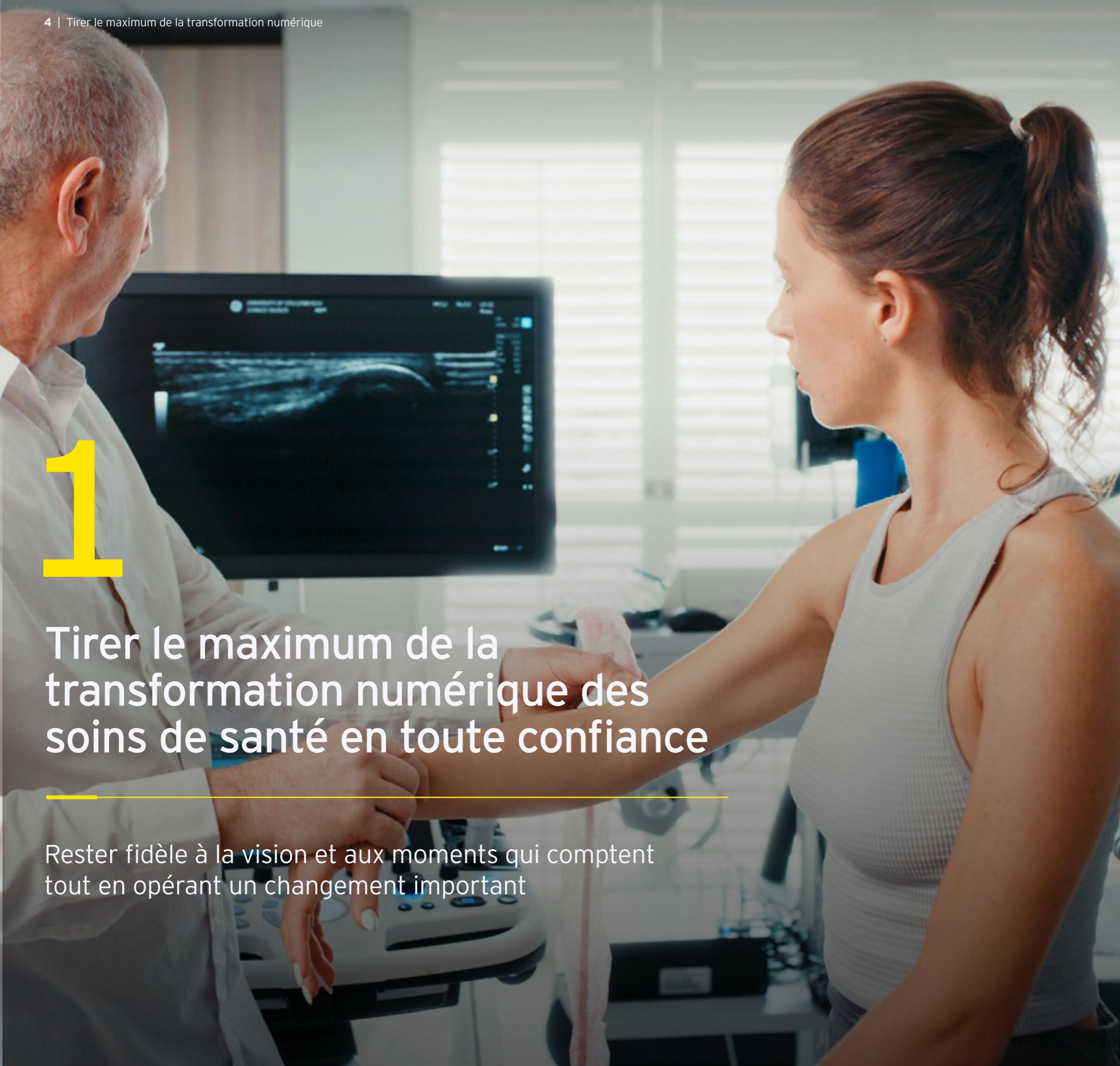
Table des matières

04	Tirer le maximum de la transformation numérique des soins de santé en toute confiance
06	Un bilan en dents de scie
10	Perspectives stratégiques : Tracer la voie d'un changement durable
14	Perspectives techniques : Mettre de l'avant le fait qu'un tout est plus grand que la somme de ses parties
20	Perspectives humaines : Préparer nos gens aux soins de santé de demain
24	Mots de la fin
26	Auteurs
27	Notes

1

Tirer le maximum de la transformation numérique des soins de santé en toute confiance

Rester fidèle à la vision et aux moments qui comptent tout en opérant un changement important



Les technologies numériques touchent désormais presque tous les aspects du secteur de la santé. Dans un environnement déjà complexe, repenser les structures organisationnelles et mener une transformation numérique représente un défi de taille pour les leaders.

Les soins de santé numériques promettent des avancées significatives : diagnostics et traitements novateurs, soins intégrés, meilleur accès pour les populations éloignées, et soutien à l'autogestion de la santé. Pourtant, bien qu'elles soient très prometteuses, de nombreuses transformations numériques échouent ou ne répondent pas aux attentes. Trop souvent, la technologie prend le pas sur la stratégie, et l'on oublie que le vrai défi est organisationnel. Dans toute transformation numérique, c'est la transformation, et non le volet numérique, qui nécessite le plus de travail.

“

Sur le plan organisationnel, la transformation numérique passe par des changements multidimensionnels qui requièrent une réorientation stratégique et une évolution des pratiques internes. Le résultat de cette transformation est une organisation renouvelée, dont l'état final diffère considérablement de son état d'origine.

Berghaus et Back (2017)¹

Les organisations du secteur des soins de santé ne visent pas nécessairement toutes une transformation d'envergure. En réalité, bon nombre d'initiatives se limitent à la numérisation des processus existants, sans grands effets sur les autres volets opérationnels. Or, pour les organisations qui aspirent à un changement transformationnel, les leaders doivent savoir intégrer les différentes composantes du changement et en amplifier l'incidence. Cette transformation doit renforcer la confiance et l'engagement à l'égard des investissements prévus, tout en demeurant fidèle à la vision et aux moments qui comptent pour les patients et le personnel.

La valeur correspond au juste équilibre entre les besoins humains et cliniques, et les capacités technologiques. Réduire la transformation numérique à un simple enjeu technique, c'est accorder trop d'importance à un détail au détriment plutôt que traiter le problème dans son ensemble. La modernisation par le numérique est une démarche transformationnelle. Elle dépasse largement le cadre d'un projet technologique.

Transformer une organisation du secteur des soins de santé implique de tirer des leçons du passé et de se projeter dans l'avenir, tant à l'échelle de l'organisation que de l'écosystème, tout en intégrant les aspects techniques. Ne pas adopter cette approche, c'est courir le risque d'un échec.

?

Un bilan en dents de scie



Malgré les investissements importants réalisés par de nombreux établissements et systèmes de santé dans des technologies complexes, les taux d'échec demeurent élevés et les projets sont souvent source de controverse ou accusent des retards².

Les répercussions sur les plans financier, organisationnel et temporel qui en découlent peuvent être majeures. Les causes les plus fréquentes sont d'ordre technique ou fonctionnel, ou liées aux utilisateurs - notamment lorsque les mêmes erreurs sont répétées, faute d'avoir tiré des leçons des expériences antérieures. Les échecs peuvent découler d'un écart entre les résultats attendus et les limites réelles des capacités technologiques. Près de 65 % des échecs seraient attribuables à des inefficacités en gestion de projet³.

“

Dans le secteur de la santé, beaucoup d'organisations ont malheureusement créé un environnement peu propice à l'innovation : certaines demeurent figées dans leurs façons de faire ou ont érigé leurs propres barrières.

KLAS Research (2022)⁴

Les recherches démontrent que les échecs de mise en œuvre surviennent plus souvent dans les projets complexes, notamment les programmes technologiques qui impliquent des changements organisationnels majeurs ou touchent l'ensemble du système de soins. Ces situations peuvent mener à une non-adoption, à l'abandon des technologies ou à des obstacles à leur déploiement à grande échelle^{5, 6}. Les innovations technologiques ont plus de chances d'être adoptées lorsqu'elles s'alignent sur les processus en place et que leurs implications ne soulèvent pas de résistances majeures⁷.

Par le passé, les leaders abordaient les programmes de transformation d'envergure comme un processus rationnel et logique. Cependant, une nouvelle étude sur la transformation organisationnelle menée par la Saïd Business School de l'Université d'Oxford et les équipes d'EY révèle que la gestion des facteurs humains et le parcours émotionnel lié au changement sont des facteurs importants de la réussite ou de l'échec d'une transformation. Si le taux de travailleurs éprouvant des émotions négatives augmente de 25 % lorsqu'ils vivent un programme de transformation performant, il passe à plus de 130 % lorsqu'il est peu performant⁸. Les enjeux sont élevés, et les leaders doivent faire appel au pouvoir rationnel et émotionnel de leurs gens pour réussir leur transformation. L'efficacité d'une transformation organisationnelle peut dépendre de l'attention portée aux facteurs humains, qui sont souvent reconnus comme une des causes principales de l'échec d'une telle transformation.

Se reporter à la section Points de vue vedettes - Le coût humain : six inducteurs clés pour réussir une transformation.

