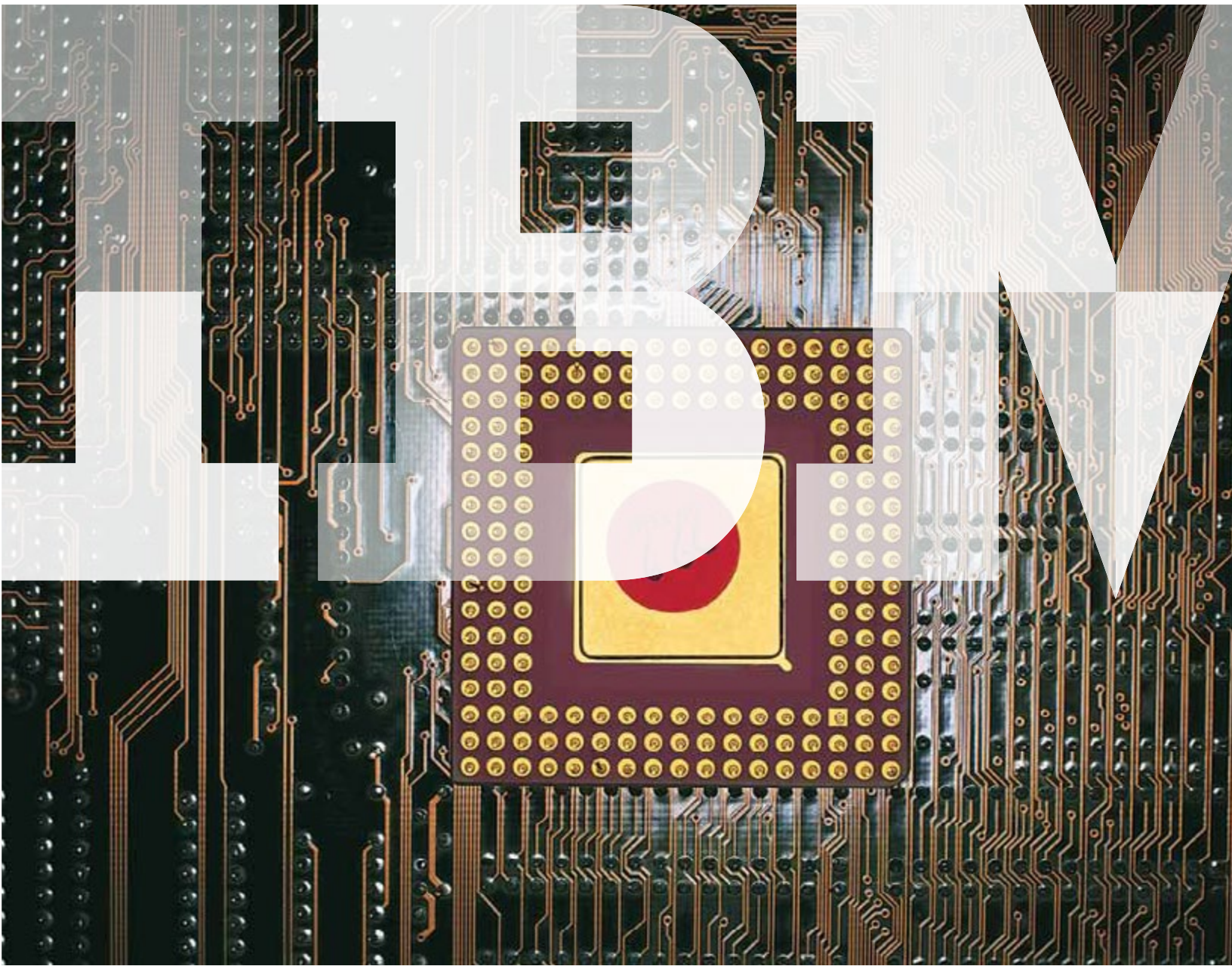


Institut IBM de recherche en valeur commerciale

La valeur de l'analytique dans les soins de santé

Des connaissances aux résultats



Institut IBM de recherche en valeur commerciale

L'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, qui fait partie des Services d'affaires mondiaux IBM, élabore des perspectives stratégiques reposant sur des faits, à l'intention des dirigeants d'entreprise, sur des thèmes fondamentaux propres au secteur public et au secteur privé. Ce rapport est fondé sur une étude approfondie de l'équipe de recherche de l'Institut. Il fait partie d'un engagement continu des Services d'affaires mondiaux IBM à offrir des analyses et des perspectives qui aident les entreprises à réaliser de la valeur. Vous pouvez contacter les auteurs ou envoyer un courriel à iibv@us.ibm.com pour obtenir plus d'information. Vous pourrez trouver d'autres études de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale en allant à l'adresse ibm.com/iibv (É.-U.).

