



20 propositions pour mettre la transition numérique au service des professionnels de santé



Synthèse du Livre blanc

Par Elisabeth Hachmanian, directrice du pôle, Jean-Philippe Alosi, Nassim Berrached, Marie-Alix Bur, Mathias Dufour, Jean-Yves Robin, Rémi Rouet, Céline Vigné, pour le pôle Santé de #Leplusimportant

Janvier 2022

#Leplusimportant

Investir dans l'humain pour réussir une transition écologique et numérique inclusive

[#Leplusimportant](#) est un think tank & action lab innovant et indépendant.

Notre collectif citoyen promeut l'investissement dans l'humain pour réussir une transition écologique et numérique inclusive.

A cette fin, notre think tank produit et diffuse des solutions concrètes de politiques publiques et notre action lab accompagne en pro bono les acteurs de l'ESS pour démultiplier leur impact social.

*

Ce Livre blanc est publié à l'occasion de la conférence-débat "*Mettre le numérique et l'intelligence artificielle au service des professionnels de santé*", organisée le 12 janvier 2022 dans le cadre des Etats généraux de la transition inclusive.

Les Etats généraux de l'investissement social pour une transition écologique et numérique inclusive sont lancés conjointement par #Leplusimportant et le Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam), en partenariat avec plus de 100 organisations et acteurs de la société civile. Cette initiative citoyenne est placée sous le Haut patronage du Président du CESE.

Les États généraux servent de laboratoire à idées de la société civile pour relever les défis de l'insécurité économique auxquels font face tant les entreprises que les citoyens. Il s'agit de démontrer comment l'investissement dans les compétences et l'employabilité est un levier d'action puissant qui permet à la fois de renforcer la compétitivité des entreprises via une main d'œuvre plus qualifiée, et de lutter contre les inégalités économiques et le déclassement social.

Cette première version du livre blanc sera amendée, complétée et mise à jour pour faire suite aux débats auxquels ces Etats généraux vont donner lieu. [Le contenu de ce Livre blanc n'engage bien entendu que #Leplusimportant.](#)

Nous vous souhaitons une excellente lecture. Commentaires et suggestions sont les bienvenus à sante@leplusimportant.org

20 propositions pour mettre la transition numérique au service des professionnels de santé

Synthèse du Livre Blanc

Le progrès technique a toujours été au cœur de l'évolution de la médecine, avec des répercussions directes sur l'ensemble des professionnels de santé.

Pourtant, par sa rapidité et son ampleur, la transition numérique (qui inclut au sens large l'internet des objets, le big data, l'intelligence artificielle, la robotisation, les blockchains, la réalité virtuelle, les maquettes numériques 3D....) est sans équivalent dans l'histoire de la santé. Le développement foudroyant du recours à la télémédecine dès le début de la pandémie de Covid n'en est qu'une première illustration.

La France s'est engagée à prendre des mesures particulièrement ambitieuses pour développer les tech en santé, notamment à l'occasion du CSIS de juin 2021. Cependant, alors que l'impact de ces mesures va très fortement dépendre de l'adoption de ces tech par les professionnels de santé eux-mêmes, les conséquences de ces tech sur ces professionnels restent aujourd'hui un "angle mort". Celles-ci ne sont ni documentées ni ne font l'objet de mesures spécifiques d'accompagnement.

De fait, la diffusion et l'usage des technologies numériques, robotique et d'IA par les professionnels de santé restent dans notre pays très en-deçà de ce qu'ils pourraient être, privant les professionnels mais aussi les patients et notre système de santé d'avancées substantielles.

Comblé cet écart constitue une occasion historique pour relever des défis majeurs : libérer du temps médical et soignant, renforcer l'attractivité des métiers et enrichir les parcours des professionnels, assurer le juste niveau de prise en charge tout en réduisant les coûts pour la collectivité.

C'est là toute l'ambition de ce Livre blanc : éclairer sur les enjeux de la transition numérique pour les professionnels de santé et proposer des pistes d'action pour mettre cette transition à leur service.

Comment ces technologies vont-elles transformer les **métiers**, les **pratiques**, les **compétences requises** des professionnels de santé ? Quelles sont leurs implications sur la **démographie médicale** et soignante, sur la **répartition des tâches** entre professionnels ? Comment faire évoluer les **critères de recrutement** et les **modalités de formation** en fonction de l'évolution des compétences requises par les professionnels ? Quel dialogue social, quelle surveillance des risques psychosociaux, quelle architecture des professions de santé à l'heure du tout technologique ? Quels dispositifs mettre en place pour **accompagner les professionnels** et faciliter ces transitions ?

Le système de recrutement, de formation et de reconnaissance des compétences des professionnels de santé ainsi qu'un certain nombre de principes d'organisation du système de santé n'ont pas été pensés pour accompagner les évolutions technologiques dans la santé.