85 %

des cadres supérieurs ont participé à au moins deux transformations d'envergure au cours des cinq dernières années, et les deux tiers d'entre eux ont connu au moins une transformation décevante.

Étude d'EY et de la Saïd Business School de l'Université d'Oxford, 2021

Pour les leaders, la transformation numérique représente un pari ambitieux, alors qu'ils doivent en peser les risques et les bénéfices, notamment en s'assurant que la transformation répond à un problème assez important et génère une valeur suffisante pour justifier les perturbations qu'elle entraîne.

Trois éléments clés qui contribuent à la réussite de la transformation numérique :

1. Tracer la voie d'un changement durable

Des décisions prises en toute confiance et la réalisation efficace des investissements dans les soins de santé numériques permettront d'atteindre les objectifs organisationnels et de générer une valeur durable.

2. Mettre de l'avant le fait qu'un tout est plus grand que la somme de ses parties

Passer d'un point de vue fondé sur une solution unique linéaire à un point de vue axé sur un écosystème qui s'articule autour de la création de valeur pour l'avenir.

3. Préparer nos gens aux soins de santé de demain.

Pour réaliser la transformation numérique, il faut placer l'humain au centre des décisions prises aujourd'hui pour bâtir l'avenir.

Pour réussir, les organisations doivent être bien préparées. Un cadre de transformation numérique des soins de santé fondé sur des données probantes peut renforcer la confiance et l'engagement à l'égard des investissements considérables prévus.

Points de vue vedettes

Le coût humain : six inducteurs clés pour réussir une transformation

En 2021, EY a réalisé, conjointement avec la Said Business School de l'Université d'Oxford, un sondage auquel ont participé 935 cadres supérieurs et 1 127 membres du personnel d'entreprises de 23 pays qui représentent 16 secteurs d'activité. Des entrevues de fond ont également été menées auprès de 25 leaders de la transformation dans plus de 10 secteurs. L'étude analysait la transformation comme vecteur de changement organisationnel. Elle révèle que le taux d'échec de la transformation est non seulement élevé, mais également qu'il entraîne un coût humain que les organisations ne peuvent plus se permettre.

Six inducteurs clés, lorsqu'ils sont appliqués adéquatement, peuvent maximiser l'impact social et augmenter de 73 % la probabilité d'une transformation réussie, soit près de 2,6 fois plus que les organisations qui adoptent peu ces pratiques.

1. Prendre les devants

S'adapter et cultiver les compétences en leadership requises est classé au premier rang des inducteurs d'une transformation, indépendamment de sa réussite ou de son échec. Pour ce faire, les leaders doivent notamment investir dans leur transformation personnelle afin de se perfectionner.

2. Inspirer

Présenter une vision à laquelle tout le monde peut adhérer. L'élaboration et la communication d'une vision inspirante définissent le ton et le fondement de la transformation.

3. Soutenir

Établir une culture qui accueille les opinions de tous et favorise leur expression. Les leaders doivent faire preuve de proactivité en instaurant un environnement où chacun se sent suffisamment en sécurité pour partager ses idées et exprimer ses opinions.

4. Responsabiliser

Établir clairement les responsabilités et se préparer en vue du changement. Les transformations ne sont pas des parcours linéaires. Il y aura des embûches. Les leaders doivent fournir à la fois structure et rigueur, mais aussi une liberté créative d'explorer et d'innover.

5. Bâtir

Exploiter les technologies et les capacités favorisant l'adoption de mesures concrètes. Il est essentiel d'avoir recours à la bonne technologie pour assurer le succès de la transformation organisationnelle. Les leaders doivent promouvoir l'approche et les compétences numériques requises en offrant l'apprentissage et le soutien émotionnel dont les travailleurs ont besoin pour adhérer à la vision.

6. Collaborer

Trouver les meilleurs modes de connexion et de création conjointe. Les leaders doivent instaurer une culture qui encourage la connectivité et la créativité et qui favorise l'engagement et l'épanouissement.

La mise en œuvre d'un seul de ces inducteurs est loin de suffire à la réussite. Les organisations doivent adopter des pratiques exemplaires pour la mise en œuvre de l'ensemble de ces inducteurs afin de maximiser la probabilité de réussite en plaçant l'humain au centre de la transformation.

Pour en savoir plus sur cette étude, cliquez sur le lien suivant :

[« Comment doubler la probabilité de réussite en plaçant l'humain au centre de la transformation »](#)



3

Perspectives stratégiques : Tracer la voie d'un changement durable

Des décisions prises en toute confiance et la réalisation efficace des investissements dans les soins de santé numériques permettront d'atteindre les objectifs organisationnels et de générer une valeur durable.



La transformation numérique s'inscrit dans un processus très exigeant pour les dirigeants d'entreprise. Tant de facteurs reposent sur la réalisation de changements cruciaux en dépit des pressions à court terme et de la nécessité de rester fidèle à la vision de la transformation. Si la dimension technologique est importante, ce sont avant tout les gens, l'organisation, les processus et la culture qui déterminent la réussite d'une transformation. Un leadership efficace doit garder le cap sur les objectifs à long terme, sans se laisser distraire par les détails de la gestion de projets technologiques.

En tant que responsables de l'organisation, les leaders et les conseils d'administration ont un rôle actif à jouer : ils doivent s'assurer que les décisions technologiques découlent d'une stratégie bien définie, et non l'inverse. Dans le secteur des soins de santé, étant donné que les technologies numériques transformatrices représentent des investissements majeurs, elles doivent être conçues pour durer et permettre à l'organisation d'évoluer dans l'avenir. Pour concrétiser une vision ambitieuse et naviguer dans des programmes de transformation souvent longs et complexes, les leaders doivent avoir confiance que les investissements porteront des fruits à chaque étape.

Cette confiance repose sur la cohérence entre la stratégie, les technologies et la création de valeur. À l'ère numérique, la transformation doit être guidée par la raison d'être de l'organisation, qui agit comme une boussole pour orienter les décisions et générer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes⁹. Toutefois, l'agilité nécessaire à la conduite du changement comporte un risque : celui de la perte de direction. La traçabilité de la raison d'être - c'est-à-dire le fait de ne pas perdre de vue les motifs et les objectifs du changement - constitue une source essentielle d'engagement. Une approche fondée sur des priorités partagées et une feuille de route bien définie permet de maximiser la valeur organisationnelle, contrairement à une gestion fragmentée des projets technologiques. Cela est vrai, que les objectifs de la transformation soient la mise en place de modèles de soins numériques, le déploiement de systèmes de dossiers électroniques, le remplacement d'infrastructures d'information désuètes ou la base d'un nouveau développement des investissements.

Maintenir l'intention du projet de transformation grâce à un cadre directeur en matière de soins de santé numériques

Pour réussir un changement organisationnel, il est primordial de procéder à une évaluation rigoureuse des risques, des possibilités et des conditions futurs. Cette démarche fait partie intégrante de l'élaboration du dossier d'affaires et de la planification du projet. Au-delà de ces aspects techniques, les leaders doivent porter une attention particulière aux facteurs humains : la manière dont les gens interagissent avec les technologies, la complexité des communications interpersonnelles et en équipe, ainsi que les styles de prise de décision qui influencent la performance.

Le cadre de transformation numérique des soins de santé (le « cadre ») est un cadre décisionnel fondé sur des données probantes que les organisations du secteur des soins de santé peuvent utiliser pour effectuer des projets de transformation d'envergure. (Image 1) Non linéaire et itératif, le cadre s'appuie sur les leçons tirées de l'expérience. Il fournit des balises qui encadrent la conception et la mise en œuvre de programmes de changements importants, et renforce la confiance et l'engagement à l'égard des investissements considérables prévus. Déployé à grande échelle en Australie, ce cadre a évolué au fil du temps pour intégrer les apprentissages sur le terrain, soutenant ainsi les services de santé dans la prise de décisions efficaces concernant les programmes d'intervention.

Prenant appui sur des études et guidé par l'expérience, le cadre est fondé sur les pratiques de pointe en matière de transformation numérique des soins de santé et sur les leçons tirées de l'expérience d'autres organisations. Il s'articule autour de trois dimensions - technique, humaine et organisationnelle - qui caractérisent les changements perturbateurs. Ces dimensions sont interconnectées de façon complexe, et il n'existe pas de parcours unique ou linéaire vers la réussite. Le processus se déroule plutôt par étapes, où chaque décision est consignée, chaque compromis est clarifié, et les effets connexes sont pris en compte de manière transparente.

Axé sur l'avenir, le cadre incite les décideurs à réfléchir clairement à leur vision et à tous les facteurs qui sous-tendent le changement. L'utilisation du cadre met en place la structure et assure la rigueur de la stratégie de l'organisation, et permet de répondre aux questions suivantes :

Pourquoi déployons-nous ces efforts?



Dans le contexte des risques et des objectifs

Qu'est-ce qui incite à s'engager dans un programme de transformation numérique?



Dans le contexte de la préparation organisationnelle au changement et du niveau actuel de maturité numérique

Quels sont les avantages recherchés et la valeur à tirer de la transformation?