De James W. Cortada, Dan Gordon et Bill Lenihan

Les organisations de soins de santé

du monde entier font face à toutes sortes de pressions pour réduire les coûts, améliorer la coordination et les résultats, donner plus avec moins de moyens et se concentrer davantage sur le patient. Pourtant, il est en même temps évident que le secteur éprouve de plus en plus de difficultés devant les inefficacités bien établies et les résultats cliniques sous-optimaux. Créer des compétences analytiques peut aider ces organisations à canaliser les «volumes massifs de données» pour exploiter les connaissances, déterminer leur vision d'avenir, améliorer les résultats et réduire le délai de rentabilisation.

Le secteur mondial des soins de santé connaît une transformation radicale, passant d'activités basées sur le volume à des activités basées sur la valeur. Avec des consommateurs de plus en plus nombreux à vouloir des soins de santé d'une meilleure qualité et d'une valeur supérieure, les prestataires de soins de santé et les payeurs se voient obligés de fournir de meilleurs résultats. Les pénuries de médecins et d'infirmières de premier recours obligent les professionnels déjà surchargés à être encore plus productifs et efficaces. La dynamique des coûts des soins de santé est en pleine évolution, dictée par une plus grande longévité, l'omniprésence des maladies chroniques et infectieuses, et l'utilisation de pratiques médicales défensives. Les nouveaux arrivants sur le marché et les nouvelles approches en prestation de soins de santé augmentent la complexité et la concurrence.

Tumultueux comme il l'est actuellement, l'environnement devrait devenir dans les prochaines années encore plus complexe. Parmi les directeurs exécutifs en soins de santé sondés dans le cadre de l'étude mondiale réalisée en 2010 auprès des chefs de la direction, 90 % s'attendent à un niveau de complexité très élevé, dans les 5 prochaines années, mais plus de 40 % d'entre eux ne sont pas prêts à y faire face¹. Cette immense complexité qui touche le secteur des soins de santé nécessitera des décisions plus intelligentes et plus éclairées, afin d'améliorer la valeur et les résultats requis par la dynamique du marché, la croissance de la réglementation gouvernementale et la hausse des exigences des consommateurs.

L'analytique peut offrir le mécanisme nécessaire pour faire le tri dans ce torrent de complexité et de données, et aider les organisations de soins de santé à satisfaire à ces exigences. Afin de déterminer comment appliquer l'analytique à leurs enjeux, obtenir de l'information et accélérer le délai de rentabilisation, nous avons posé les questions suivantes à 130 directeurs exécutifs en soins de santé, un peu partout dans le monde :

- Comment les organisations de prestation de soins de santé et de payeurs appliquent-elles l'analytique aujourd'hui, et de quelle manière devraient-elles réfléchir à sa future utilisation?
- Les organisations très performantes l'utilisent-elles différemment de leurs homologues?
- Quels facteurs font obstacle à son adoption?
- Quelles innovations d'avant-garde en analytique les organisations de soins de santé peuvent-elles appliquer pour relever ces défis grandissants?

En analysant les entrevues que nous avons réalisées auprès des directeurs exécutifs, nous avons réussi à mieux comprendre :

- pourquoi des compétences analytiques sont plus importantes que jamais;
- comment les organisations de soins de santé les plus performantes utilisent l'analytique pour influencer sur les résultats, créer une différenciation et accroître les revenus;
- le modèle de sophistication de l'analytique;
- les facteurs faisant obstacle à l'analytique;
- les meilleures pratiques pour entreprendre ou accélérer votre démarche vers l'acquisition de compétences analytiques.