Ce Livre blanc est né est la conviction qu'il nous faut dès aujourd'hui travailler ces questions, dessiner les réformes à conduire et créer du consensus autour de celles-ci et non pas de laisser les professionnels et le système de santé s'adapter seuls - ou pas- alors que les transformations vont être intenses, risquées et rapides et que nombre d'étudiants témoignent déjà d'un sentiment de décrochage entre leur formation initiale et l'exercice professionnel qu'ils ont en perspective.

L'acte de soins en lui-même va être profondément transformé : aujourd'hui pour une large part analytique (le médecin analyse des symptômes pour en déduire un diagnostic), il va évoluer vers une action plus centrée sur la synthèse, déléguant de façon croissante l'analyse aux machines (ex. diagnostic via l'IA, aide à la prescription, évaluation des risques des patients en fonction de leurs pathologies principale et secondaires...). On assistera également à un déport de tâches des professionnels vers les machines, comme par exemple la gestion des flux physiques hospitaliers par les robots : transport ou délivrance de médicaments, gestion des stocks, prise de rendez-vous par des automates, codage automatique des actes par les logiciels métiers ...

Ces évolutions devraient permettre de « libérer » les professionnels d'un certain nombre d'activités (gestion de flux physiques, recherche et analyse d'informations, rédaction de comptes-rendus, recherche du dossier médical, tâches administratives et logistiques)... dès lors que les outils et machines auront été déployés et maîtrisés. Mieux, ces nouveaux outils devraient permettre d'accroître les capacités des professionnels de santé, qui, via de simples tablettes auront directement accès à l'ensemble des connaissances, protocoles et références facilitant la compréhension ou la prise la décision. L'aide à la prescription en fonction du diagnostic clinique est un exemple classique.

IA, numérique et automatisation vont également conduire à un déport de tâches et d'activités des professionnels vers les patients et à une forme de "professionnalisation" des patients, qui devront apprendre à utiliser de nouveaux outils digitaux.

Toutefois, ces évolutions portent également en germe des risques sérieux pour les professionnels de santé, à titre individuel et collectif, réels ou supposés, qu'il faut donc analyser et traiter au plus tôt : la vitesse des innovations accélère l'obsolescence des compétences et des réglementations, crée des risques d'évolution à plusieurs vitesses du corps médical et paramédical, et appelle de nouvelles modalités de formation et d'accompagnement.

Face à la transition numérique en santé, une approche volontariste, centrée sur les professionnels et l'évolution des compétences pour le XXIème siècle est indispensable.

Une **première modélisation, préliminaire, des impacts des technologies disruptives sur 8 professions emblématiques**, à horizon 2025 et 2030 montre que :

1. Les innovations technologiques (IA, numérique, robotique) offrent à terme un **potentiel de « temps libérable à réinvestir » considérable** : il serait en moyenne de ~45% en 2030 sur l'ensemble des professions de santé considérées, variant de 30% (ex. chirurgiens) à plus de 50% (ex. infirmiers hospitaliers)¹ ;
2. **Le « mix de technologies » qui va impacter les professionnels est très différent selon les professions**, avec par exemple. un impact très centré sur l'IA pour les radiologues, et beaucoup plus sur la robotique pour les aides-soignants ;
3. **A priori aucun des métiers considérés dans notre étude ne va disparaître en tant que tel** ou être rendu caduc par les disruptions tech (IA, numérique, robotique).
4. **Les impacts à attendre vont s'accélérer à horizon 2030** (7% en 2025 vs. 24 % de gains de productivité en moyenne en 2030), du fait à la fois du développement de technologies plus performantes (IA ou robotique) et plus abordables (robotique) et d'une diffusion plus large de ces technologies parmi les établissements et les professionnels de santé.
5. **Le vrai facteur déterminant de l'impact des technologies est leur rythme d'adoption par les professionnels.** La productivité des professionnels de santé pourrait varier de 15 points (entre 17% et 32% par rapport à aujourd'hui) en fonction du rythme d'adoption des tech. Cela représente l'équivalent du temps de près de 300.000 professionnels de santé qui pourrait être « réinvesti » dans des activités médicales et soignantes au service des patients.

Il est donc indispensable de **définir des politiques publiques permettant de faciliter, dès maintenant, l'adoption des innovations technologiques par les professionnels de santé** dans des conditions **satisfaisantes et valorisantes pour eux**

A cet égard, les professionnels paramédicaux doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. Les gains de productivité *potentiels* sont proches entre professionnels médicaux

¹ Ce chiffre correspond aux gains de productivité issus des technologies en 2030 qui pourraient être constatés si 100% des professionnels d'une profession les adoptaient, d'où le terme de "productivité potentielle". Les gains de productivité évoqués par la suite sont pondérés par le taux effectif d'adoption des technologies, donc moins élevés

et non médicaux (en 2025 ~28% pour les deux, en 2030 ~39% pour les médicaux vs. ~46% pour les non-médicaux). Or si les possibilités de réinvestissement dans des activités médicales du temps potentiellement libéré par les tech semblent prometteuses pour les **professionnels médicaux** (enrichissement du relationnel patient, développement de nouvelles activités), la situation est différente pour les paramédicaux. Face à l'automatisation de leurs tâches et à un risque de perception de « déclassement », il importe d'« **ouvrir vers le haut** » le champ de leur activités et de **favoriser leur montée en compétences** .