Dans le contexte du quadruple ou quintuple objectif dans le secteur des soins de santé et du renforcement de l'approche de transformation guidée par la raison d'être à travers la mise en œuvre

Les quatre piliers de la réussite

La réussite repose sur quatre piliers. Ceux-ci réunissent la gestion des composantes cliniques et les objectifs organisationnels de votre avenir numérique, permettent la création de flux de travail nouveaux et hybrides, et orientent la mise en œuvre et la transition vers l'écosystème numérique. L'objectif final consiste à intégrer les nouvelles méthodes axées sur la technologie de gestion et de prestation des soins de santé dans le cadre des activités courantes. Chaque pilier comprend plusieurs sous-domaines, qui regroupent des composantes plus spécifiques. (Image 2)

Les leaders gagnent à voir la transformation comme faisant partie d'un écosystème plus vaste. Cela demande de penser le changement en tenant compte de l'ensemble du système, ainsi que du mouvement des gens, des données et des activités tout au long des moments qui comptent pour le patient.

Le modèle actuel des soins de santé repose sur des systèmes complexes, intégrés verticalement et cloisonnés. Dans l'avenir, il devra être intégré pour mettre en corrélation les nombreuses composantes des services médicaux, sociaux et communautaires qui permettent aux gens de rester en santé chez eux. Sur le plan de la stratégie organisationnelle, cela laisse entendre qu'il faudra manœuvrer avec beaucoup d'audace pour établir les nouveaux modèles de soins de santé et les technologies qui les sous-tendent. Ces changements pourraient transformer considérablement les tâches habituelles et les activités dans l'ensemble de l'organisation. Prenons l'exemple de l'écosystème qui doit être créé pour prendre en charge le parcours du patient au sein de différents services, systèmes et régions et répondre à ses besoins au moyen de décisions cliniques prises en temps réel.



Image 1 : Cadre de transformation numérique des soins de santé

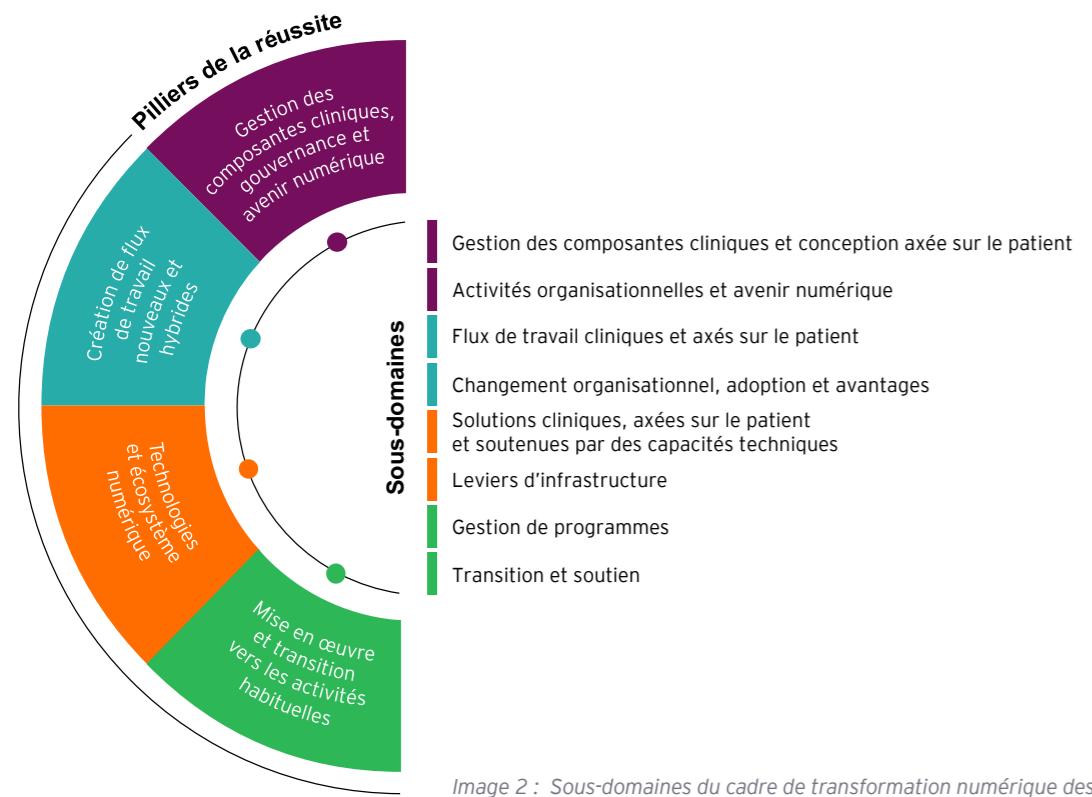


Image 2 : Sous-domaines du cadre de transformation numérique des soins de santé

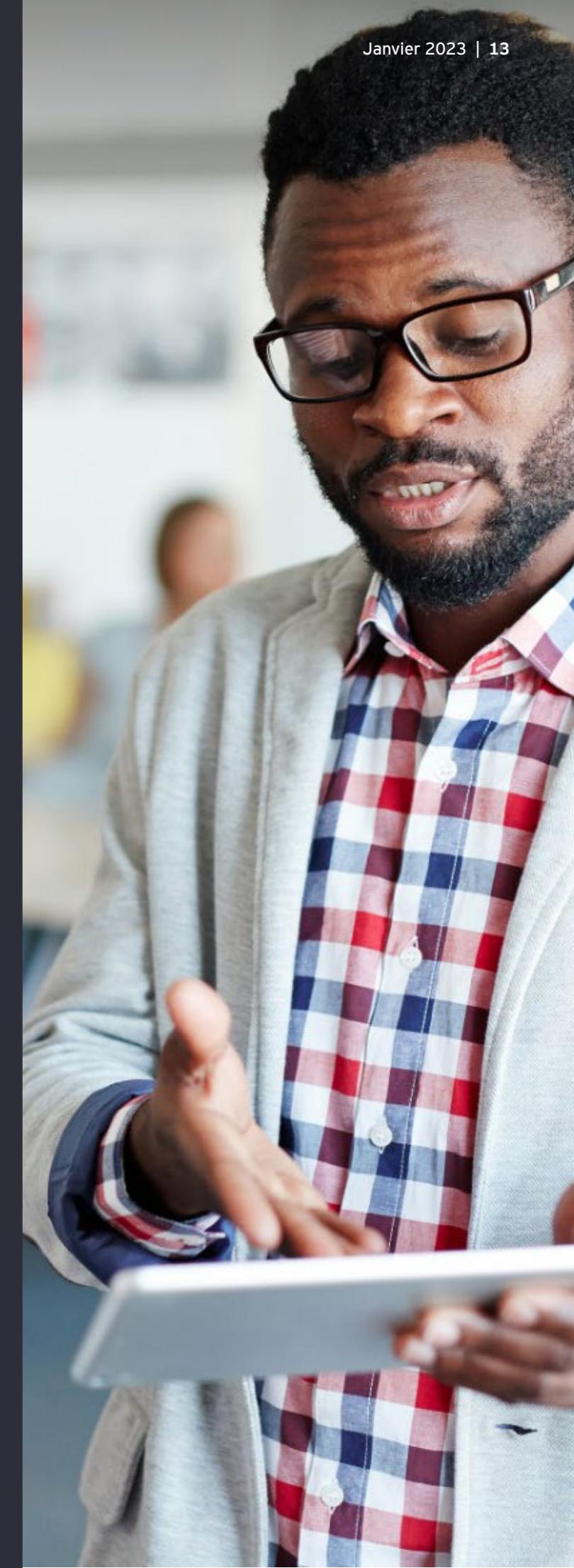
Au cœur de ces perspectives

Pour réussir une transformation numérique, la confiance est indispensable. Les leaders doivent avoir la certitude que le processus de transformation permettra de concrétiser la vision, que les objectifs sont ambitieux et que les décisions d'investissement porteront des fruits.

Les leaders doivent prendre des décisions difficiles quant aux priorités à établir et à l'investissement des ressources déjà limitées. Pour s'engager en toute confiance et maintenir le cap, ils doivent valider les facteurs essentiels à la réussite organisationnelle afin de s'assurer de réaliser les bénéfices, d'atteindre les objectifs et de générer un rendement du capital investi suffisant. Une bonne gestion du processus est cruciale pour éviter les revers, qui pourraient compromettre toute initiative de transformation future.

Il est essentiel que les leaders reconnaissent les limites d'une approche de la transformation numérique axée uniquement sur la technologie. Un cadre fondé sur des cycles itératifs de révision et d'ajustement les guide et les aide à rester fidèles à leur mission, tout en gardant le cap sur les objectifs finaux.

La direction d'un programme de transformation technologique dans un environnement complexe nécessite d'adopter une approche non linéaire, itérative et axée sur l'apprentissage, plutôt qu'une approche linéaire et rationnelle de la gestion de projet. Cette approche favorise une transformation qui reflète l'ambition d'ensemble et optimise les investissements, tout en gardant une marge de manœuvre pour les prochaines avancées technologiques et les futurs changements.



4

Perspectives techniques : Mettre de l'avant le fait qu'un tout est plus grand que la somme de ses parties

Passer d'un point de vue fondé sur une solution unique linéaire à un point de vue axé sur un écosystème qui s'articule autour de la création de valeur pour l'avenir.