L'analytique

L'analytique est l'utilisation systématique de données et de connaissances commerciales connexes, élaborées à l'aide de disciplines analytiques appliquées (p. ex., statistiques contextuelles, quantitatives, prédictives, cognitives et autres — notamment les nouveaux modèles) dans le but de favoriser la prise de décisions fondée sur des faits, à des fins de planification, de gestion, d'évaluation et d'apprentissage. L'analytique peut être descriptive, prédictive ou prescriptive.

Pourquoi l'analytique maintenant?

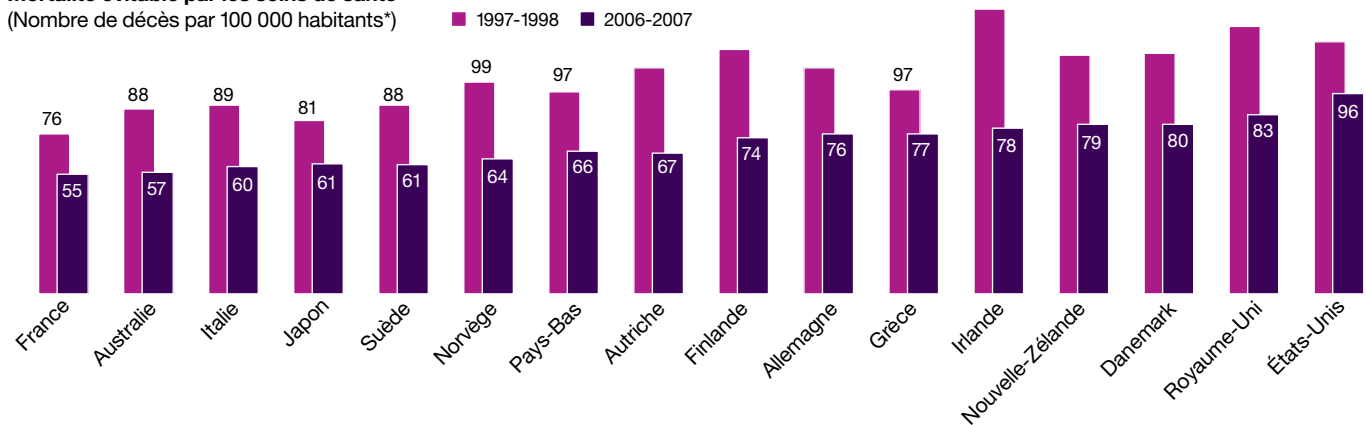
Les défis de taille que doit relever aujourd'hui le secteur des soins de santé apportent des arguments convaincants pour accroître le rôle de l'analytique. Il est toujours aussi évident que les soins de santé sont de plus en plus affectés par des inefficacités, notamment par le gaspillage de plus de 2 billions de dollars US par an². Ces inefficacités peuvent être attribuées à divers facteurs comme la collecte, le partage et l'utilisation inefficaces de l'information. Les résultats cliniques restent sous-optimaux, en particulier aux États-Unis, où 96 personnes sur 100 000 meurent tous les ans de conditions considérées

comme traitables par des soins médicaux (voir Figure 1)³. Des hôpitaux en Australie, au Canada, au Danemark, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni ont signalé des niveaux d'erreur évitables élevés. Les taux d'erreur chez les patients hospitalisés se situaient entre 2,9 et 45,8 %, pour lesquels de 7,6 à 51,2 % des erreurs étaient évitables⁴.

Outre les problèmes systémiques, d'autres facteurs s'ajoutent à la grande complexité à laquelle doit faire face le secteur des soins de santé. Les citoyens attendent beaucoup plus de leurs prestataires de soins de santé; ils ont davantage accès à l'information qu'auparavant et exigent plus de responsabilisation de la part de leurs médecins, de leurs infirmières et de leurs régimes de santé. En fait, du point de vue du consommateur, les régimes de santé se sont classés au dernier rang parmi les 14 secteurs d'activité examinés lors d'un sondage sur l'expérience client, se faisant même distancer par les fournisseurs de services télévisés et Internet, et loin derrière d'autres prestataires de régimes d'assurance⁵.

