



La transition numérique du point de vue du management

# «Le changement des routines quotidiennes est l'un des aspects les plus importants»

**Dans la pratique, la transition numérique va bien au-delà d'une simple introduction de nouvelles technologies.** Pour examiner le sujet du point de vue managérial, nous avons interviewé Yvonne Frick, directrice adjointe et responsable du système médical de la clinique Hirslanden Stephanshorn (Saint-Gall).

**Ueli Wehrli et Friederike Thilo:** En matière de transition numérique de la profession infirmière, quels sont les développements importants de ces dernières années, tant pour les infirmières et infirmiers que pour les cadres, mais aussi en matière de technologie?

**Yvonne Frick:** La transformation numérique modifie la manière dont les infirmières exercent leur métier. Le changement des routines quotidiennes est l'un des aspects les plus importants de cette transition. Ces changements sont essentiels pour que l'on puisse exploiter pleinement les avantages de la numérisation. Dans le monde actuel de l'entreprise, où tout va très vite, il est tentant de se concentrer sur les derniers outils et technologies numériques pour accroître l'efficacité et la productivité. Mais en matière de gestion, il est capital de reconnaître que la véritable clé du succès ne réside pas principalement dans les outils numériques, mais dans la compréhension et l'optimisation des processus connexes. Cela signifie que les cadres doivent comprendre et optimiser l'ensemble de la chaîne de valeur, plutôt que de se concentrer uniquement sur des solutions numériques individuelles. Cela exige donc de la part des cadres une grande compétence en matière de gestion du changement.

**Les infirmières et les cadres ont besoin de compétences numériques, dit-on. De quelles compétences et aptitudes s'agit-il?**

L'expérience montre que dans la plupart des organisations de santé, la transformation numérique s'accompagne surtout d'une formation aux outils, par exemple lors de l'introduction d'un système d'information hospitalier (SIH). Cela conduit à une combinaison d'anciennes routines et à une utilisation inefficace des nouvelles technologies. Dans le domaine infirmier, voici un exemple classique: les notes manuscrites quotidiennes pour les tâches de service ou pour le transfert de données. En se concentrant sur l'ensemble du processus lors de l'introduction d'un SIH, ces aspects sont précisément abordés dans la formation. Dans l'exemple cité, l'utilisation systématique du chariot mobile équipé d'ordinateurs est nécessaire pour respecter les horaires standard et saisir directement les données afin d'optimiser l'efficacité des processus. Cela exige la capacité d'apprendre de nouvelles choses et d'abandonner les anciennes, c'est-à-dire des compétences essentielles en matière de changement. Pour acquérir ces compétences, il faut, à mon sens, des personnes ayant une expérience clinique, les «responsables SIH», possédant une bonne compréhension du numérique et de solides compétences en matière de gestion du changement, afin d'accompagner le personnel clinique de manière ciblée tout au long du processus.

**Comment la transition numérique est-elle mise en œuvre dans votre groupe hospitalier?**

Au début de la transition numérique dans les établissements de santé, la réflexion sur les processus n'était pas une priorité. D'où de fréquentes dis-

continuités, par exemple dans les hôpitaux entre les services équipés d'un SIH et les services d'anesthésie et de soins intensifs équipés d'un autre système – le système de gestion des données patients (PDMS, système de gestion des données des patients). L'objectif doit être de représenter le processus patient dans un seul système pour éviter les lacunes en matière d'information et de garantir l'efficacité des processus. En outre, l'automatisation fait encore souvent défaut. Il serait possible d'en déduire des activités consécutives. Par exemple, une infirmière peut vérifier les signes vitaux, puis deux autres étapes sont automatiquement effectuées, à savoir l'enregistrement des données et la saisie des prestations. En l'absence de tels automatismes, ces étapes doivent être effectuées manuellement, ce qui entraîne une charge administrative considérable pour le personnel infirmier, l'empêchant de se consacrer à ses tâches essentielles, à savoir les soins aux patients.