Les patients de demain auront des attentes plus élevées à l'égard du système de santé. Habituer à recevoir des services autogérés sur demande dans d'autres sphères de leur vie, ils s'attendront de plus en plus à des soins bonifiés par le numérique, à la fois engageants et pratiques. Ils sont aujourd'hui aux prises avec un système complexe où il est difficile de se retrouver. L'intégration entre les services, comme les médecins de famille et les hôpitaux, pose encore problème, tout comme les disparités entre les soins et les inégalités régionales.

Une meilleure intégration et coordination des soins se profile à l'horizon pour l'ensemble des systèmes de santé, notamment en Australie. À l'échelle mondiale, les politiques visent à mieux relier les différentes composantes des services médicaux, sociaux et communautaires, reconnaissant enfin que le travail d'équipe donne de meilleurs résultats que les approches fragmentées^{10, 11}. Les systèmes de soins intégrés récemment mis en place par le National Health Service en Angleterre illustrent bien ce virage progressif vers une meilleure intégration et coordination des soins.

C'est ici que les écosystèmes entrent en jeu. Ils forment un réseau d'acteurs interdépendants et de relations qui travaillent ensemble pour générer une valeur partagée¹². Ces interactions ont le potentiel de redéfinir des secteurs entiers. Dans le secteur

des soins de santé, les écosystèmes permettent de créer des parcours de soins plus personnalisés et complets, en regroupant les services de divers fournisseurs dans une solution globale. (Image 3) Il s'agit d'une avancée majeure dans un secteur où la fragmentation des systèmes - tant physique que technologique - peut engendrer des risques cliniques et opérationnels.

Alors que les organisations du secteur des soins de santé passent de la simple utilisation à la pleine intégration du numérique dans toutes leurs sphères d'activités, les leaders devront apprendre à reconnaître comment les petits changements s'additionnent pour créer une transformation d'envergure. Cette transformation se concrétisera par :

- ▶ une compréhension de l'horizon à long terme et de la manière dont les écosystèmes de soins de santé transformeront les services, les réseaux et les relations;
- ▶ l'adoption d'une approche de gestion de portefeuille pour encadrer la gouvernance et les investissements technologiques;
- ▶ une collaboration accrue pour réunir un éventail optimal de services, de compétences et de capacités, plutôt que de tenter de tout faire seul.

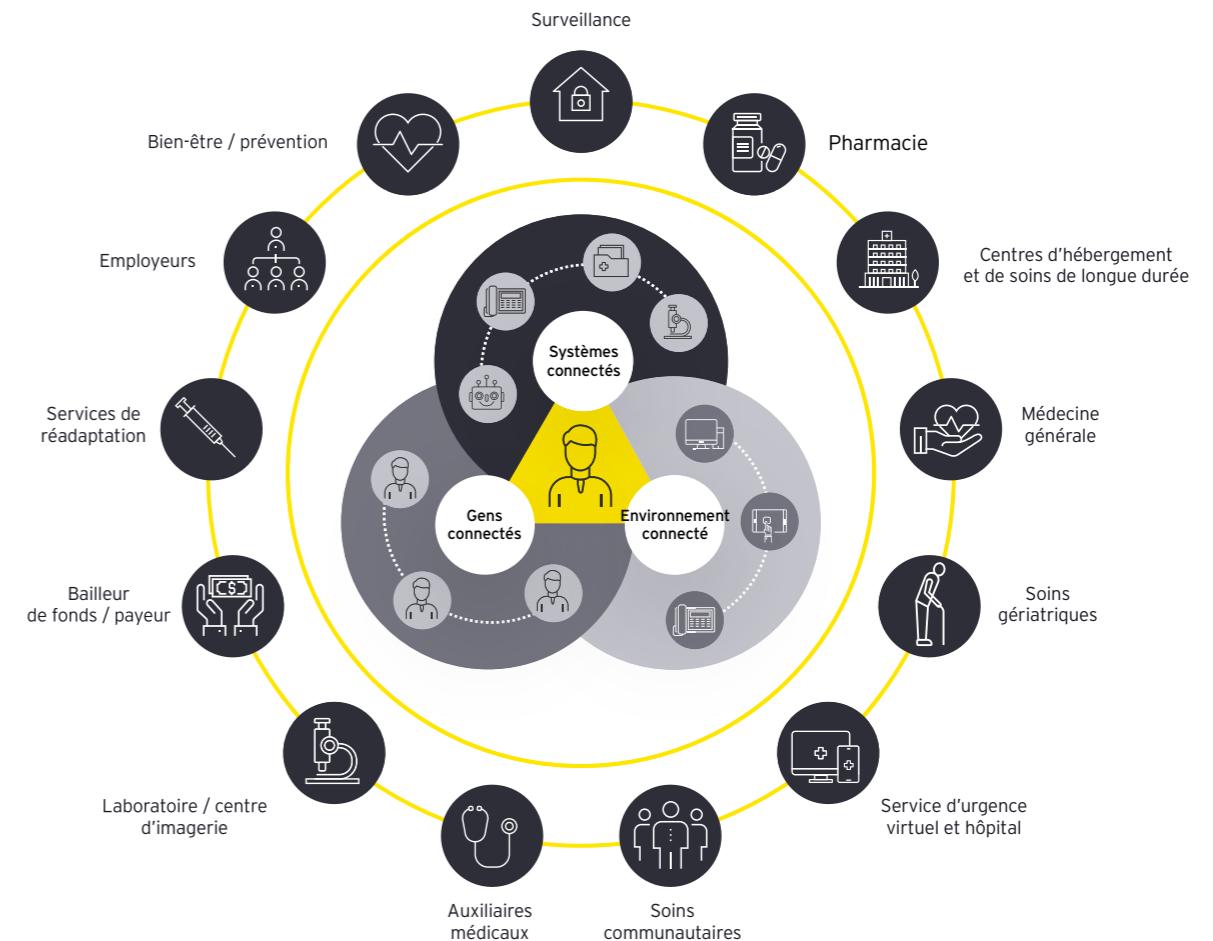


Image 3 : Un écosystème de soins de santé intégré, conçu pour répondre aux besoins uniques de chaque patient

Une approche collaborative fondée sur les écosystèmes et les partenariats

Les écosystèmes doivent être centrés sur le patient et visent à améliorer l'expérience de soins ainsi que les résultats en santé, en réunissant les parties prenantes dans un environnement virtuel d'échanges. Ces écosystèmes peuvent couvrir l'ensemble du continuum de soins, intégrer des modèles de prévention et de suivi à domicile, tout en tenant compte des déterminants sociaux de la santé. Les plateformes numériques constituent le pivot de ces écosystèmes : elles organisent les transactions et les interactions, comblant les lacunes en matière d'informations et de communications avec lesquelles sont aux prises les parties prenantes et les environnements de soins. Leurs principales caractéristiques incluent les possibilités de collaboration, les effets de réseau et la création de valeur : plus elles sont utilisées, plus elles génèrent de la valeur. (Se reporter à la section Points de vue vedettes : Les éléments clés d'un écosystème)

Les leaders d'organisations du secteur des soins de santé doivent repenser leur modèle d'affaires en tant qu'écosystème afin de tirer pleinement parti du potentiel de la transformation numérique. Cela implique notamment d'identifier les fonctions qui pourraient être mieux réalisées par d'autres intervenants de l'écosystème et de miser sur des partenariats axés sur des résultats concrets : de meilleurs résultats en matière de santé, une expérience patient améliorée et des soins intégrés et coordonnés.

Les écosystèmes de santé sont appelés à évoluer et à s'adapter aux besoins variés des populations et des parcours de soins. Par exemple, certains écosystèmes pourraient viser les objectifs physiques personnels de patients en bonne santé, tandis que d'autres, plus complexes, seraient conçus pour accompagner les patients souffrant de plusieurs maladies chroniques.

“

Dans un système de santé de plus en plus interconnecté, il devient évident que la réussite repose sur le travail d'équipe. La collaboration et les partenariats seront au cœur des transformations à venir.

Pour qu'un écosystème fondé sur des partenariats puisse durer, il est essentiel de définir clairement la nature des relations, notamment en précisant les responsabilités : ce qui peut être délégué à des partenaires et ce qui doit demeurer sous le contrôle de l'organisation. Collaborer avec d'autres entités de différentes régions et de différents secteurs comporte des avantages, mais aussi des risques.

Les alliances qui conjuguent les compétences spécialisées d'un partenaire avec l'expertise d'un autre pour résoudre des enjeux complexes peuvent s'avérer plus avantageuses que de tout faire

en interne. Les partenaires externes apportent des talents, du capital, de l'envergure ou des compétences uniques qui seraient trop coûteux ou longs à développer en interne. En tirant parti de l'expertise d'autrui, on peut réduire l'exposition aux risques, répartir les coûts, croître, élargir son champ d'action et son territoire, et enrichir ses compétences. Cela dit, les leaders doivent être conscients que bâtir et entretenir un partenariat durable exige des efforts et des ressources considérables, non seulement au début, mais aussi tout au long de la relation¹³.