La présence marquée du gouvernement comme organisme de réglementation met encore plus d'accent sur la responsabilisation, la gouvernance et la surveillance du secteur. La dynamique du marché et les pressions de la concurrence

Mortalité évitable par les soins de santé
(Nombre de décès par 100 000 habitants*)



*Taux de mortalité standardisés selon l'âge, dans les différents pays, avant 75 ans; y compris la cardiopathie ischémique, le diabète, l'accident vasculaire cérébral et les infections bactériennes. Source : Commonwealth Fund National Scorecard on U.S. Health System Performance, 2011.

Figure 1 : Les résultats cliniques restent sous-optimaux dans beaucoup de pays.

obligent à mieux comprendre les tendances sous-jacentes, et sont un moyen de se différencier des autres.

L'utilisation de l'analytique pour acquérir de meilleures connaissances peut aider à démontrer de la valeur et à atteindre de meilleurs résultats, comme les nouveaux traitements et les nouvelles technologies. L'information menant aux connaissances peut aider les consommateurs informés et éduqués à devenir plus responsables de leur propre santé. L'analytique peut améliorer l'efficacité et l'efficience. De la gestion des petits détails à celle des grands processus, l'analytique aide à explorer et à découvrir, à concevoir et à planifier politiques et programmes, à améliorer la prestation de services et les opérations, à augmenter la durabilité, à réduire le risque et offre enfin le moyen de mesurer et d'évaluer les données organisationnelles essentielles. Le point sans doute le plus important est qu'elle peut

Les problèmes de coût, de qualité et d'accès ont des répercussions sur le système de soins de santé américain

Les États-Unis luttent contre la hausse des coûts, la qualité médiocre ou inconstante, et l'inaccessibilité des soins en temps utile. Les dépenses en soins de santé par habitant sont 2,4 fois plus élevées que celles d'autres pays développés, et elles devraient augmenter de 67,9 % dans les 10 prochaines années. Les problèmes d'accès, comme les connaissent les 45,7 millions de citoyens américains non assurés (15,3 % de la population totale) se répercutent sur le système de soins de santé. De surcroît, ces difficultés sont exacerbées par les forces qui défont le *statu quo* : la mondialisation, le consommateurisme, l'évolution démographique et les modes de vie, les maladies qui coûtent plus cher à traiter (p. ex., l'incidence croissante des maladies chroniques), et la prolifération des technologies et des traitements médicaux⁶.

augmenter l'accès aux soins de santé, aligner le salaire sur le rendement et aider à réduire la hausse des coûts des soins de santé.

La multitude de changements volatils qui balaient l'industrie est exacerbée par la prolifération des systèmes informatiques cliniques, les dossiers de santé électroniques et les dispositifs de santé connectés qui ont engendré une explosion d'informations sans précédent. Dans l'étude mondiale IBM réalisée en 2010 auprès des chefs de la direction, 93 % des prestataires de soins de santé ont indiqué que l'explosion d'informations était le facteur déterminant qui allait largement influencer sur leurs organisations, dans les 5 prochaines années⁷. L'abondance des données qui bombardent les professionnels des soins de santé facilite et complique à la fois l'aptitude des payeurs et des prestataires de soins médicaux à obtenir des résultats souhaitables. Cette mine d'informations est toutefois une arme à double tranchant. La surabondance de données rend de plus en plus difficile la distinction entre des données essentielles et un amas d'information. En fait, le paradoxe des données — le dilemme que présente la gestion d'une trop grande quantité de données et d'une trop faible quantité de connaissances — est un élément de plus en plus déconcertant, qui fait obstacle à la création de stratégies analytiques efficaces.

Les organisations de soins de santé font de plus en plus appel à l'analytique pour utiliser, libérer et appliquer les nouvelles connaissances tirées de l'information. Les nouvelles méthodes de l'analytique peuvent être utilisées pour apporter des améliorations cliniques et opérationnelles, afin de relever les défis commerciaux. En partant d'une base traditionnelle de contrôle des transactions à l'aide d'outils de production de rapports de base, de tableurs et de modules de comptes rendus d'application, l'analytique en soins de santé se dirige vers un modèle qui intégrera finalement l'analytique prédictive et permettra aux organisations de «voir l'avenir», de créer des soins de santé plus personnalisés, d'optimiser la détection des fraudes et de prédire le comportement des patients.