**La véritable clé du succès ne réside pas principalement dans les outils numériques, mais dans la compréhension et l'optimisation des processus connexes.**

**Quels outils et technologies numériques avez-vous déjà mis en place dans le domaine des soins infirmiers, et avec quels changements positifs?**

Il y a de nombreuses implantations. Dans le contexte clinique, le SIH présente sans aucun doute des avantages notables. Les données sont nettement plus faciles et rapides à consulter que sous forme papier, où elles devaient

être recherchées dans les archives. Elles sont en outre disponibles de manière interprofessionnelle, simultanée et indépendante du lieu. Les technologies numériques ont aussi apporté de nombreux changements positifs dans la gestion du personnel. Les candidatures sont ainsi disponibles rapidement en ligne. D'autres procédures, telles que la gestion des contrats, s'effectuent à l'aide d'un visa numérique (indépendamment du lieu) ou de profils d'employés individuels, ce qui permet une gestion administrative autonome des données personnelles, etc. Dans les exemples cités, la protection des données peut également être mieux garantie qu'avec les formulaires papier.

### À quels défis spécifiques êtes-vous confrontés lors de la mise en œuvre?

Vu la diversité des données provenant des acteurs ambulatoires et hospitaliers du secteur de la santé, il est difficile, dans le quotidien clinique, d'obtenir rapidement une vue d'ensemble de la situation des patients. Les tableaux de bord d'un SIH peuvent être utiles à cet égard. Mais à l'heure actuelle, ces tableaux de bord offrent principalement une vue d'ensemble interne. L'une des possibilités d'optimisation que nous poursuivons consiste notamment à impliquer les patients dans la mesure du possible. Pour les interventions planifiées, nous avons introduit un questionnaire de santé numérique que les patients reçoivent avant leur admission à l'hôpital. Ils disposent ainsi d'une sorte d'option d'auto-enregistrement leur permettant de s'impliquer davantage. Et l'ensemble du personnel clinique bénéficie d'une bonne vue d'ensemble: le point de vue des patients et les informations médicales issues d'une demande de consultation.

### Selon toi, quelles sont les prochaines étapes importantes pour que la transformation numérique puisse déployer tout son potentiel et apporter aux professionnels des soins infirmiers un soulagement perceptible et des avantages mesurables?

L'utilisation future de l'intelligence artificielle (IA) permettra d'alléger considérablement la charge de travail, notamment dans les tâches administratives, qui occupent beaucoup le personnel clinique. Pour les infir-



Yvonne Frick voit un potentiel énorme dans la numérisation et l'utilisation de l'IA pour améliorer les processus. Elle est membre de la commission de l'ASI pour la transition numérique jusqu'à fin 2025.

mères, cela pourrait par exemple signifier qu'il ne faudra plus saisir manuellement les données, mais que la commande sera effectuée dans la chambre du patient via la reconnaissance vocale pour le transfert des données. Réciproquement, les données pourraient être consultées à tout moment, par exemple lors des visites médicales.

### Quel message transmets-tu au personnel infirmier et aux cadres?

La transition numérique est beaucoup plus avancée que ce que nous observons dans notre quotidien clinique. Il reste essentiel de s'intéresser aux changements et au potentiel numérique dans le secteur des soins infirmiers afin de se préparer aux changements à venir et, dans la mesure du

possible, de saisir les opportunités pour contribuer à ces changements.

## Participants à la discussion

**Friederike J.S. Thilo** Prof. Dr Professeur et resp. du Champ d'innovation Santé digitale, Haute école spécialisée bernoise, Présidente de la commission de l'ASI pour les soins infirmiers et la transition numérique

**Ueli Wehrli** Principal, CSP-AG, membre de la commission de l'ASI pour les soins infirmiers et la transition numérique

**Yvonne Frick** Directrice adjointe et responsable du système médical de la clinique Hirslanden Stephanshorn, membre de la commission de l'ASI pour les soins infirmiers et la transition numérique