Des changements graduels au rythme de l'évolution de l'écosystème

Une approche graduelle de la transformation numérique permet d'anticiper l'intégration des technologies futures à mesure que l'écosystème évolue. La mise en place de programmes de changement majeurs peut s'étendre sur plusieurs années. En adoptant une approche souple et agile, les organisations du secteur des soins de santé peuvent tirer parti de l'évolution des technologies et d'une meilleure compréhension de la valeur générée.

Pour bâtir une organisation moderne, les leaders doivent aller au-delà des besoins immédiats et adopter une vision à long terme. Cette vision doit relever le défi complexe d'aligner les objectifs de transformation numérique avec l'environnement technologique existant, tout en évitant d'alourdir la dette technique. Elle doit aussi être suffisamment flexible pour intégrer les technologies émergentes et les nouvelles tendances en matière de prestation de services, comme l'intelligence artificielle, la réalité augmentée et virtuelle, les services de soins en ligne et la télésanté, ainsi que les outils numériques qui soutiennent les équipes dans la prestation efficace de soins de qualité. (Image 4)

Points de vue vedettes

Les éléments clés d'un écosystème

Les systèmes de soins de santé intelligents de l'avenir intégreront les expériences physiques et virtuelles de soins dans un écosystème interconnecté. La création et le maintien d'un tel écosystème doivent pouvoir s'appuyer sur une architecture informationnelle souple qui, en plus d'englober les informations sur l'état de santé et de bien-être social des patients pendant toute leur existence, permet de réaliser l'immense valeur des données sur la santé, grâce à la mise au point accélérée de nouvelles approches favorisant l'obtention de gains d'efficacité dans la prestation de meilleurs soins de santé.

L'élément clé de cette transformation est l'adoption d'une technologie évolutive, essentielle pour soutenir la nature décentralisée des services de soins en ligne bonifiés par la technologie. On passe ainsi de composantes isolées à des plateformes numériques qui facilitent la coordination et génèrent des effets de réseau, de la valeur et des bénéfices.

Les écosystèmes reposent sur les éléments suivants :

- ▶ Une architecture de l'information souple, axée sur la convivialité, l'interopérabilité, le respect des normes et l'intégration flexible d'applications tierces.
- ▶ Des principes fondamentaux de gouvernance, d'orientation sur l'utilisateur, de sécurité et de protection.
- ▶ Des normes communes en matière de données et de terminologie, favorisant un langage partagé entre les systèmes.
- ▶ Des partenariats stratégiques misant sur des compétences et des capacités complémentaires.



Pour certaines organisations du secteur de la santé, l'intégration de services virtuels et améliorés par la technologie impliquera une refonte majeure des espaces physiques, en passant de modèles coûteux à des modèles plus légers et adaptés à des environnements plus restreints. Les actifs technologiques deviendront des plateformes numériques indispensables pour coordonner et appuyer la prestation décentralisée des soins virtuels.

Les modèles de soins fondés sur la valeur et les mécanismes de remboursement reposent sur des indicateurs qui privilient la satisfaction des patients, la qualité des services et les résultats obtenus. Les améliorations du système s'appuient sur l'analyse des variations et des tendances visibles dans les données recueillies directement auprès des patients, notamment les mesures d'expérience et de résultats rapportés par les patients (PREMS et PROMS).

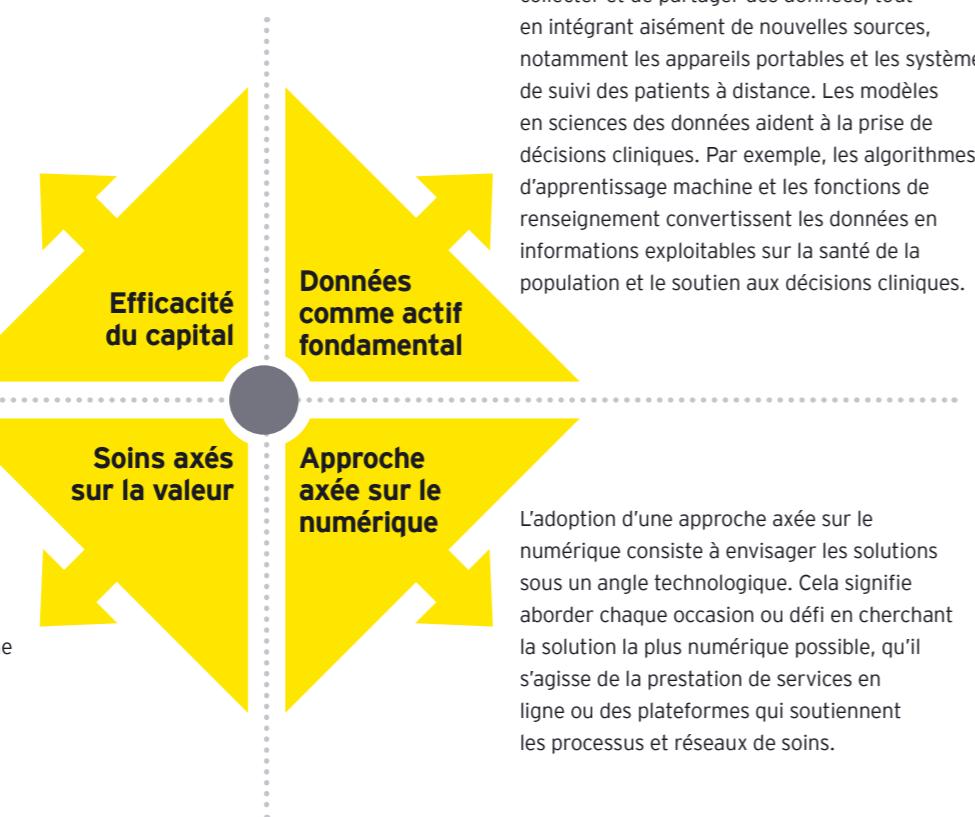


Image 4 : Tendances futures façonnant le secteur des soins de santé

Pour maximiser les bénéfices des investissements, les décisions doivent s'appuyer sur une approche de gestion de portefeuille intégrée à la gouvernance et à la stratégie d'investissement. Les investissements technologiques réalisés au cas par cas entraînent des choix incohérents, sans vision stratégique d'ensemble.

“

Une approche de gestion de portefeuille pour les investissements permet de trouver un équilibre entre les mesures correctives et la transformation.

Une approche de gestion de portefeuille pour les investissements permet d'harmoniser les bénéfices à long terme avec les projets et la stratégie de l'organisation. Elle favorise un équilibre entre les investissements correctifs (selon les besoins ou les risques) et les projets de transformation qui génèrent de la valeur par l'innovation. Cette approche appuie aussi une progression continue vers une meilleure préparation organisationnelle et des niveaux plus élevés de maturité numérique. Les secteurs clés à prioriser comprennent l'infrastructure, les systèmes cliniques, les systèmes d'entreprise et l'avenir numérique, incluant l'interopérabilité et les bases de la cybersanté.



Au cœur de ces perspectives

Les technologies de pointe permettent de collecter et de partager des données, tout en intégrant aisément de nouvelles sources, notamment les appareils portables et les systèmes de suivi des patients à distance. Les modèles en sciences des données aident à la prise de décisions cliniques. Par exemple, les algorithmes d'apprentissage machine et les fonctions de renseignement convertissent les données en informations exploitables sur la santé de la population et le soutien aux décisions cliniques.

L'adoption d'une approche axée sur le numérique consiste à envisager les solutions sous un angle technologique. Cela signifie aborder chaque occasion ou défi en cherchant la solution la plus numérique possible, qu'il s'agisse de la prestation de services en ligne ou des plateformes qui soutiennent les processus et réseaux de soins.

Les organisations du secteur des soins de santé sont engagées dans un processus de transformation, passant de la simple utilisation à la pleine intégration du numérique. Ce virage implique de passer de la compréhension des technologies à leur intégration dans chaque facette de l'organisation. Cela exige une vision à long terme et une approche de portefeuille qui aligne la transformation sur la stratégie, plutôt que de multiplier des projets isolés. Les leaders doivent passer d'un point de vue axé sur une solution unique linéaire à un point de vue axé sur un écosystème qui s'articule autour de la création durable de valeur pour l'avenir. Les efforts isolés ont leurs limites : la valeur émerge des interactions avec un réseau élargi de parties prenantes. Les organisations du secteur des soins de santé doivent donc décider s'ils veulent mener la charge, s'associer à d'autres organisations ou suivre leurs traces.

