

05/08/2010

Aucun commentaire 

Conduite du changement: de mieux en mieux prise en compte, mais rarement mise en œuvre

PARIS, 5 août 2010 (TICsanté) – Alors que la société de conseil Columbus Consulting réédite son livre blanc "Sept clés pour réussir la conduite du changement des projets 'système d'information' dans le secteur de la santé", ses rédacteurs observent que leurs recommandations sont mieux diffusées et admises aujourd'hui qu'au moment de la première édition, en 2008, mais que les moyens de leur mise en œuvre demeurent rarement réunis.

Si le changement est d'abord un état d'esprit, alors le monde de la santé semble disposé à adopter une conduite plus moderne et plus efficace. "On constate qu'il y a une prise de conscience accrue des directions d'établissements quant à la nécessité d'accompagner la conduite du changement", assure Christophe Lacambre, directeur associé de Columbus Consulting, en charge du secteur "Santé et établissements publics".

L'évolution est d'autant plus sensible que l'implication des dirigeants est essentielle à la réussite d'un projet, en particulier dans le domaine des systèmes d'information hospitaliers. "Il faut un sponsor fort. Souvent, la direction générale n'est pas assez impliquée. Il faut libérer du temps pour faire en sorte qu'elle participe aux comités de pilotage", insiste-t-il.

Cependant la somme des bonnes intentions ne remplace pas les actes. Or, en la matière, "il a une volonté de faire, pas toujours les moyens de le faire", observe-t-il. Non que lesdits moyens manquent absolument, mais "il y a clairement des arbitrages budgétaires qui privilégient des périmètres fonctionnels larges" aux dépens de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA).

De fait, l'AMOA est "concentrée sur les phases initiales du projet", de l'élaboration du cahier des charges aux choix des fournisseurs. "Il y a une moindre mobilisation de moyens extérieurs pour la suite, souvent limités à la formation à l'outil et à la communication interne", car ces prestations sont incluses dans les appels d'offres, note-t-il.

L'achat n'est donc pas une fin en soi. "Une fois que la solution est choisie, le plus dur démarre", prévient Christophe Lacambre. La méconnaissance des rôles des prestataires ne facilite pas la tâche. "Les établissements pensent que l'éditeur va réaliser la conduite du changement", quand ce n'est ni son métier, ni sa mission.

Les études d'impact, les plans de déploiement, de communication et de formation font partie des savoir-faire d'une AMOA, qui peut aussi assumer une partie du pilotage, comme le suivi de l'avancement et des risques, "pour que le projet reste en phase avec le planning", explique-t-il.

Ce recours serait d'autant plus légitime que "la complexité a augmenté en deux ans, notamment avec les mutualisations", souligne Juliette Ricou, directrice de mission du secteur santé de Columbus Consulting.

L'entreprise s'est adaptée à cette évolution et a réalisé l'AMOA des projets e-Procurement, pour un groupement de 17 CHU, R-Mes, pour les réseaux de santé d'Ile-de-France et Music, ainsi que pour un groupement de 10 centres de lutte contre le cancer. De plus, elle a récemment été sélectionnée par deux établissements de Haute-Normandie pour accompagner la mutualisation de leurs systèmes d'information cliniques.

Colombus Consulting intervient actuellement sur "une douzaine" de projets dans le secteur de la santé, affirme Christophe Lacambre. Cette activité représente environ 20% de son chiffre d'affaires, en hausse de 11% à 18,5 millions d'euros en 2009. La société emploie près de 120 consultants, dont 20 pour sa division "santé et secteur public"./gb/ar