



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



DOCUMENT D'INFORMATION

Assurer agilité et connectivité dans l'environnement actuel de la santé



Sponsorisé par

PHILIPS

POINT DE VUE D'EXPERT

Partout dans le monde, les professionnels de santé veulent améliorer le niveau de santé de la population et penser les parcours de soin de manière plus holistique. L'enjeu est d'y parvenir en conjuguant un impact et une rentabilité accrues, tout en assurant une résilience optimisée.

Dans ce rapport, Harvard Business Review Analytic Services décrit comment des modèles de services innovants et la transformation numérique peuvent aider les dirigeants à atteindre cet objectif. Il contient les résultats de notre rapport [Future Health Index Philips 2021](#) ainsi que des retours d'expériences de cadres-dirigeants d'entreprises leaders de la santé en Indonésie, en Allemagne et aux États-Unis, qui décrivent leur approche visant à assurer agilité, connectivité et évolutivité dans le parcours de soins.

Ce rapport, qui est le dernier d'une quadrilogie sponsorisée par Philips, décrit comment relever les défis en matière de soins grâce à l'innovation conjointe des systèmes de santé et de fournisseurs de solutions technologiques s'associant pour améliorer les résultats cliniques et permettre une excellence opérationnelle tout en réduisant les coûts. Ce papier présente notamment des regards de pairs ainsi que des conseils concrets sur la manière dont la technologie numérique, basée sur des données en temps réel, peut aider les dirigeants à passer d'une approche réactive à une approche proactive dans des domaines tels que l'aide à la prise de décision clinique et la surveillance en tant que service.

Je vous invite également à lire les autres rapports de la série :

- [Favoriser l'innovation en matière de soins grâce aux partenariats stratégiques](#)
- [Répondre à l'impératif d'efficacité en matière de soins de santé](#)
- [Augmenter l'accès aux soins et la confiance clinique](#)

Grâce à des partenaires stratégiques et de nouveaux modèles de services, les dirigeants des établissements de santé peuvent générer plus de valeur sur le long terme, ce qui leur permet de concentrer les ressources là où elles peuvent avoir l'impact le plus significatif.



.....
Frans van Houten
PDG
Philips

Assurer agilité et connectivité dans l'environnement actuel de la santé

« Des changements disruptifs se produisent dans le domaine des soins et nous n'avons plus le luxe d'attendre plusieurs semaines avant de prendre une décision », a déclaré le Dr David Zambrana, vice-président exécutif et directeur de l'exploitation chez Jackson Health System, dans le comté de Miami-Dade, en Floride. La remarque du Dr Zambrana décrit une tendance mondiale : partout dans le monde, les dirigeants des établissements de santé demandent des systèmes technologiques capables de s'adapter facilement à l'évolution des conditions, y compris l'accroissement soudain des besoins en matière de soins. Cette demande peut se traduire par des modèles de soins de santé plus innovants (notamment des opérations basées sur l'abonnement pour étendre et contracter la capacité en fonction des besoins), ainsi que par la transformation numérique. En synthèse, l'agilité et l'évolutivité de la technologie des soins de santé constituent désormais un impératif.

Les plates-formes de santé numériques intégrées peuvent offrir une image détaillée et multidimensionnelle du parcours de soins du patient, révélant des informations qui n'étaient jusque-là pas visibles. Or, ces dernières peuvent toutefois présenter des risques liés à la cybersécurité (des menaces que les dirigeants surveillent de près), à l'instar des violations de sécurité dans le domaine de l'informatique de la santé dans le monde entier. Mais des partenariats stratégiques avec des experts capables de concevoir des environnements sécurisés, de détecter et de répondre aux violations sont de réelles solutions.

Les dirigeants doivent également faire face à un défi auquel les établissements de santé sont depuis longtemps confrontés : s'assurer que des systèmes informatiques

POINTS FORTS

Les dirigeants des établissements de santé mettent en place de nouvelles solutions pour garantir l'intégration et la conservation de **toutes les données majeures dans divers environnements de soins**. Ainsi, les cliniciens peuvent prendre rapidement des décisions à la fois éclairées et adéquates.

En travaillant avec des partenaires technologiques de la santé **dont la principale expertise implique le développement et la maintenance d'un ensemble de services matériels et logiciels intégrés**, les dirigeants des établissements de santé peuvent réduire leurs problèmes d'interopérabilité.

Les dirigeants des établissements de santé peuvent utiliser le matériel et les logiciels de pointe des partenaires de soins **sans engager de coûts d'investissement** ; une telle approche favorise une optimisation globale du système organisationnel et une visibilité holistique qui stimulent le changement organisationnel.



