Redéfinir la valeur et le succès des soins de santé

Tracer la voie de l'avenir

Faits saillants

- La transformation du secteur est due à un changement fondamental dans les attentes de toutes les parties prenantes.
- Les organisations du secteur des soins de santé devront développer de nouvelles compétences pour pouvoir redéfinir la valeur offerte aux parties prenantes.
- La valeur étant de plus en plus perçue comme une mesure du bien-être et de la santé, les organisations qui s'adaptent à cette nouvelle perception dans le but de livrer des résultats sont celles qui connaîtront le succès.

La transformation du secteur des soins de santé est finalement en train de se faire, avec une vigueur spectaculaire, poussée par un changement fondamental dans les attentes de toutes les parties prenantes : les patients, les gouvernements, les contribuables, les employeurs et les fournisseurs. Aujourd'hui, le marché rejette les trois failles structurelles qui ont contribué à remettre en question le système de santé : 1. la trop grande importance accordée aux avancées dispendieuses de la technologie médicale, qui conduisent à des améliorations exponentielles sur le plan des résultats, mais sans considération suffisante du facteur coût; 2. l'attention presque exclusive portée à la capacité de procurer des soins de courte durée au détriment de stratégies visant le bien-être, la prévention et la santé de la population; et 3. le recours à des modèles de remboursement basé sur les volumes.

La plupart des organisations du secteur des soins de santé se rendent compte que leur modèle de fonctionnement s'aligne sur un ou plusieurs des principes hérités du système existant. Elles reconnaissent qu'elles doivent revoir les conséquences de leur proposition de valeur et les impacts de celle-ci sur la santé et la vitalité économique de leurs institutions et des personnes, des collectivités et des nations auxquelles elles offrent des services. Les leaders du secteur sont déjà en train de placer l'innovation au cœur de leurs modèles de fonctionnement et de service, en faisant preuve de dynamisme, non pas pour augmenter leur offre, mais pour modifier fondamentalement leur point de vue sur les services offerts.

Pour y arriver, les établissements de santé développent des compétences capables de redéfinir la valeur pour les parties prenantes. Ils endossent et gèrent le risque de façon réfléchie, et se concentrent sur le bien-être et les résultats afin de demeurer viables. La valeur étant de plus en plus perçue comme une mesure de la santé et du bien-être, les organisations qui réagissent à cette nouvelle perception sont à établir les caractéristiques d'un nouveau système de soins mieux coordonné, plus efficace et plus significatif.

Redéfinir la valeur grâce à de nouvelles compétences

Bien que nécessaire, le passage aux soins de santé plus intelligents constitue toute une entreprise. Le secteur des soins de santé ne cherche plus à augmenter son offre. Une énergie spectaculaire, d'une ampleur encore jamais vue, est consacrée au changement. Les organisations sont dans l'obligation de reconsidérer leurs modèles de fonctionnement, de réorienter leurs activités en fonction du patient et d'inventer l'avenir des soins de santé. Elles sont également obligées de développer de nouvelles compétences, puissantes, afin de pouvoir répondre aux nouvelles demandes du marché. Elles auront besoin de collaborer avec des partenaires commerciaux qui leur sont peu familiers, d'attirer et de fidéliser du personnel possédant des compétences différentes, d'adopter de nouvelles technologies et, dans certains cas, d'abandonner des sources de revenu traditionnelles.

Pour que les organisations de soins de santé puissent survivre et se développer en cette période de transformation, elles devront prendre des décisions difficiles, réfléchies et éclairées sur chacun des aspects de leurs activités et de leur gestion. Plusieurs organisations du secteur des soins de santé ont déjà commencé à développer de nouvelles compétences afin de soutenir la prise de décisions stratégiques, tout en acquérant la souplesse organisationnelle nécessaire pour s'adapter aux conditions changeantes du marché. À la suite de son travail avec des centaines de clients dans l'écosystème mondial des soins de santé, IBM a déterminé quelles sont les diverses compétences essentielles pour l'avenir des organisations du secteur des soins de santé :

- Le sens de la collaboration et du partenariat;
- La maîtrise de l'information;
- La personnalisation de la santé;
- L'épanouissement des talents et la fidélisation du personnel;
- L'optimisation de la technologie.

Le sens de la collaboration et du partenariat

Il est essentiel de se doter des outils et des compétences axés sur la collaboration et le partenariat pour travailler avec les patients, les contribuables, les fournisseurs et les autres parties prenantes dans l'écosystème des soins de santé. La façon qu'ont les organisations d'entrer en relation avec les autres est déterminante : partager les idées et l'information, penser gagnant-gagnant et être prêt à reconsidérer les choses, et redéfinir et réinventer leur rôle. Ces compétences forment l'assise de la coordination des soins. Elles aident également à faire sa marque dans de nouveaux secteurs géographiques et, appuyées par un modèle de gestion souple, elles favorisent l'innovation, l'adaptation et la collaboration. Un grand nombre d'institutions devront faire appel à leur héritage pour évaluer leurs valeurs fondamentales et les mettre à profit dans de nouveaux partenariats, de nouveaux projets et de nouveaux efforts. Prodiguer des soins plus centrés sur le patient, mieux coordonnés et plus responsables exige que tous les fournisseurs de services partagent les risques et les données, et travaillent avec des partenaires par delà les cloisons traditionnelles.