Les plus performants : Les «pros» font appel à l'analytique pour se différencier, voir l'avenir et accroître les revenus.

«La visualisation des données est très importante. L'incertitude qui entoure la réforme a vraiment accentué l'urgence de procéder à des simulations et à des essais de scénario. C'est pour cela que nous avons dû embaucher de nouveaux employés avec de nouvelles compétences.»

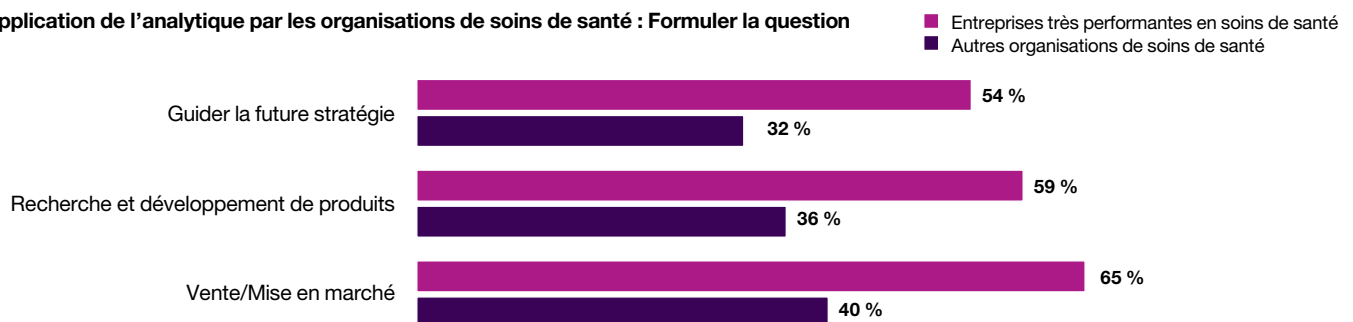
— Vice-président, Analytique, Régime de santé américain

Les organisations de soins de santé doivent utiliser l'analytique pour réaliser un plus large éventail d'objectifs que l'industrie dans son ensemble. Dans un rapport antérieur de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale adressé à la haute direction, *The power of analytics for public sector: Building analytics competency to accelerate outcomes*, nous avons appelé la transition — de la collecte d'information et la génération de rapports à

l'analyse des données et aux fonctions prédictives — «Passer au niveau Pro», terme qui reste approprié pour les organisations de soins de santé cherchant à prospérer dans l'environnement d'aujourd'hui⁸. Selon les réponses des directeurs exécutifs en soins de santé parues dans l'étude mondiale 2010 sur la nouvelle entreprise intelligente de la *MIT Sloan Management Review*, menée conjointement avec IBM, nous avons examiné les différences entre l'utilisation de l'analytique par les organisations de soins de santé prétendument plus performantes (qui surpassent les autres) et son utilisation par d'autres entreprises⁹.

Dans le domaine des soins de santé, les plus performants sont vivement concentrés sur le renforcement de leurs capacités analytiques. En fait, dans la récente étude mondiale d'IBM réalisée auprès des chefs du service de l'information (CIO), plus de 90 % des CIO du milieu des soins de santé travaillant pour les organisations les plus performantes ont cité les connaissances et l'intelligence comme priorités pour leur entreprise, dans les 3 à 5 prochaines années, comparativement à 65 % des moins performants. De plus, lorsque ces directeurs des services de l'information ont été interrogés sur les plans visionnaires destinés à augmenter la compétitivité, 83 % des CIO du milieu des soins de santé ont cité l'intelligence d'entreprise et l'analytique comme priorité absolue¹⁰. Les plus performantes des entreprises repoussent les limites et appliquent l'analytique de manière novatrice, ce qui leur permet de surpasser leurs pairs.

Application de l'analytique par les organisations de soins de santé : Formuler la question



Source : Institut IBM de recherche en valeur commerciale, *Analytics: The New Path to Value*

Figure 2 : Les entreprises les plus performantes font appel à l'analytique pour orienter leur stratégie, et faire des recherches sur les produits, les ventes et les canaux de distribution.