Questionnées sur les domaines dans lesquels leurs établissements doivent le plus investir à l'avenir, 40 % des personnes interrogées ont fait référence aux technologies analytiques et prédictives telles que l'intelligence artificielle et le Machine Learning, et 24 % ont mentionné des outils pour améliorer l'efficacité du flux de travail, tels que le suivi automatisé des patients à distance.

différents fonctionnent correctement ensemble. En travaillant avec des partenaires technologiques de la santé, les dirigeants des établissements de santé peuvent s'assurer de l'interopérabilité de leurs systèmes.

Ils sont en mesure de prévoir des investissements majeurs dans des domaines liés à l'intégration et à l'analyse des données, à l'interopérabilité et à la sécurité. Près de 3 000 dirigeants dans 14 pays ont été interrogés dans le cadre du rapport Future Health Index 2021, qui présente des études exclusives menées par Philips. Interrogés sur les domaines dans lesquels leurs infrastructures doivent le plus investir à l'avenir, les personnes interrogées ont cité un large éventail d'initiatives. 40 % ont ainsi évoqué les technologies analytiques et prédictives telles que l'intelligence artificielle et le Machine Learning (apprentissage automatique), et 24 % ont mentionné des outils permettant d'améliorer l'efficacité du flux de travail tels que le suivi automatisé des patients à distance. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à l'intégration, à l'optimisation (16 %), et la mise en œuvre de systèmes et protocoles de sécurité et de confidentialité (15 %) figuraient parmi les autres réponses. Avec un aussi large éventail de possibilités, hiérarchiser les investissements peut s'avérer un véritable défi, un défi que les partenariats stratégiques peuvent aider à relever.

S'appuyant sur des entretiens avec des responsables et des experts en soins de santé, ce rapport des Harvard Business Review Analytic Services souligne le dynamisme des établissements de santé en matière d'agilité et d'évolutivité technologiques. Il évoque les diverses méthodes favorisant le succès des dirigeants des établissements de santé dans leur collaboration avec des partenaires stratégiques. Le rapport décrit également des moyens innovants et extrêmement avantageux d'utiliser des technologies et des processus optimisés afin d'intégrer des composants du parcours de soins du patient, ainsi que d'autres fonctionnalités des systèmes de santé. Il présente également la manière dont les responsables peuvent préserver la sécurité et gérer les coûts lorsqu'ils intègrent leurs systèmes et restent agiles.

Rester agile malgré les perturbations

La pandémie de Covid-19 a été un catalyseur de changement durable en matière de soins. Le Dr Zambrana note que les demandes soudaines et inattendues liées à la pandémie ont motivé des changements opérationnels rapides chez Jackson Health, un système médical universitaire à but non lucratif composé d'un groupe d'hôpitaux (s'appuyant sur le Jackson Memorial Hospital) et d'autres établissements de soins de santé. « Nous avons constaté

que les équipes hospitalières sont très compétentes pour gérer leur propre activité sur le plan clinique et opérationnel », a-t-il déclaré. Les dirigeants de Jackson Health ont donc permis aux équipes hospitalières de gérer leurs pôles d'activité et de prendre des décisions décentralisées très rapidement. Pour répondre aux questions des équipes concernant le système, comme les protocoles d'équipement de protection et le soutien pédagogique, les dirigeants ont mis en place une structure avec des contrôles quotidiens, a-t-il ajouté.

Afin de traiter l'afflux de patients pendant la pandémie, Jackson Health a donné la priorité à la collaboration entre les responsables et les employés. « Lorsqu'une équipe demandait de l'aide, l'organisation s'est mobilisée pour comprendre comment nous pouvions y répondre. La communication et la collaboration étaient continues », a ajouté le Dr Zambrana. « Par conséquent, dans notre réponse à la Covid-19, nous sommes parvenus à un alignement, avons obtenu une exécution rapide et préservé la sécurité de nos équipes. Et nous avons effectué une mise à l'échelle pour administrer 350 000 doses de vaccin contre la Covid-19 pour notre système de santé au sein de notre communauté ».

Le Dr Zambrana a noté qu'alors que la pandémie se poursuivait, Jackson Health a bénéficié d'un soutien technologique pour ses pratiques agiles via des partenariats stratégiques avec des entreprises mondiales de technologie de la santé. « Nous avons travaillé avec des tableaux de bord et des informations visuelles pour montrer comment nous fonctionnions en tant que système de santé. Nous nous sommes demandé : « Qu'avons-nous appris hier qui a fonctionné ou non, et comment la réponse pourrait-elle éclairer ce que nous ferons ensuite ? » Le processus technologique du Dr Zambrana illustre comment les dirigeants des établissements de santé peuvent améliorer les systèmes de manière proactive et continue pour renforcer la qualité des soins tout en contrôlant les coûts.