La maîtrise de l'information

La coordination des processus, l'utilisation de pratiques standards et la collaboration entre les parties prenantes ne peuvent se faire que s'il est possible de mesurer, de suivre et d'analyser les données sur la performance, et ainsi acquérir une compréhension exploitable des aspects cliniques et de gestion. Les innovateurs de l'organisation ont déjà commencé à mettre en œuvre un processus de prise de décisions plus intelligent en ayant recours à l'analytique des soins pour publier des mesures là même où se donnent les soins, évaluant la performance et modifiant les comportements pour qu'ils deviennent plus «intelligents». Pour améliorer les soins, les parties prenantes devront coordonner, suivre et gérer la performance à partir de nouvelles mesures : les résultats sur la santé du patient, évalués pour la durée de sa vie et la valeur des interventions dans le continuum de soins. Elles y parviendront grâce aux volumes de données opérationnelles et médicales fiables. Elles devront également devenir extrêmement compétentes en gestion de l'information. La façon dont les organisations collectent, stockent, utilisent et partagent l'information est une compétence essentielle à la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle. La capacité d'accéder à un gisement d'informations touchant l'ensemble de l'entreprise n'est plus un luxe, mais bien une nécessité qui permet de mettre en corrélation les informations sur les coûts et celles sur la qualité afin d'appliquer cette connaissance aux processus internes pour éclairer l'action et changer les comportements.

La personnalisation de la santé
L'autonomisation des patients passe par la conception d'approches multicanal, de lieux commodes et d'aménagements variés en vue d'améliorer l'accès aux services de soins de santé. Elle suppose une médecine diachronique axée sur la prévention, par opposition à une médecine traditionnelle à soins ponctuels. Elle suppose aussi l'utilisation de technologies et de données novatrices en vue de personnaliser les traitements et de favoriser la participation des citoyens à la gestion de leur propre santé et à la prévention de la maladie. Quelle que soit notre connaissance de la santé, de la médecine et de la technologie, si elle n'est pas appropriée à l'environnement du patient, elle ne sera pas efficace. Les fournisseurs doivent comprendre les caractéristiques et les besoins de chaque patient au-delà de sa condition médicale pour comprendre vraiment ses besoins et ses limites en termes de soins, ses préférences en matière de services, sa situation financière, ses habitudes de vie et son niveau de responsabilisation. Rendre les patients autonomes ne se fait pas simplement en améliorant l'accessibilité aux soins ni en centrant ceux-ci davantage sur le patient. Il faut plutôt créer une personnalisation extrême, c'est-à-dire comprendre les caractéristiques essentielles qui influent sur les choix, les actions et les réactions du patient quant à ses propres besoins de santé afin de bien communiquer avec lui, de lui donner les soins appropriés et d'influencer sa participation à la gestion de sa propre santé.

L'épanouissement des talents et la fidélisation du personnel
Dans un secteur d'activité marqué par la concurrence croissante et les ressources limitées, il est stratégiquement nécessaire d'élaborer des programmes d'épanouissement des talents et de fidélisation du personnel talentueux afin de favoriser l'embauche proactive, le développement de nouvelles compétences et les mesures incitatives pour les employés. Les organisations du secteur des soins de santé doivent être capables d'acquérir les talents qui leur permettront de s'adapter aux nouveaux modèles de fonctionnement qu'elles pourraient concevoir ou choisir. Elles doivent également évaluer leur culture et leur ensemble de valeurs pour mieux les comprendre et les mettre à profit dans ces nouveaux modèles. Comment les organisations reconnaîtront-elles les attitudes et les actions qui favorisent la réalisation de leurs nouveaux engagements? Comment feront-elles connaître ces attitudes et ces actions, et comment les renforceront-elles? Les directeurs de ressources constatent que le niveau de compétences des talents ne peut plus être mesuré à l'aulne d'une seule dimension, que ce soit la personne, le processus ou la technologie. La valeur réelle provient des individus dont les talents peuvent être déployés partout dans l'organisation, quelles que soient les différentes cloisons. Pour créer cette agilité, non seulement faut-il acquérir des talents de valeur, mais il faut aussi encourager le perfectionnement professionnel, l'élargissement des compétences et la préparation des futurs directeurs et leaders. Il faut également recruter et valoriser les fournisseurs de soins de santé primaires dans tout le système. Il faut aussi acquérir de nouvelles compétences en partenariat, en pensée systémique et en analytique des données pour être en mesure d'affronter la concurrence. Les organisations qui constituent leur base de talents en fonction de ces compétences émergentes seront en meilleure position pour réussir.