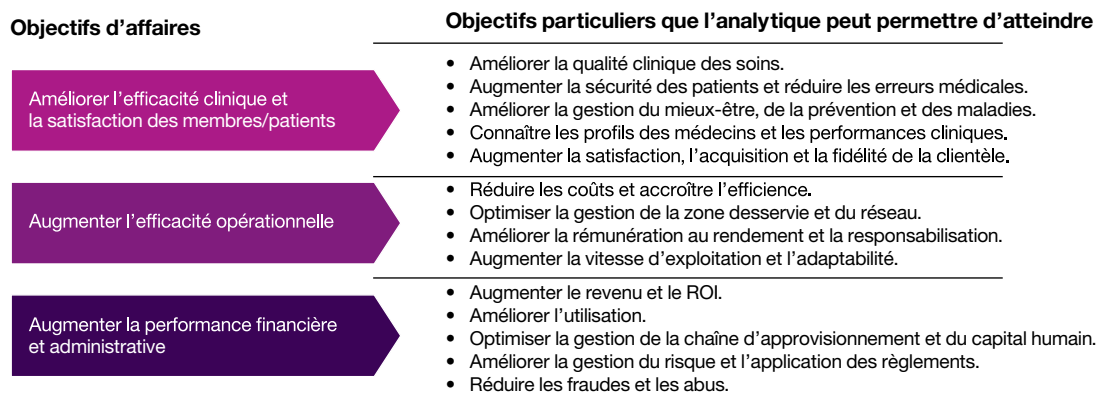
Les «pros» les plus performants du milieu des soins de santé partagent plusieurs caractéristiques dans leur approche de l'analytique (voir Figure 2). En analysant les réponses au sondage MIT de 2010 sur les soins de santé, nous avons découvert que les professionnels des soins de santé faisaient appel à l'analytique pour établir leur vision d'avenir, définir leur marque et favoriser la croissance des revenus, afin d'atteindre des objectifs cliniques et administratifs particuliers. Parmi les dirigeants interrogés, 58 % des plus performants dans le domaine des soins de santé ont déclaré que l'information commerciale et l'analytique les différenciaient des autres entreprises du secteur, comparativement à 36 % seulement des autres organisations de soins de santé. La différence entre les entreprises les plus performantes et les autres est même plus distincte lorsqu'on évalue la rigueur de leurs approches face à la prise de décisions. Parmi les entreprises très performantes, 42 % ont indiqué que leurs décisions reposaient sur des approches rigoureuses, comparativement à seulement 28 % des autres.

De plus, les entreprises les plus performantes font appel à l'analytique pour orienter leur stratégie, faire des recherches sur les produits, les ventes et les canaux de distribution. Une

fois encore, la différence entre ces entreprises et les autres organisations du secteur est marquée. Par exemple, 54 % des entreprises les plus performantes déclarent qu'elles appliquent l'analytique pour guider leur future stratégie, comparativement à seulement 32 % parmi les autres. En outre, 59 % d'entre elles font également appel à l'analytique en recherche et développement de produits, comparativement à seulement 36 % parmi les autres. Et 65 % l'utilisent pour la promotion des ventes et la mise en marché, comparativement à seulement 40 % parmi les autres.

Au-delà de l'application générale de l'analytique aux objectifs d'affaires, le développement et l'utilisation de l'analytique dans les entreprises les plus performantes sont tournés vers l'atteinte d'objectifs et de priorités spécifiques. Comme il est illustré à la Figure 3, l'analytique peut servir de bien des manières afin d'améliorer la qualité clinique des soins, réduire les coûts et augmenter l'efficacité, ainsi que le revenu et le rendement des investissements (ROI).

Malgré les avantages que peut présenter l'application de l'analytique, un certain nombre d'obstacles peut contrecarrer ou ralentir son adoption. Même au cœur de l'explosion de



Source : Entrevues avec des directeurs exécutifs en soins de santé, Institut IBM de recherche en valeur commerciale.

Figure 3 : L'analytique peut aider à atteindre des objectifs précis qui appuient les missions et les priorités organisationnelles.