En Indonésie, au Mandaya Hospital Group, qui se compose d'un hôpital principal à Jakarta, le Mandaya Royal Puri, et d'un hôpital multispécialité à Karawang, la pandémie a révélé des besoins urgents en matière d'agilité et d'évolutivité. « Nous avons dû assurer la sécurité de nos professionnels de santé et de nos patients », a déclaré le Dr Ben Widaja, président-directeur du Mandaya Hospital Group. « Nous avons dû ainsi rénover le système de ventilation et modifier l'ensemble de l'agencement, alors qu'un hôpital était encore en fonctionnement. Normalement, un changement de cette ampleur nécessiterait une planification et une budgétisation à long terme. Mais dans l'un de nos hôpitaux, nous avons effectué l'ensemble de la rénovation en une semaine ». Pour le Mandaya Hospital Group, la flexibilité et l'agilité sont

également motivées par l'ambition d'être à l'avant-garde en matière de soins. « En tant que dirigeant d'un établissement de santé », a affirmé Dr Widaja, « vous vous demandez : « Souhaitez-vous rien changer et faire les choses « normalement » ? Ou voulez-vous être le pionnier, le leader dans l'introduction de services permettant de s'adapter aux nouveaux besoins des patients ? »

Ainsi, le Mandaya Hospital Group a mis en place pendant la pandémie de nombreux processus technologiques innovants, qui aident l'organisation à offrir des soins flexibles de qualité. Selon le Dr Widaja, « Les patients restent inquiets à propos de la Covid-19, et le nombre de patients se rendant à l'hôpital a diminué. Les enfants ont manqué les vaccinations de routine et les patients âgés ont peur d'aller à l'hôpital. C'est pourquoi nous avons maintenant un nouveau service : les soins en « drive ». Nos médecins disposent de l'équipement nécessaire pour examiner le patient directement dans le véhicule ». Progressivement, la capacité à répondre aux exigences dynamiques des patients avec des solutions flexibles est essentielle pour l'avenir des soins médicaux.

Connecter le parcours de soins du patient

Une vue détaillée et accessible du parcours de soins du patient offre aux cliniciens des informations cruciales. En outre, certains de ces parcours commencent à domicile. « Nous avons récemment mis en place, sous forme de pilote, la possibilité pour les patients de sélectionner des services à domicile », a déclaré le Dr Jürgen Graf, PDG et directeur médical de l'Hôpital universitaire de Francfort, l'un des principaux hôpitaux universitaires d'Allemagne. « Ils sont tenus informés via leurs smartphones et peuvent remplir les documents nécessaires à leur arrivée à l'hôpital ».

Cependant, en cas d'urgence, le parcours d'un patient peut débuter dans une ambulance en route vers l'hôpital, auquel cas la technologie peut augmenter l'efficacité et préparer les cliniciens pour le traitement. « Dans le land de Hesse [un land allemand où se trouve la ville de Francfort], a expliqué le Dr Graf, « tous les services d'urgence sont reliés sur une plateforme informatique qui identifie quel hôpital est en mesure d'accueillir des patients pour un traumatisme, un accident vasculaire cérébral, un infarctus du myocarde, etc., afin que les ambulanciers puissent voir si un hôpital peut ou non accepter le patient. Les hôpitaux reçoivent également des informations des ambulanciers afin de pouvoir se préparer à répondre aux besoins du patient », a-t-il expliqué. « C'est ainsi que nous accélérons le flux de travail ; nous y parvenons en collaborant avec des partenaires spécialisés dans les soins de santé au niveau européen ». Les améliorations apportées au flux de travail permettent de répondre à ce qui a été décrit comme « un impératif permanent : le besoin d'efficacité clinique et opérationnelle », révélait un récent rapport des Harvard Business Review Analytic Services.¹

En ce qui concerne les transitions de soins entre une ambulance et l'hôpital, l'hôpital Mandaya offre un exemple de communication efficace en cardiologie où les enjeux sont élevés. « Nous disposons d'ambulances cardiaques dites intelligentes, comprenant un système de téléconférence, un mini-laboratoire et un appareil ECG [électrocardiogramme]. Tout cela est connecté à l'hôpital, afin qu'un cardiologue puisse être informé immédiatement. Si une personne a une crise cardiaque et a besoin d'une ICP [intervention coronarienne percutanée], la rapidité est alors cruciale ». Selon



« Nous nous sommes demandé : « Qu'avons-nous appris d'hier qui a fonctionné ou non, et comment la réponse pourrait-elle éclairer ce que nous ferons ensuite ? », a déclaré le Dr David Zambrana, vice-président exécutif et directeur opérationnel chez Jackson Health System.

le Dr Widaja, grâce aux informations en temps réel à distance, le cardiologue peut prendre la décision de contourner le service des urgences et de faire transférer le patient directement au cathétérisme pour gagner du temps.

Les dirigeants des établissements de santé mettent en place de nouvelles solutions pour garantir l'intégration et la conservation de toutes les données essentielles dans divers contextes de soins. Ainsi, les cliniciens peuvent prendre rapidement des décisions à la fois éclairées et adéquates. En particulier, lorsqu'un patient est à l'hôpital, la technologie peut permettre aux équipes cliniques d'accéder numériquement aux informations en temps réel, hautement connectées et interopérables, afin d'étayer leur prise de décision. « Nous nous efforçons de nous assurer que toutes les données de notre système de surveillance, telles que celles provenant des ventilateurs des patients, circulent dans notre DPI [dossier patient informatisé] », a expliqué le Dr Zambrana du Jackson Health.