L'optimisation de la technologie
La technologie joue un rôle essentiel dans la transformation des soins de santé. Elle améliore les activités, aide à la collaboration et sert de fondement à la prise de décisions guidée par les données. La capacité de saisir, d'intégrer et d'analyser les données en provenance des différentes parties prenantes, établissements de soins et lieux géographiques, est essentielle pour accroître l'agilité, au même titre que la modernisation de l'infrastructure. De nouvelles modalités, de nouveaux diagnostics et du matériel médical innovateur, tout comme le recours à la télémédecine et à la surveillance à distance, renforcent l'optimisation de la technologie en augmentant l'accès et l'expertise. La technologie élimine le cloisonnement actuel des activités en faisant disparaître les barrières telles la distance, les connaissances ou la pratique. Elle est un activateur clé de la transformation, et le secteur des soins de santé doit maintenant utiliser les technologies de l'information à son avantage, comme l'ont fait plusieurs autres secteurs avant elle, afin de moderniser son fonctionnement et d'éliminer les disparités.

Partout dans l'industrie, des organisations avant-gardistes développent ces compétences et d'autres encore, nouvelles, afin de réduire les coûts, d'améliorer l'accès, d'accroître la qualité et de bonifier les résultats. Elles forment des partenariats avec des alliés inhabituels, se concentrent sur le service à la clientèle et intègrent l'information en provenance de tous leurs écosystèmes pour alimenter en données le processus de prise de décisions. Ces organisations se préparent à faire face à l'incertitude qui accompagne la transformation de tout un secteur d'activité. Elles se positionnent pour réussir et définissent l'avenir des soins de santé.

Conclusion

Le but ultime est d'améliorer la santé et le bien-être des personnes et de l'ensemble de la société. Le secteur des soins de santé traverse une période de changements sans précédent. Que les parties prenantes en soins de santé restent immobiles ou qu'elles continuent de miser uniquement sur l'optimisation différentielle des paradigmes patrimoniaux, cela ne fera qu'accélérer la disparition possible d'une organisation. Le secteur peut s'attendre à une poursuite sans relâche de la valeur redéfinie sur un tout nouvel axe. En notre ère de transparence, l'obtention de la valeur sera reconnue, et l'incapacité d'obtenir des résultats sera apparente.

La valeur étant de plus en plus perçue comme une mesure de la santé et du bien-être, les organisations qui s'adaptent à cette nouvelle perception dans le but de livrer des résultats sont celles qui connaîtront le succès. Elles réussiront grâce à une meilleure compréhension des données cliniques et de ce qu'il faut faire pour améliorer la santé : promouvoir un système de soins de santé mieux coordonné, aligné et efficient dans l'avenir, en fonction des données particulières sur la personne et sa communauté. Nous vivons une période très stimulante pour le secteur des soins de santé, et plusieurs organisations misent sur cette occasion qui leur est offerte. Un changement bien fait donne la possibilité de vraiment innover sur le plan des soins, des résultats et des coûts, et constitue ainsi une fondation solide pour l'avenir.

IBM met en commun deux ensembles de connaissances et de ressources essentiels pour aider votre organisation à répondre à ces préoccupations et à continuer la transformation du secteur des soins de santé : 1. une expertise approfondie de la gestion et de l'intégration des systèmes complexes qui ont aidé à transformer les secteurs du commerce au détail, des finances et de l'énergie; et 2. une grande expérience des sciences de la vie, de la bio-informatique et de la gamme complète des spécialités en soins de santé. Pouvant compter sur plus de 8 000 employés dédiés aux soins de santé, dont plus de 60 médecins et 350 professionnels de la santé, IBM a réussi plus de 3 000 transformations dans le secteur des soins de santé, dans de petits hôpitaux autant que dans le cadre de projets nationaux. IBM détient plus de 600 brevets dans les domaines des sciences de la vie, des soins de santé et du matériel médical. Elle a participé activement, avec les gouvernements, à poser les bases du système de santé du XXIe siècle. Avec ses clients et ses partenaires du secteur des soins de santé, IBM redéfinit la valeur et le succès des soins de santé, et aide à bâtir une industrie plus intelligente.

Pour en savoir plus

Pour obtenir de plus amples informations, allez à **ibm.com**/healthcare (É.-U.).

© Copyright IBM Corporation, 2012
© Copyright IBM Canada Ltée, 2012

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

Produit au Canada
12-03

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et (ou) dans d'autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM portent le symbole MD ou MC à leur première occurrence dans un document, cela signifie qu'il s'agit de marques de commerce ou de *common law* aux États-Unis, détenues par IBM au moment de la publication du document. Il peut également s'agir de marques de commerce ou de *common law* dans d'autres pays. Tous les autres noms de société, de produit ou de service peuvent être des marques de commerce ou des marques de service appartenant à leurs détenteurs respectifs. La liste à jour des marques d'IBM est disponible sur le Web sous «Copyright and trademark information», à **www.ibm.com**/legal/copytrade.shtml.

Toute l'information contenue dans ce document est à jour à la première date de publication seulement, et elle peut être modifiée sans préavis. Les offres ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM fait affaire.

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIS «TELS QUELS», SANS AUCUNE GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, NOTAMMENT SANS GARANTIE QUANT À LEUR VALEUR MARCHANDE, À LEUR PERTINENCE PAR RAPPORT À UN USAGE PARTICULIER ET À L'ABSENCE DE CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis selon les modalités des contrats.

Veuillez recycler.

HLW03013-CAFR-00