Obstacles à l'adoption de l'analytique

«Nos directeurs exécutifs ignorent à quel point les données sont mauvaises.»

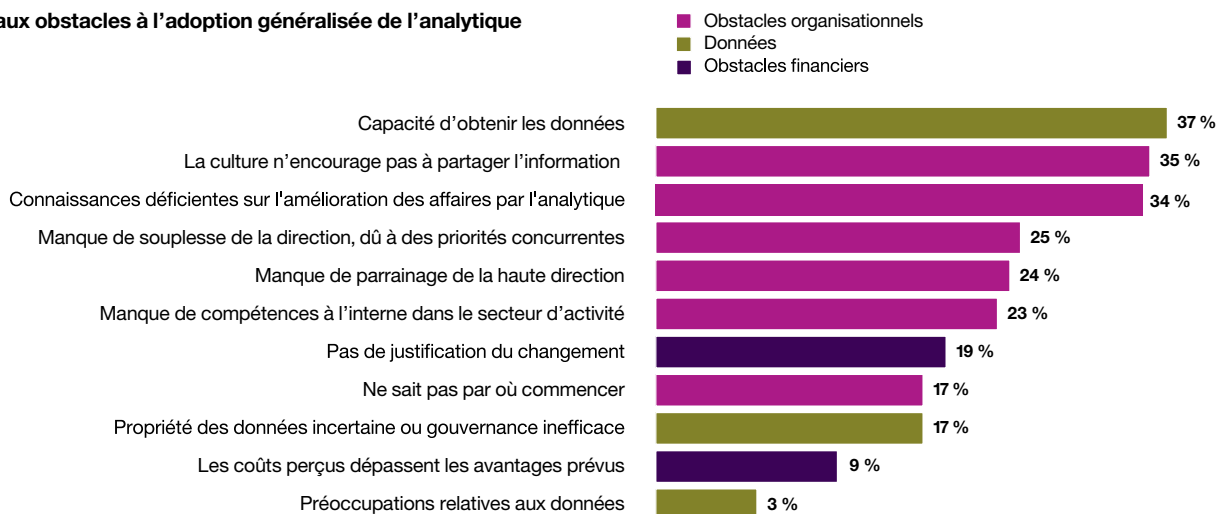
— Chef du service de l'information, Système de soins de santé

l'information, l'aptitude à obtenir des données pertinentes a été citée par près de 40 % des participants à l'étude comme étant la plus grosse pierre d'achoppement à laquelle se heurte l'adoption généralisée de l'analytique¹¹. Sans vouloir dire que les données ne sont pas disponibles, cela nous ramène au paradoxe selon lequel la grande quantité de données qui doivent être analysées inhibe le développement de connaissances pertinentes. Les capacités clés pour obtenir les bonnes données consistaient à intégrer des données d'origines disparates et de les standardiser afin de garantir la cohérence de leur définition dans toute l'organisation. Il est intéressant de constater que les

entreprises très performantes ont plus tendance que celles qui sont sous-performantes à dire qu'elles ne sont pas douées pour saisir l'information appropriée : 35 % des répondants très performants déclarent que leur entreprise ne réussit pas bien à saisir l'information, comparativement à 14 % parmi les autres.

Bon nombre des principaux obstacles à l'adoption de l'analytique sont organisationnels (voir Figure 4). L'obstacle dominant est un type de culture qui n'encourage pas le partage de l'information, comme l'ont indiqué 35 % de nos répondants. Le manque de connaissances sur la manière d'utiliser l'analytique pour améliorer les affaires est un autre obstacle que connaissent plus d'un tiers de ceux qui ont participé à notre étude. Citons, parmi les autres obstacles organisationnels, le manque de souplesse de la direction, dû aux priorités concurrentes, l'absence de parrainage de la haute direction, le manque de compétences à l'interne dans un secteur d'activité et le fait de ne pas savoir où commencer la quête de l'excellence en analytique.

Principaux obstacles à l'adoption généralisée de l'analytique



Source : *Analytics: The New Path to Value*, étude conjointe de la MIT Sloan Management Review et de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale. © Copyright Massachusetts Institute of Technology, 2010. Taille de l'échantillon Soins de santé n = 116.