L'un des systèmes de données innovants de Jackson Health est une feuille de surveillance électronique pour la traumatologie, créée par son équipe informatique. L'objectif de l'équipe interprofessionnelle était que l'affichage des données facilite l'accès aux informations médicales et thérapeutiques et améliore la qualité globale des soins délivrés aux patients. « Notre centre de traumatologie a affirmé par le passé qu'il était difficile d'effectuer un suivi chronologique de nos actes nécessitant l'administration de liquides et produits sanguins chez les patients gravement malades. Nous voulons avoir une image claire de la situation, et lorsque c'est le cas, cela peut nous aider à comprendre à *quel moment* certaines données sur la réanimation nous ont échappé. Ou, *oh, regardez*, le patient a bien réagi à la réanimation ou à l'administration de médicaments ».

Un parcours de soins du patient entièrement connecté garantit qu'aucune donnée significative n'est perdue pour les soignants entre les différentes étapes du parcours tout en réduisant le travail administratif. « Avec autant de personnes impliquées dans le parcours de soins, un système est nécessaire pour transmettre les informations d'un soignant à un autre », a souligné le Dr Graf de l'Hôpital universitaire de Francfort. « Nous venons d'installer



« L'intégration est ce qu'il y a de plus difficile. De nombreux partenaires se concentrent sur ce qu'ils maîtrisent le mieux : leur propre technologie. Mais nos partenaires dans différents fuseaux horaires doivent travailler ensemble, par exemple, pour s'assurer que toutes les données sont cohérentes », a affirmé le Dr. Ben Widaja, président directeur du Mandaya Hospital Group.

une solution de messagerie sur une plateforme sécurisée, avec l'aide d'un fournisseur. Lorsque nos spécialistes discutent des cas, toute leur communication est saisie dans le dossier du patient. Un médecin qui arrive le matin peut ainsi voir, dans le dossier du patient, une communication nocturne entre l'interne de chirurgie et un consultant médical ».

Dans un système de messagerie, les données sont transférées entre les divers équipements. Mais dans d'autres cas, l'intégration du parcours de soins du patient nécessite le transfert d'un appareil physique. « Auparavant, lorsque les soignants devaient débrancher un patient d'un moniteur de chevet et le transférer sur un moniteur de transport, les données du moniteur de chevet étaient perdues si elles n'avaient pas été documentées », a expliqué le Dr Zambrana. « Désormais, nous allons littéralement retirer une partie du moniteur. Il se transforme en un dispositif de transport, permettant le suivi complet des données de surveillance du patient à partir du moment où il arrive jusqu'à la fin de ses soins ».

Lorsque des outils technologiques sont intégrés au parcours de soins, l'efficacité peut être optimisée tout au long du parcours. « Nous avons l'habitude de documenter la fréquence cardiaque du patient à l'aide d'une séquence de rythme ECG », a expliqué le Dr Zambrana. « Il s'agissait d'un processus papier. Nous imprimions les séquences, les plaçons sur du papier adhésif et apportions le papier à la salle des infirmières. Maintenant, tout se passe à distance, grâce à un système de surveillance en tant que service mis en place avec un partenaire ».

Pour les hôpitaux du système Jackson Health qui ont utilisé la technologie des salles intelligentes, la communication est simplifiée afin de supprimer les étapes non essentielles. « Par le passé, un patient pouvait avoir besoin d'appeler un soignant », a expliqué le Dr Zambrana. « Cela sonnait au bureau, quelqu'un répondait, puis on trouvait un soignant pour venir dans la chambre. Maintenant, lorsqu'un patient appuie sur la sonnette, l'appel peut aller directement au membre du personnel infirmier qui le suit. Nous simplifions la communication et supprimons les étapes qui génèrent de l'attente, afin d'optimiser la prise en charge des patients. Il s'agit d'un chantier en cours ; nous apprenons à mesure que nous mettons plus d'unités en ligne ».

L'intégration technologique des données pour les patients hospitalisés peut automatiser les alertes cruciales, par exemple, en cas de détérioration des paramètres vitaux d'un patient. « Tous les résultats du moniteur des paramètres vitaux sont stockés automatiquement dans le DPI, de sorte que le personnel infirmier n'a pas besoin de les noter », a expliqué le Dr Widaja, décrivant les procédures du Mandaya Hospital Group. « Ces paramètres vitaux sont notés automatiquement, ce qui nous permet d'utiliser un système d'alerte précoce. Si une personne ne se sent pas bien

dans le service à trois heures du matin, le personnel infirmier en est alerté sur une application mobile. Celui-ci peut alerter le médecin, qui a la possibilité d'accéder aux résultats depuis tout endroit de l'hôpital ou depuis son domicile sur un réseau sécurisé. Par rapport à l'ancien système, dans lequel le personnel infirmier devait lire les résultats au téléphone ou prendre une photo pour le médecin, l'amélioration est majeure en termes de rapidité et de précision ».