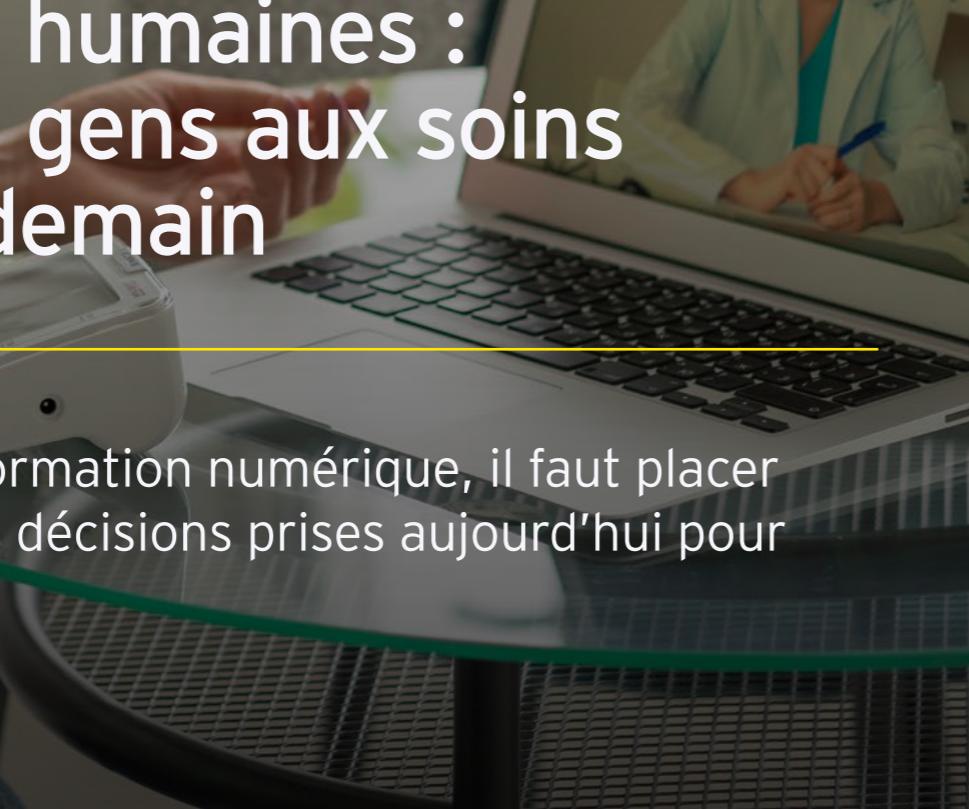
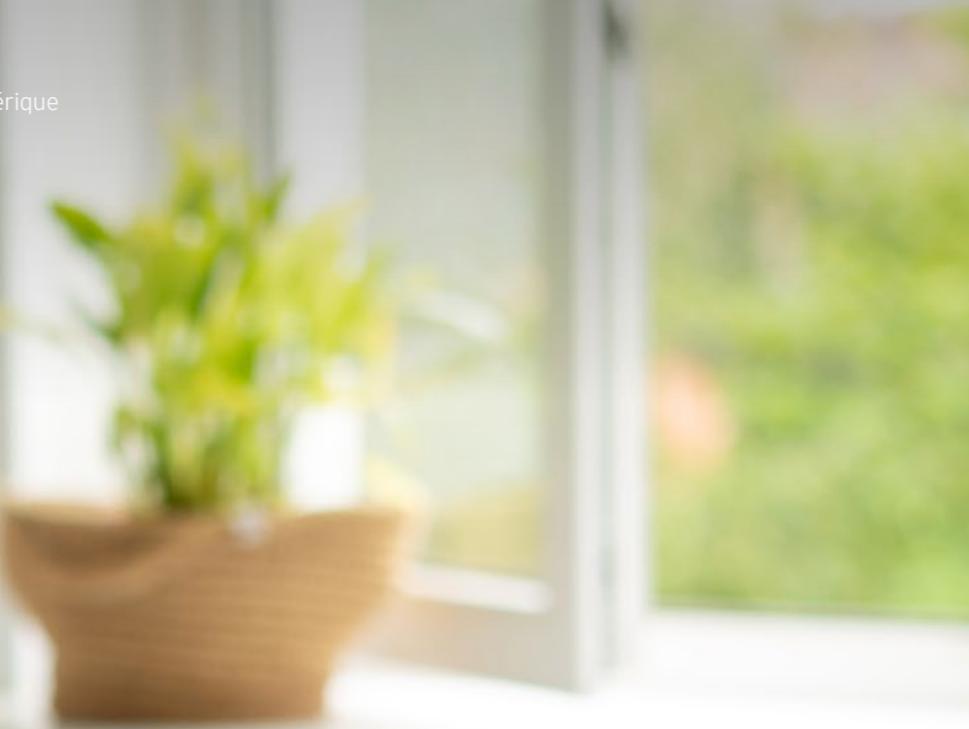
La technologie permet de créer des plateformes communes qui soutiennent efficacement toutes les tâches et informations nécessaires à une rencontre clinique ou au parcours d'un patient. Ces plateformes deviendront des écosystèmes fonctionnels, générant des effets de réseau, de la valeur et des bénéfices. Un écosystème de santé interconnecté rehaussera l'expérience de bout en bout des patients et du personnel de la santé. Pour ce faire, un écosystème facilite la connexion et l'intégration des soins en mettant en corrélation les nombreuses composantes des services médicaux, sociaux et communautaires qui permettent aux gens de rester en santé chez eux.



5

Perspectives humaines : Préparer nos gens aux soins de santé de demain

Pour réaliser la transformation numérique, il faut placer l'humain au centre des décisions prises aujourd'hui pour bâtir l'avenir.



Alors que le secteur des soins de santé adopte graduellement un modèle plus agile et adapté à l'économie numérique, les leaders devront choisir leurs meilleures cartes et établir un plan pour passer de l'organisation d'aujourd'hui à l'écosystème novateur de demain.

Pour y parvenir, ils devront :

- ▶ redéfinir la stratégie et la vision technologique, en visant une transformation complète des façons de travailler;
- ▶ instaurer un milieu de travail numérique, où les capacités technologiques se conjuguent aux pratiques cliniques;
- ▶ développer la culture, les compétences et les partenariats nécessaires pour prospérer dans des écosystèmes numériques.

C'est aux leaders que revient la tâche de préparer le terrain et de gérer la transition entre l'organisation d'aujourd'hui et celle de demain.

Cela demande un leadership renouvelé à deux volets. Il faut d'abord établir une vision et une direction qui permettent à l'organisation d'intégrer les avancées cliniques, technologiques et réglementaires. Il faut ensuite transformer les pratiques de gestion habituelles pour entrer dans l'ère numérique, afin de concrétiser la vision des soins de santé améliorés par la technologie, et unir les équipes autour d'objectifs communs.

Leadership à l'ère numérique et ouverture au changement

La transformation numérique oblige les leaders à adapter la stratégie, la structure et la culture organisationnelles pour répondre aux réalités de l'ère numérique. Cela demande de faire le tri parmi les nombreuses initiatives, de gérer les cycles d'innovation et de changement, et de garder le cap sur l'objectif final. Le succès repose sur la capacité à maintenir la cadence et à corriger le tir au besoin, alors que de nouvelles technologies apparaissent sans cesse et prouvent leur utilité.

L'ampleur et la complexité de la transformation numérique obligent les leaders à changer leur mentalité pour repenser l'organisation en profondeur. Les études montrent que les transformations numériques réussies se font dans un cadre agile qui mise sur l'autonomie des équipes, plutôt que dans une structure de gouvernance rigide et hiérarchique¹⁴. Les leaders doivent fixer l'ambition, sans cesse inspirer la vision et le sens, et maintenir un équilibre entre la direction du changement et la liberté des équipes agiles.

Bien que les compétences traditionnelles soient importantes, les leaders doivent acquérir de nouvelles connaissances et développer de nouvelles aptitudes pour réussir dans un contexte numérique. Cela comprend notamment de trouver l'équilibre entre technologies et humain, compte tenu de l'incidence majeure des technologies sur le travail, de rester persévérant et concentré, de gérer la fatigue liée au changement, et de communiquer de manière ciblée pour réunir les équipes autour d'un objectif commun. (Image 5)

