



## CHRONIQUE

ESPRIT  
D'ÉCOSYSTÈME

Le jardin à l'anglaise : un désordre très fonctionnel

*Entreprendre la transformation du système de santé passerait par un changement culturel conduisant vers « l'esprit d'écosystème ».*

*Autrement dit : ne plus raisonner « dans les murs », mais en tant que réseau de compétences et de services. Philippe Ameline nous fait partager l'analyse d'experts en conduite du changement qui se sont concrètement frottés à des « forteresses » comme l'hôpital.*

**L**e livre de Gilles Babinet *Transformation digitale : l'avènement des plateformes* a inspiré de très nombreux articles sur l'opposition entre un monde ancien vertical (hiérarchique, en silo) et une modernité horizontale (collaborative, en réseau). Le domaine de la santé est toujours donné en exemple de la nécessité d'une telle transformation ; il constitue même souvent le cœur du propos. Pourtant, il faut se rendre à l'évidence : par rapport aux applications Web qui transforment la société, l'architecture des SI, et des SIH, a évolué à la marge depuis une vingtaine d'années. C'est probablement signe d'un problème culturel profond qui rend vaine toute incantation moderniste et nécessite une analyse détaillée. Deux hommes d'expérience nous permettront de décortiquer le phénomène et, espérons-le, nous donneront les clés du changement.

### Des organismes coincés avec le même ADN

John Geraci a été directeur en charge des nouveaux produits au New York Times. Dans son article « *Ce que j'ai appris en tentant d'innover au New York Times* » (Harvard Business Review)<sup>1</sup>, où il raconte sa difficile

expérience, il analyse finement l'écart entre les acteurs du Web et les entreprises classiques : « La plupart des grandes organisations ressemblent à des organismes. Elles ont une enveloppe bien délimitée, avec des entrées et des sorties à des endroits précis et une mécanique totalement intégrée. Comme un animal géant. » Une architecture dont il admet qu'elle était logique et fonctionnelle jusqu'ici. « Mais dans le monde actuel, les entreprises conçues avec une logique d'organisme sont trop lentes à s'adapter au monde moderne. Le monde autour d'elles change, se recombine, évolue, alors qu'elles sont coincées avec le même ADN, les mêmes vieux problèmes, les mêmes vieilles (et vaines) façons de les résoudre. »

« Au contraire », poursuit Geraci, « les écosystèmes n'ont pas de limites, peuvent grandir à volonté, absorber de nouvelles entités, s'adapter, réagir et se transformer. Ils n'acquiescent pas de nouveaux éléments en les ingérant, mais en absorbant des composants inédits aux marges du réseau. Et par ce procédé, ils créent de la valeur pour l'ensemble de l'écosystème. »

C'est ce que Geraci appelle « l'esprit d'écosystème » : ne plus raisonner « dans les murs », mais en tant que réseau de compétences et de services. Mais c'est la raison d'être des groupe-

ments hospitaliers de territoire, chantent les anges ministériels ! Le GHT, c'est remplacer le SI des autres hôpitaux par le nôtre, sans budget supplémentaire, répond sur le terrain le responsable opérationnel d'un gros GHT francilien, démontrant que la « modernisation » à culture constante ne fait généralement qu'augmenter les contraintes.

La solution prônée par Geraci est assez fruste, car trop globale, mais elle a le mérite de montrer la direction du changement : « Ouvrez les portes. Laissez entrer la lumière. Sortez du bâtiment. Interagissez. Pas juste l'équipe en charge de la stratégie, pas juste le directeur, mais tout le monde. La nouvelle valeur n'est pas à l'intérieur, elle est dehors, aux marges du réseau. »

### Agents du changement

Je concède que, à première vue et hors contexte, ça ressemble assez – peut-être à raison – à une alerte incendie. Un autre John, John Atkinson, un expert de la conduite du changement des grandes organisations qui a étudié le NHS<sup>2</sup>, nous fournira une approche plus fouillée. Mais auparavant, il faut que je vous présente Helen Bevan. Helen (@helenbevan) est *Chief Transformation Officer* au NHS où, avec une énergie et une intelligence remarquables, elle a constitué

<sup>1</sup> <https://hbr.org/2016/04/what-i-learned-from-trying-to-innovate-at-the-new-york-times>

<sup>2</sup> National Health Service.