Les innovations technologiques récentes peuvent également aider les patients et leurs familles à recevoir des résultats médicaux complets et en temps utile. « Il est important pour nous de nous assurer que le patient et sa famille puissent bénéficier de notre technologie ; ce n'est pas seulement pour les soignants », a déclaré le Dr Widaja. « Nous avons par exemple un portail pour les patients qui leur permet de voir les données, y compris les résultats d'analyse biologique et les images radiologiques. Chaque patient nécessitant des soins en urgence dispose de sa propre chambre avec un téléviseur, où nous pouvons montrer les résultats d'analyse biologique et les examens d'imagerie dès qu'ils sont publiés – il n'y a plus de copies imprimées. Nous développons également notre portail en tant qu'application mobile. Nous avons une salle de consultation familiale à l'hôpital dotée d'un grand écran où nous pouvons montrer les résultats et impliquer la famille dans la décision concernant les étapes suivantes ».

Les dirigeants des établissements de santé continuent de chercher d'autres moyens de rendre le parcours de soins du patient plus connecté, notamment en augmentant le recours à l'intelligence artificielle. « J'aimerais que nous installions un système qui utilise nos ressources organisationnelles encore plus efficacement », a expliqué le Dr Graf. « Supposons par exemple que nous ayons un patient qui a besoin d'un ECG spécifique et d'une IRM [imagerie par résonance magnétique]. Pendant que le patient attend dans le service de cardiologie pour l'ECG, imaginons qu'il y ait inopinément un créneau libre pour l'IRM. Nous programmerions alors le patient pour qu'il utilise son temps d'attente pour passer l'IRM pendant ce créneau libre. Voici un domaine dans lequel l'intelligence artificielle pourrait augmenter la rapidité de nos services et permettre d'économiser de l'argent sans nuire à la qualité ».

Maintien de systèmes interopérables et sécurisés

Pour les établissements de santé ayant plusieurs partenaires stratégiques pour une large gamme de fonctions, l'interopérabilité peut représenter un défi. « Lorsque nous avons ouvert le Mandaya Royal Hospital Puri, nous avons mis en place des logiciels avec

des partenaires sur plusieurs sites partout dans le monde, et notamment en Malaisie, à Singapour et aux États-Unis », a indiqué le Dr Widaja. « L'intégration est ce qu'il y a de plus difficile. De nombreux partenaires se concentrent sur ce qu'ils maîtrisent le mieux : leur propre technologie. Mais nos partenaires dans différents fuseaux horaires doivent travailler ensemble, par exemple, pour s'assurer que toutes les données sont cohérentes ».

Certains dirigeants espèrent qu'une norme mondiale sera finalement mise en œuvre pour garantir la compatibilité entre les produits des différents partenaires technologiques de santé. « Nous disposons d'un large éventail de technologies dans nos 45 services. Notre défi est de nous assurer que les problèmes d'interopérabilité ne nuisent pas à la qualité et à la sécurité des patients », a déclaré le Dr Graf. « J'aimerais voir une alliance industrielle créer une norme commune entre tous les acteurs du secteur, comme le système de réservation des compagnies aériennes ».

En travaillant avec des partenaires technologiques de la santé dont la principale expertise implique le développement et la maintenance d'un ensemble de services matériels et logiciels intégrés, les dirigeants des établissements de santé peuvent réduire leurs problèmes d'interopérabilité.² Le Mandaya Hospital Group adopte une approche complémentaire. « Nous avons des contrats à long terme avec des partenaires pour maintenir et mettre à jour les logiciels, et nous avons également une équipe informatique interne très solide », a indiqué le Dr Widaja. « L'équipe s'assure que tous les logiciels sont intégrés, qu'ils sont conformes à nos propres processus hospitaliers et que pour le patient, cela ait l'air de n'être qu'un seul système ». Il propose un exemple simple et centré sur le patient d'intégration logicielle : « Chaque patient commande ses repas à partir d'une tablette. Cette application est liée à son dossier patient informatisé afin que le menu soit adapté à ses besoins, par exemple, il peut recevoir le menu Diabétique. Et du point de vue du patient, tout le logiciel est un système unique et unifié ». Des menus personnalisés, avec des besoins alimentaires mappés sur le DPI du patient, sont importants pour le bien-être et peuvent être mis en place de manière transparente au cours des transitions de soins.

Alors que le parcours de soins du patient exige une intégration et un partage des données toujours plus importants, les systèmes de santé peuvent être davantage exposés aux problèmes de sécurité. Le transfert des données à l'endroit voulu ne suffit pas ; celles-ci doivent également être protégées contre les vulnérabilités accrues, en particulier sur les réseaux publics.