C'est pourquoi nous avons élaboré une série de **20 propositions** concrètes sur la base d'une démarche de **co-construction** (entretiens, concertation publique, séminaire national), afin de bâtir autant que possible une **plateforme de mobilisation de la communauté des acteurs de la santé** (patients, professionnels de santé, autorités publiques, industriels, représentants syndicaux, etc.) autour d'un plan d'actions partagé.

1. **Transformer le modèle de recrutement et de formation initiale des professionnels pour les préparer aux profondes mutations induites par les tech en santé**
 - a. **Recentrer les critères de recrutement** des étudiants en santé et les **objectifs des formations initiales** sur la **recherche et l'analyse critique** d'information, la **créativité, l'empathie, le travail avec les machines, le travail collaboratif**, pour favoriser l'évolution des compétences et leur adaptabilité.
 - b. **Revoir significativement les référentiels de compétences des professions et réduire la durée des formations médicales initiales** pour tenir compte de la moindre pertinence de la mémorisation des connaissances et de leur obsolescence accélérée, et **intensifier en contrepartie les formations d'adaptation à l'emploi et les formations continues**.
 - c. **Déployer un programme d'accompagnement des enseignants et formateurs actuels** aux nouvelles finalités et modalités des formations initiales ainsi qu'à la pleine exploitation des tech dans leurs démarches pédagogiques (ex. serious games, simulation, ...)
 - d. **Diversifier les sources de recrutement**, à la fois **au niveau des études de médecine et en cours de carrière** en facilitant l'intégration au-delà des 2 premières années de profils externes dans le monde de la santé et développant les doubles cursus (ex. ingénieur/médecin).
2. **Accélérer la transition à large échelle des compétences des professionnels en activité pour faciliter leur adoption et leur maîtrise des tech**
 - a. **Mandater l'ONDPS** (et/ou DREES et EHESP) **pour mener des travaux prospectifs sur les impacts des tech sur les professionnels de santé**, notamment sur les compétences requises, la démographie et les besoins en formation.

- b. **Favoriser les cursus complémentaires** dans le cadre de la formation continue des professionnels de santé, par ex. dans le domaine de l'informatique et de l'IA, y compris pour les publics habituellement éloignés de la formation continue.
 - c. **Développer le mentoring inversé** : il s'agit de permettre aux plus jeunes d'apprendre aux plus anciens, pour favoriser les transferts de compétence et de faire reconnaître par la HAS ce dispositif en tant que "méthode de développement professionnel continu".
 - d. **Utiliser les tech dans les démarches d'évaluation de la qualité des soins**, pour permettre à chaque professionnel de **se situer par rapport aux pratiques de ses pairs et ajuster ses propres pratiques et son parcours de formation**.
3. **Placer les professionnels au centre de la transition numérique**
- a. **Lancer une large concertation auprès des professionnels** de santé sur la façon dont ils aimeraient voir leur métier évoluer ("métier rêvé") à l'ère des disruptions technologiques et sur leurs besoins de formation et d'accompagnement (ex. comment gérer la relation de soins avec les patients très informés).
 - b. **Soutenir la "mise en action" des professionnels sur le terrain par des appels à projets centrés sur la définition et la diffusion de pratiques innovantes et l'adoption à large échelle des nouvelles tech**
 - c. **Placer les impacts RH des tech au cœur du dialogue social** (ex. négociation conventionnelle, négociations FPH) avec sujets à négocier et calendrier.
4. **Adapter le pilotage national des professions de santé aux mutations qu'elles vont connaître (ex. architecture des professions, modèle de rémunération)**
- a. **Adapter l'architecture des professions de santé à l'évolution des pratiques et compétences induites par les tech**, pour enrichir et fluidifier résolument les parcours, par ex. en élargissant de façon ciblée l'exercice médical à d'autres professions de santé.
 - b. **Inclure l'impact des technologies sur les pratiques des professionnels et l'évolution des compétences requises** dans l'évaluation de toutes les innovations (ex. dispositifs connectés) financées par la solidarité nationale.
 - c. **Ajuster les modèles de rémunération des professionnels, favoriser les délégations de tâches** pour recentrer autant que possible chacun sur les tâches à plus forte valeur ajoutée, favoriser la pertinence des actes et le juste niveau de prise en charge
 - d. **Mettre en place un plan d'investissement dans l'adaptation des compétences** médicales et paramédicales afin notamment de se donner les moyens de financer l'effort spécifique de formation et d'accompagnement des professionnels et trouver de nouvelles sources de financement pérennes

Leplusimportant