Le jardin à la française : l'ordre comme emblème du pouvoir

un corps d'« agents du changement » (*change agents*) qui chatouillent le mammoth et animent le superbe site *The Edge*<sup>3</sup>. Il y a un peu plus d'un an, dans le cadre du NHS Transformathon, elle a invité John Atkinson à traiter de la façon de changer radicalement de système. La vidéo de sa session est disponible en ligne<sup>4</sup>.

## « Change happens at the speed of trust »

(Kelechi Nnoaham, directeur de la santé publique de Plymouth)

En ouverture, John Atkinson décrit, comme Geraci, les systèmes actuels comme une hiérarchie de composants déployée « dans la boîte », en opposition à une société (de l'information) qui fonctionne en réseau ouvert. Pour conduire le changement de « la forteresse sur son rocher » à un esprit d'écosystème, il propose **une analyse en cinq points majeurs (*The Big Five*)** inspirée des systèmes sociaux biologiques :

**1 Chaos et complexité** : un système social ne peut pas être décrit par un diagramme fonctionnel ; il est pourtant stable et fonctionnel, ce qui prouve qu'il crée de l'ordre à partir de l'agitation. Reste que la complexité se définit par une distance (tant temporelle que spatiale) entre les causes et les effets ; une action ici et maintenant donnera un résultat visible « un jour, quelque part » (le fameux battement d'ailes de papillon). Les actions ont donc des

conséquences souvent inattendues, et récursivement, tenter de les corriger (en mobilisant personnels, réunions, actions, budgets) ne fait généralement qu'ajouter à la complexité.

**2 Émergence** : à la façon dont certains animaux parviennent, à partir de règles interindividuelles simples, à engendrer un groupe capable de comportements riches (banc, horde), un système social applique avec bon sens, c'est-à-dire plus ou moins à la lettre, un ensemble de règles simples. Même si les outils usuels de planification et de conduite du changement sur un plan macroscopique ont un intérêt, la véritable évolution provient de la capacité à faire émerger de nouveaux comportements en agissant sur les règles de base.

**3 Cognition** : ou comment on apprend. La façon dont on appréhende un système dépend d'où on le regarde. Il est donc utile de multiplier les perspectives, d'autant plus que l'adage « on voit ce qu'on sait » stipule que nous sommes beaucoup plus à l'aise pour voir ce que nous comprenons que nous ne le sommes pour comprendre ce que nous voyons. Éviter le biais de confirmation nécessite ainsi de se projeter dans une grande variété de référentiels (patient, soignant, support...).

**4 Réseaux** : les structures informelles, les liens faibles, comptent autant que les infrastructures, en ce qu'elles portent l'information, les connaissances et les savoir-faire. Ne pas être à l'écoute des réseaux, c'est occulter le système nerveux des processus, mais aussi se détacher du canal principal de pénétration des nouvelles idées.

**Auto-organisation** : les expériences passées guident les évolutions futures. C'est la façon dont a été construite la représentation de « ce qu'est le métier » qui guide la réaction au changement. Cette identité se manifeste par des rituels, des pratiques, des langages, etc. dont la somme constitue la culture d'une organisation. Face à des changements insuffisamment respectueux de ces mécanismes, le système réagira pour préserver son identité.

John Atkinson décrit la conduite idéale du changement, appuyée sur ces cinq axes, comme une co-construction qui donne du sens à l'innovation dans un cadre de confiance ; ce qu'il résume par une citation de Kelechi Nnoaham, directeur de la santé publique de Plymouth : « *Change happens at the speed of trust.* »

### Comment abattre (au moins virtuellement) les murs

Par où démarrer afin d'utiliser les *Big Five* pour insuffler un esprit d'écosystème à l'hôpital ? L'actualité culturelle, avec l'exposition *Jardins* au Grand Palais, fournit une métaphore facile, mais assez adaptée. John Atkinson nous décrit comment rêver un paysage naturel et adapter le réel à cette forme picturale : c'est le principe du jardin anglais. Nos SIH, avec leur architecture artificiellement rigide et la distance qu'elle maintient ainsi entre ses opérateurs techniques et ses utilisateurs, sont avant tout, comme les jardins à la française, une démonstration de pouvoir.

Il faut cesser de dessiner, comme Le Nôtre, des perspectives qu'aucun obstacle ne doit contrarier mais que la complexité ambiante condamne déjà et se demander très simplement comment abattre (au moins virtuellement) les murs afin de mettre l'hôpital en écosystème avec le monde extérieur.

■ Philippe Ameline

<sup>3</sup> [http://theedge.nhs.uk/](http://theedge.nhs.uk)

<sup>4</sup> <http://theedge.nhs.uk/sessions/change-whole-system/>