La cybersécurité représente l'un des domaines d'expertise de Niki O'Brien, chercheur en politique de santé mondiale au Centre for Health Policy, Institute of Global Health Innovation (IGHI), à l'Imperial College de Londres. Mme O'Brien souligne l'importance de la cybersécurité dans les soins de santé. « La cybersécurité est un aspect fondamental de la sécurité des patients au 21^e siècle, et nous constatons des menaces croissantes », a-t-elle déclaré. « Dans une étude récente que nous avons menée au sein du National Health Service du Royaume-Uni et de 17 organisations internationales de santé, nous avons constaté une variation considérable en termes de maturité organisationnelle sur les aspects de la sécurité informatique. Des préoccupations majeures et croissantes en matière de sécurité constituaient toutefois un domaine de consensus universel. La quasi-totalité



Alors que le parcours de soins du patient exige une intégration et un partage des données toujours plus importants, les systèmes de santé peuvent être davantage exposés aux problèmes de sécurité. Le transfert des données à l'endroit voulu ne suffit pas ; celles-ci doivent également être protégées contre les vulnérabilités accrues, en particulier sur les réseaux publics.

des personnes auxquelles nous avons parlé dans ces organisations internationales avaient en effet constaté une augmentation des tentatives de cyberattaques au cours des dernières années ».

De nombreux dirigeants sont vigilants sur les risques de sécurité liés au maintien d'un réseau complexe de logiciels et de matériel. Certains soulignent l'importance de protéger les composants les plus cruciaux du réseau, de vérifier les violations, de protéger les mots de passe et de faire appliquer aux partenaires stratégiques des normes de sécurité élevées. Cependant, améliorer la sécurité *après* une attaque, l'approche que de nombreux responsables ont expliqué avoir adoptée à Mme O'Brien, intervient souvent trop tard.

Jackson Health se concentre sur la hiérarchisation des actifs pour la protection, le maintien d'un contrôle d'accès strict et sur la définition des attentes avec les partenaires stratégiques. « Nous donnons la priorité à la sécurisation des systèmes critiques, qui peuvent sauver des vies, comme un moniteur cardiaque de chevet, ou qui peuvent contenir des données médicales protégées », a expliqué le Dr Zambrana. « Et nous surveillons constamment le réseau et enquêtons auprès de nos équipes pour assurer la sécurité des mots de passe. Nous avons limité de manière appropriée les principaux sites Web pour éviter tout risque pour notre réseau et nos systèmes ». Évoquant le réseau diversifié de dispositifs de santé liés aux systèmes informatiques en ligne, le Dr Zambrana a déclaré : « Nous visons à garantir la sécurité sur Internet des dispositifs médicaux et utilisons l'authentification multifacteur. Dès le début, lorsque nous externalisons notre relation avec nos partenaires, nous vérifions que notre achat de dispositifs inclut tous les correctifs et mises à niveau nécessaires pour garantir le maintien de la sécurité de ces dispositifs ».

Un comportement inapproprié des utilisateurs peut rendre un système vulnérable, comme l'a souligné le Dr Widaja. « Nous devons donner des niveaux d'accès appropriés à chaque personne, en veillant à ce que les données privées du patient ne puissent pas être consultées par une personne qui n'est pas impliquée dans



« Vous devez comprendre les objectifs de votre partenaire ainsi que les vôtres. Et vous devez créer un modèle économique qui fonctionne », a déclaré le Dr Jürgen Graf, PDG et directeur médical de l'Hôpital universitaire de Francfort.

ses soins », a-t-il noté. « Il n'y a aucun intérêt à ce que le pare-feu et d'autres défenses protègent absolument le système contre les violations externes si, par exemple, les utilisateurs peuvent partager leur nom d'utilisateur entre eux ».

Mme O'Brien, de l'Imperial College, confirme l'importance de se concentrer sur la réduction des erreurs humaines en améliorant l'éducation et en minimisant la culture du blâme au sein des organisations. « En règle générale, dans le domaine de la santé, il y a beaucoup de discussions sur la manière de sécuriser les technologies complexes. En réalité, la plupart des attaques sont le fruit d'une simple erreur humaine. La majorité de ces attaques provient d'e-mails d'hameçonnage qui laissent les pirates informatiques pénétrer dans les systèmes [en incitant

frauduleusement les utilisateurs à révéler des informations confidentielles]. Le personnel a donc besoin d'une formation de « cyberhygiène » de base ».