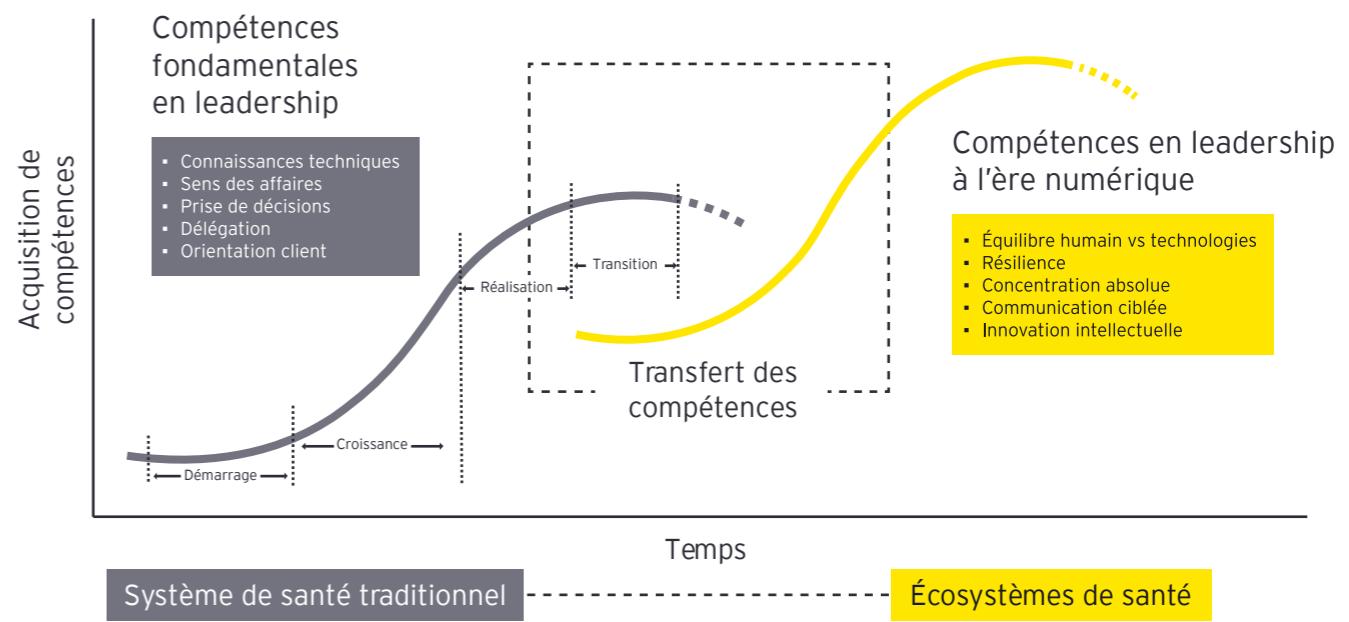


Image 5 : Compétences en leadership à l'ère numérique

Source : Analyse EY

Les études sur la transformation numérique montrent que les leaders doivent faire preuve d'adaptabilité, de vision, d'engagement et d'ouverture, tout en favorisant la communication et les interactions avec l'ensemble des parties prenantes^{15, 16}. Les compétences essentielles pour transformer l'organisation incluent la collaboration, l'engagement et la co-création, ainsi que la mise en place d'équipes agiles, rapides, interfonctionnelles et autonomes. Une étude de la Saïd Business School de l'Université d'Oxford et d'EY souligne que les transformations réussies reposent sur une approche collective, où les leaders privilient la collaboration et la communication au service de l'équipe plutôt que des intérêts individuels¹⁷.

Les leaders doivent porter la vision et jouer un rôle actif pour bâtir une culture et une organisation plus agiles. Cela veut dire comprendre la préparation au changement et motiver les gens à adopter des initiatives audacieuses. Il faut aussi prendre le temps de gérer la dimension émotionnelle de la gestion du changement et accompagner les parties prenantes dans leur apprentissage et leur cheminement. Selon les études, les compétences générales comme l'adaptabilité, la créativité, la curiosité et l'assurance face à l'ambiguïté sont essentielles pour réussir une transformation numérique¹⁸.

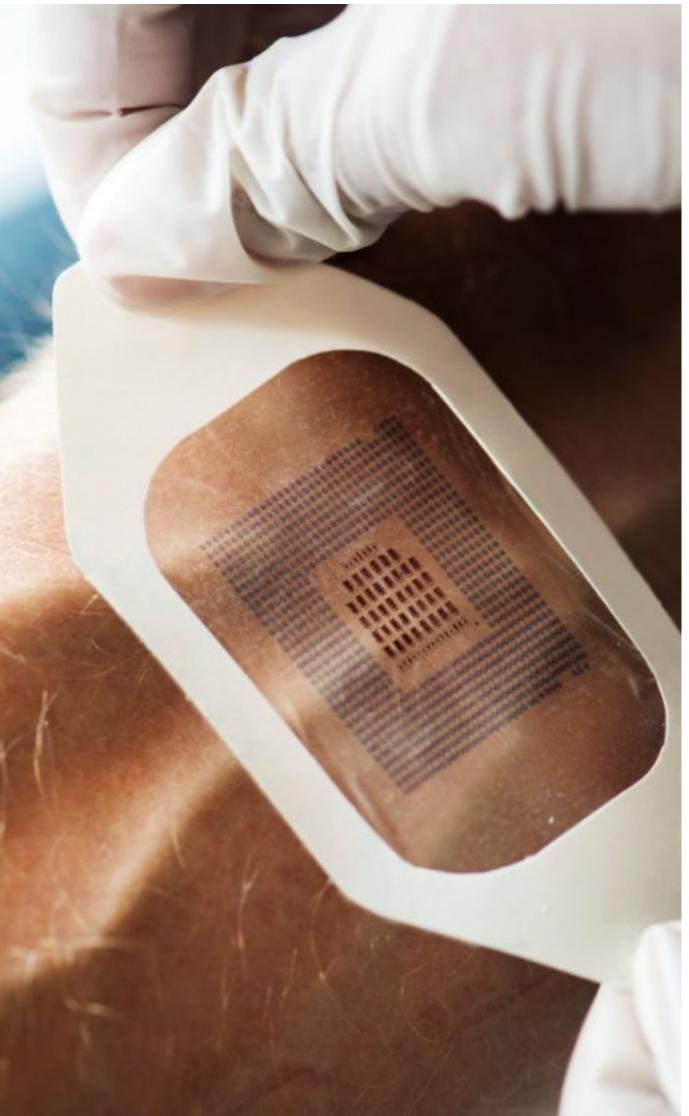
Transformation durable

Les organisations du secteur des soins de santé ne sont pas naturellement numériques : leurs forces ne résident généralement pas dans la création de nouveaux modèles qui allient savoir-faire technologique et expertise clinique, administrative et organisationnelle. Dans le cadre de programmes de transformation, elles doivent composer avec des contraintes liées aux dépenses d'investissement (calendrier, ampleur, coûts et remboursements) et à des facteurs humains comme la pertinence des soins et l'expérience des patients. À cela s'ajoutent la résistance culturelle aux changements de pratiques, de rôles et de trajectoires professionnelles, les préoccupations cliniques et la littératie numérique du personnel et des patients.

La réussite d'une transformation numérique dépend de facteurs organisationnels, humains et technologiques. Les politiques et l'infrastructure organisationnelles existantes, la préparation et la culture à l'échelle locale, ainsi que les compétences et les croyances du personnel jouent un rôle clé. Les études montrent que les croyances, comportements et attitudes du personnel à l'égard des technologies numériques en santé influencent directement leur engagement et leur désir d'apprendre¹⁹.

Pour déterminer la meilleure façon d'introduire des technologies numériques disruptives en santé, trois types de facteurs doivent être pris en compte²⁰ :

Facteurs organisationnels	Contexte local, gouvernance, leadership et culture, implication des utilisateurs finaux, formation et ressources
Facteurs technologiques	Convivialité, interopérabilité, infrastructure, réglementation, normes et politiques
Facteurs humains	Compétences et caractéristiques des utilisateurs finaux, avantages perçus des technologies et des modèles de soins numériques, croyances quant à leur incidence et à leur capacité à transformer le système de santé



Au cœur de ces perspectives

Composer avec des changements transformateurs n'est pas une tâche facile. Les leaders doivent faire preuve d'une force de conviction pour agir comme catalyseurs du changement et créer les conditions nécessaires à la réalisation des ambitions de l'organisation.

Les technologies numériques en santé transforment profondément toutes les façons de faire. Pour de nombreuses organisations, cela implique de définir de nouvelles orientations stratégiques et de réaliser des transformations technologiques à grande échelle.

Pour intégrer avec succès des technologies disruptives, il faut miser sur de nouvelles compétences numériques variées. Cela inclut un leadership et une gouvernance qui évoluent au même rythme que la technologie et qui inspirent confiance aux utilisateurs dans un écosystème en pleine croissance.

Pour les leaders, il s'agit de créer un environnement propice au changement et à l'adoption des technologies. Leur rôle est de poser les fondations qui soutiennent l'organisation d'aujourd'hui tout en préparant celle de demain. Ils doivent prendre du recul par rapport aux urgences du quotidien pour se concentrer sur le long terme et sur les occasions que la technologie offre pour générer de la valeur. Cela demande d'oser sortir des sentiers battus et de briser les silos organisationnels pour rassembler les équipes autour de cette transformation.



6

Mot de la fin



La valeur correspond au juste équilibre entre les besoins humains et cliniques, et les capacités technologiques.

La transformation technologique est complexe, multidimensionnelle et dynamique. Lorsqu'elles adoptent de nouveaux modèles de soins et méthodes de travail, les organisations du secteur des soins de santé doivent éviter de revenir à une approche unique. L'avenir du secteur repose sur des écosystèmes qui s'articulent autour de la création durable de valeur. Les efforts isolés ont leurs limites : la valeur émerge des interactions avec un réseau élargi de parties prenantes.