Lorsque les dirigeants des établissements de santé confient les données des patients à des partenaires, ils doivent également dissiper les préoccupations des patients concernant les violations de la confidentialité. « Les patients deviennent très, très nerveux lorsqu'ils ne savent pas ce qu'il va advenir de leurs données », a expliqué Mme O'Brien. « Notre équipe au sein de l'IGHI a mené une étude dans le nord-ouest de Londres sur les points de vue des patients concernant les soins à distance pendant la pandémie. Bien que les patients aient été très enthousiastes à propos des soins à distance, ils étaient également extrêmement préoccupés par la menace de vol de données et par le risque que celles-ci tombent entre de mauvaises mains ». Comme solution, Mme O'Brien a recommandé aux dirigeants des établissements de santé « d'écouter les patients, d'écouter le consensus général sur la sûreté et la sécurité des données, de développer une bonne gouvernance et de travailler dans l'ensemble de l'organisation et avec des tiers, y compris leurs fournisseurs de technologie, pour s'assurer que la sécurité de ces données est fondamentale ».

PERSPECTIVES

Sélectionner le modèle de partenariat adéquat

Les services gérés de partenaires technologiques de la santé peuvent aider à soutenir l'agilité et l'évolutivité, et à protéger les données sensibles. Pour bénéficier de ces avantages et réaliser de plus grandes économies d'échelle, les dirigeants peuvent choisir une ou plusieurs des approches suivantes.

Adopter un modèle en tant que service. Les dirigeants des établissements de santé peuvent utiliser le matériel et les logiciels de pointe des partenaires technologiques dans le domaine de la santé sans engager de coûts d'investissement ; une telle approche favorise une optimisation globale du système organisationnel et une visibilité holistique qui stimulent le changement organisationnel.

Maximiser la valeur des investissements. Les dirigeants peuvent utiliser des partenariats non seulement pour maintenir et mettre à niveau la technologie existante, mais également pour favoriser l'optimisation continue des processus et des flux de travail. De telles améliorations renforcent l'efficacité, réduisent les coûts et optimisent les soins.


Souscrire à des services supplémentaires pour le financement, l'optimisation et l'organisation de l'établissement. Ces services garantissent l'alignement organisationnel sur les nouvelles technologies et un bénéfice maximal grâce à la vaste expertise des partenaires.

Choisir un modèle de partenariat et justifier les dépenses

Pour maintenir des relations solides et durables avec les partenaires, les dirigeants doivent sélectionner le modèle de partenariat adéquat. « La confiance doit être mutuelle », a affirmé le Dr Graf. « Vous devez comprendre les objectifs de votre partenaire ainsi que les vôtres. Et vous devez créer un modèle commercial qui fonctionne. Il peut s'agir d'un modèle en tant que service, par exemple, ou d'un partenariat d'exploration pour la recherche et le développement. Le choix adapté dépendra des objectifs de l'établissement et du partenaire technologique ».

En réfléchissant à l'approche de partenariat privilégiée par le Mandaya, le Dr Widaja a observé que l'entreprise valorise les « modèles de tarification tels que les abonnements. Cependant, l'investissement pour assurer la mise à niveau du matériel, des logiciels et de la maintenance n'est pas mince. Lorsque je dois expliquer pourquoi la dépense est justifiée, je souligne que nous pouvons vendre la technologie à nos patients », a-t-il expliqué. « Les patients habitués aux toutes dernières technologies dans les voitures ou les banques en ligne recherchent un niveau de technologie similaire dans leurs soins de santé. Et nous voulons être parmi les premiers à leur offrir ».

Pour les cadres-dirigeants, l'adoption de modèles commerciaux flexibles peut favoriser une réorientation des fonds vers d'autres domaines générateurs de revenus ou des initiatives en faveur de l'innovation. Le Dr Zambrana décrit comment Jackson Health a



**Pour les
cadres-dirigeants,
l'adoption de modèles
commerciaux flexibles
peut favoriser une
réorientation des fonds
vers d'autres domaines
générateurs de revenus
ou des initiatives en
faveur de l'innovation.**



Grâce à des partenariats solides, les dirigeants des établissements de santé travaillent de manière agile pour répondre aux nouvelles exigences de leurs patients, du personnel et d'autres parties prenantes, dans de nombreux domaines.

bénéficié d'un tel avantage. « Le coût de la surveillance en tant que service fait partie de notre budget opérationnel. Cela nous permet de stabiliser le flux de trésorerie, en réorientant les capitaux vers des activités plus génératrices de revenus. Ainsi, un investissement de 40 millions USD pourrait être redirigé vers un système IRM, un appareil de TDM [tomodensitométrie], un système chirurgical robotique ou tout autre équipement susceptible de générer des revenus supplémentaires ».

Certains dirigeants travaillent dans des circonstances financières qui exigent d'autres approches pour financer des partenariats stratégiques. « L'un des défis [dans le système de santé publique allemand] est que nous ne générons pas de revenus », a expliqué le Dr Graf. « Nous avons toujours besoin d'investissement et de soutien de la part des parties prenantes. Nos initiatives comprennent des partenariats universitaires et industriels. Nous pourrions recevoir des scanners pour des coûts inférieurs, par exemple, et en échange, nous pourrions contribuer à développer et affiner davantage l'équipement. La technologie IRM que nous utilisons pour l'imagerie cardiaque a été rendue possible grâce à des partenariats de ce type ».

Comme moyen pour les organisations et leurs partenaires d'affiner les innovations, le Dr Graf a conseillé de mesurer la différence apportée par une initiative technologique. « Nous pensons que lorsque l'on introduit de la technologie, il est important d'obtenir des données sur la différence qu'elle apporte. Faites fonctionner des systèmes en parallèle, et sur une période donnée, six mois ou un an, comparez les performances d'un système doté de la technologie et d'un système similaire qui ne l'a pas. Vous pouvez ensuite voir si la technologie est meilleure pour les patients, le personnel, la qualité, les coûts, la réduction de la durée de séjour, etc. ».

Les responsables tirent le meilleur parti de leurs relations avec les partenaires en s'assurant qu'ils restent étroitement connectés. « Nous demandons à nos partenaires d'être en phase avec nous, en veillant à ce qu'ils jouent un rôle pivot pour répondre à nos besoins », a remarqué le Dr Zambrana. « Nous effectuons régulièrement des examens des opérations commerciales avec nos partenaires pour nous évaluer et définir ce qui doit être amélioré. Il y a toujours des opportunités d'amélioration ».

Conclusion

Alors que les cadres-dirigeants transforment leurs capacités numériques pour garantir l'agilité et la connectivité, nombre d'entre eux s'appuient sur l'expertise technologique des partenaires stratégiques en matière de santé. Le choix d'un modèle commercial approprié et du partenaire adéquat est essentiel. Pour le Dr Zambrana, les établissements de santé doivent clarifier leurs intentions dès le départ en exposant leur vision dans l'appel d'offres. « Lorsque nous faisons une demande de propositions, nous adoptons une approche détaillée et proactive afin de garantir l'alignement stratégique », a-t-il dit. « Si vous faites affaire avec nous, ce n'est pas seulement au niveau transactionnel. Immédiatement, une sélection automatique se fait parmi les fournisseurs qui ne sont pas en mesure de s'aligner sur notre mission globale et notre orientation stratégique ».

Grâce à des partenariats solides, les dirigeants des établissements de santé travaillent de manière agile pour répondre aux nouvelles exigences de leurs patients, du personnel et d'autres parties prenantes, dans de nombreux domaines. Dans un environnement aussi flexible et réactif, ils acquièrent une compréhension en temps réel des besoins de leurs patients tout en améliorant la satisfaction des patients et la qualité des soins.

Un certain nombre de dirigeants s'inspirent d'autres secteurs fortement axés sur le consommateur. Le Dr Graf, par exemple, a estimé que les soins de santé, à l'instar d'autres secteurs innovants, dont les compagnies aériennes et l'industrie automobile, peuvent utiliser efficacement les évolutions techniques. Pour relever de nouveaux défis et fournir des soins de qualité, les établissements de santé, en collaboration avec leurs partenaires stratégiques, repensent leurs processus et leur technologie via un modèle commercial basé sur l'innovation.

CLAUDE DE NON-RESPONSABILITÉ

Le rapport Future Health Index 2021 étudie les expériences de près de 3 000 dirigeants du secteur de la santé et leurs attentes pour l'avenir. Les recherches pour ce rapport ont été menées dans 14 pays (Australie, Brésil, Chine, France, Allemagne, Inde, Italie, Pays-Bas, Pologne, Russie, Arabie saoudite, Singapour, Afrique du Sud et États-Unis). L'étude combine une enquête quantitative et des entretiens qualitatifs menés de décembre 2020 à mars 2021.

Notes de bas de page

- 1 Harvard Business Review Analytic Services, "Addressing the Efficiency Imperative in Health Care," août 2021 <https://hbr.org/sponsored/2021/08/addressing-the-efficiency-imperative-in-health-care>.
- 2 Harvard Business Review Analytic Services, "Increasing Care Capacity and Clinical Confidence," octobre 2021 <https://hbr.org/sponsored/2021/10/increasing-care-capacity-and-clinical-confidence>.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

À PROPOS DE NOUS

Harvard Business Review Analytic Services est une unité de recherche commerciale indépendante au sein du groupe Harvard Business Review, qui effectue des recherches et des analyses comparatives sur les principaux défis de gestion et les opportunités commerciales émergentes. Dans le but de fournir des renseignements commerciaux et les points de vue des pairs, chaque rapport est publié sur la base des résultats de recherches et d'analyses quantitatives et/ou qualitatives originales. Des enquêtes quantitatives sont menées auprès du conseil consultatif de la HBR, le panel de recherche mondial de la HBR, et des recherches qualitatives sont menées auprès de cadres supérieurs et d'experts du domaine au sein et au-delà de la communauté des auteurs de la *Harvard Business Review*. Envoyez-nous un e-mail à hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services