La transformation numérique d'une organisation peut s'avérer longue, difficile et parsemée d'embûches. Il est facile de dévier de la trajectoire établie et de perdre de vue la raison d'être et les objectifs finaux. Pour faire en sorte que l'investissement considérable dans la transformation numérique générera de la

Questions pour les leaders

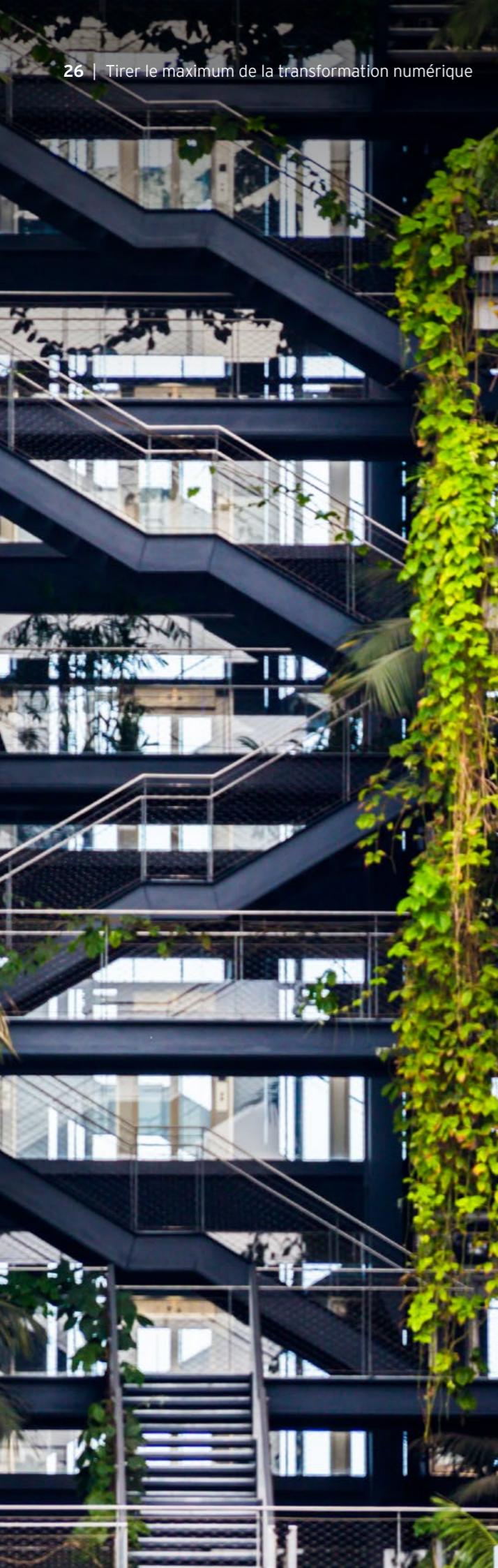
Avant d'aller de l'avant, les leaders doivent se questionner sur les volets stratégiques, techniques et humains de la transformation numérique.

Perspective stratégiques	Perspectives techniques	Perspective stratégiques
Tracer la voie d'un changement durable <ul style="list-style-type: none"> 1. A-t-on suffisamment réfléchi à la valeur que peut apporter une transformation numérique et aux changements ainsi qu'aux moments clés qui génèrent cette valeur? 2. Le programme de transformation numérique cible-t-il quelque chose d'assez important pour justifier l'effort et provoquer un réel changement? 3. Sommes-nous certains que nos décisions nous mènent vers les bons objectifs de changement et que nous comprenons l'incidence des compromis que nous faisons? 	Mettre de l'avant le fait qu'un tout est plus grand que la somme de ses parties <ul style="list-style-type: none"> 1. Quelles sont notre vision et notre stratégie numériques, et vont-elles au-delà de la simple mise en place de technologies pour transformer réellement notre façon de travailler? 2. Quelle est notre offre principale et quels sont les arrangements minimaux nécessaires pour soutenir des partenariats, incluant le talent, l'infrastructure, le modèle opérationnel et le capital? 3. Quels modèles opérationnels, quelles structures de confiance et de gouvernance, et quelles technologies devons-nous mettre en place pour exercer nos activités dans un écosystème basé sur des plateformes? 	Préparer nos gens aux soins de santé de demain <ul style="list-style-type: none"> 1. Poursuivons-nous une approche axée sur les gens ou une approche axée sur la technologie dans le cadre de notre stratégie de transformation numérique et d'investissement dans le numérique? 2. Quels changements devons-nous apporter à nos capacités, systèmes, infrastructures et technologies, ainsi qu'à notre culture organisationnelle et à nos comportements pour atteindre les résultats visés? 3. Que devons-nous mettre en place pour développer et accélérer les compétences en leadership et les capacités propres à l'ère numérique au sein de notre conseil d'administration et de nos équipes de direction?

valeur, les leaders doivent se doter d'une feuille de route et d'un cadre pour la mener à bien en toute confiance. Ainsi, ils peuvent expliquer clairement la valeur des technologies numériques pour l'avenir de l'organisation. Toutefois, ce qui fait la réussite d'un processus de transformation numérique, c'est le fait de bien comprendre l'élément humain.

“

En vue de réaliser pleinement la transformation numérique, les leaders doivent rester fidèles à la vision de transformation, comprendre qu'un tout dépassera la somme de ses parties et prêter attention au parcours émotionnel lié au changement.



Auteurs



Tracey De Angelis

Associée déléguée, Transformation des soins de santé et des technologies
+61 7 3243 3707
tracey.de.angelis@au.ey.com
[Communiquez avec Tracey sur LinkedIn](#)



Dr. Sheryl Coughlin

Leader, Recherche en santé et bien-être, EY Océanie
+61 3 9288 8584
sheryl.coughlin@au.ey.com
[Communiquez avec Sheryl sur LinkedIn](#)



Melita Ryan

Chef d'équipe senior, Transformation des soins de santé
+61 3 9934 7188
melita.ryan@au.ey.com
[Communiquez avec Melita sur LinkedIn](#)

Notes

¹ Berghaus, S., and Back, A. *Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches*. ICIS 2017 Proceedings, 4.

² Cresswell, K., Bates, D., and Sheikh, A. *Ten key considerations for the successful optimization of large-scale health information technology*. Journal of the American Medical Informatics Association, 24(1), 2017.

³ Dendere, R., Janda, M., and Sullivan, C. *Are we doing it right? We need to evaluate the current approaches for implementation of digital health systems*. Australian Health Review, 2021, 45, 778-781.

⁴ KLAS Research. International Summit 2022 White Paper. *Focusing on EHR Optimization & Lessons Learned Post-Pandemic*. Septembre 2022.

⁵ Greenhalgh, T., Wherton, J., Papoutsi, C., Lynch, J. et al. *Beyond Adoption: A New Framework for Theorizing and Evaluating Nonadoption, Abandonment, and Challenges to the Scale-Up, Spread, and Sustainability of Health and Care Technologies*. J Med Internet Res. 2017, 19(11).

⁶ Greenhalgh, T., and Abimbola, S. *The NASSS Framework - A Synthesis of Multiple Theories of Technology Implementation*. In *Applied Interdisciplinary Theory in Health Informatics*. P. Scott et al. (Eds). IOS Press, 2019.

⁷ Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane F., Bate, P., and Kyriakidou, O. *Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations*. Millbank Q 2004;82(4).

⁸ Gardner, E., Lonergan, N., and Fealy, L. *How transformations with humans at the center can double your success*. EY. 24 janvier, 2022.

⁹ Wilmot, D., Mahony, D., and Scantlebury, S. *From ambition to action: how to attain purpose-led transformation*. EY, 2022.

¹⁰ Ministère de la Santé et de l'Aide sociale du Royaume Uni, *Joining up care for people, places and populations*, 9 février 2022.

¹¹ Organisation mondiale de la santé, *Cadre pour des services de santé intégrés centrés sur la personne*, Rapport du Secrétariat, Soixante-neuvième Assemblée mondiale de la santé, 15 avril 2016.

¹² EY. *Healthcare: the cross-currents of convergence deliver participatory health*, 2017.

¹³ Sarasohn-Khan, J., *Partnering Up in the Healthcare Ecosystem to Drive Transformation - for Organizations and health Consumers Alike*, HealthPopuli, Internet, 22 août 2022.

¹⁴ Kazim, F., *Digital Transformation and Leadership Style: A Multiple Case Study*, ISM Journal 3(1), septembre 2019.

¹⁵ Neubauer, R., Tarling, A. et Wade, M., *Redefining Leadership for a Digital Age*, International Institute for Management Development and metaBeratung GmbH, 2017.

¹⁶ Westerman, G. *The Questions Leaders Should Ask in the New Era of Digital Transformation*. MITSloan Management Review, 7 mars 2022.

¹⁷ Gardner, E., Lonergan, N., and Fealy, L. *How transformations with humans at the center can double your success*. EY, 24 janvier 2022.

¹⁸ Hill, L., Le Cam, A., Menon, S. et Tedards, E., *Curiosity, not Coding: 6 Skills Leaders Need in the Digital Age*, Working Knowledge, Business Research for Business Leaders, Harvard Business School, 14 février 2022.

¹⁹ KLAS Research, *Creating the EMR Advantage*, The Arch Collaborative EMR Best Practices Study, novembre 2017.

²⁰ Cresswell, K. et Sheikh, A., *Organizational issues in the implementation and adoption of health information technology innovations: An interpretative review*, International Journal of Medical Informatics 82(2013) e73-e86.

La raison d'être d'EY est de contribuer à un monde meilleur, en créant de la valeur à long terme pour ses clients, pour ses gens et pour la société, et en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

Les équipes diversifiées d'EY, réparties dans plus de 150 pays, renforcent la confiance grâce à l'assurance que leur permettent d'offrir les données et la technologie, et aident les clients à croître, à se transformer et à exercer leurs activités.

Que ce soit dans le cadre de leurs services de certification, de consultation, de stratégie, de fiscalité, ou encore de leurs services transactionnels ou juridiques, les équipes d'EY posent de meilleures questions pour trouver de nouvelles réponses aux enjeux complexes du monde d'aujourd'hui.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site ey.com/fr_ca/privacy-statement. Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com.

© 2025 Ernst & Young s.r.l./s.E.N.C.R.L. Tous droits réservés.

Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

4808608

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour discuter de votre propre situation. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

ey.com/ca/fr