Figure 4 : La plupart des principaux obstacles à l'adoption de l'analytique sont organisationnels.

Les autres obstacles qui entourent les données portent sur les questions de propriété ou d'inefficacité de la gouvernance, ainsi que sur la qualité et l'intégrité des données. Le reste des obstacles énoncés par les participants à notre étude étaient financiers : l'entreprise n'a pas justifié le changement sur le plan financier, ou les coûts imaginés dépassent les avantages prévus.

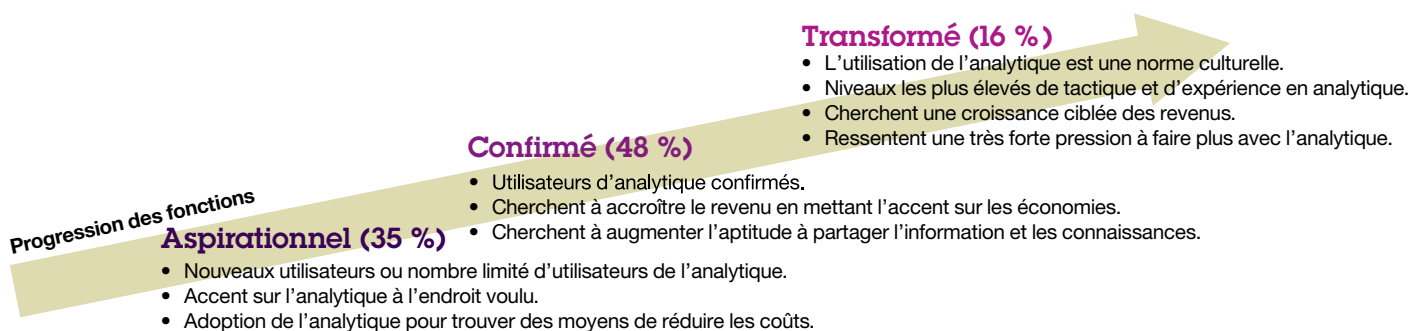
«L'intégration est absolument vitale. C'est notre seule façon d'obtenir ce qu'il nous faut. Nous disposons d'une foule de solutions verticales et d'ensembles de données pour répondre à des problèmes particuliers. Nous ne pouvons pas relier des données cliniques à des données de réclamations.»

— Vice-président, Analytique de la santé, Régime de santé américain

Le modèle de sophistication de l'analytique

Les entreprises qui savent où elles en sont dans le spectre de la sophistication de l'analytique sont mieux préparées à transformer les enjeux en débouchés. L'étude conjointe réalisée par la *MIT Sloan Management Review* et l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale a révélé trois niveaux de capacités analytiques précises — niveau Aspirationnel, niveau Confirmé et niveau Transformé —, chacun avec ses propres enjeux et opportunités (voir Figure 5)¹².

Près d'un tiers des organisations de soins de santé sont aspirationnelles et bien loin d'atteindre leurs objectifs analytiques recherchés. Presque la moitié ont acquis un peu d'expérience analytique. Elles cherchent à dépasser la simple analyse des coûts et les rapports historiques descriptifs. Peu bénéficient d'une vaste expérience de l'utilisation de l'analytique dans un large éventail de fonctions, qu'elles considèrent comme une norme culturelle.



Source : *Analytics: The New Path to Value*, étude conjointe de la *MIT Sloan Management Review* et de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale. © Copyright Massachusetts Institute of Technology, 2010. Taille de l'échantillon Soins de santé n = 116

Figure 5 : En progressant dans la sophistication de l'analytique, les entreprises trouvent de nouvelles priorités et activités ainsi que de nouveaux obstacles à l'utilisation de l'analytique.

La démarche pour acquérir des compétences analytiques suit des voies précises qui permettent finalement aux entreprises de modifier et de gérer les relations, en plus de motiver et de modifier les comportements. À mesure qu'elles franchiront les étapes de sophistication de l'analytique, elles devront acquérir des méthodes différentes et très élaborées pour générer des connaissances pertinentes.

Aujourd'hui, la plupart des organisations de soins de santé utilisent l'analytique descriptive à grande échelle. Elles font usage d'outils et d'applications de production de rapports, de façon descriptive, pour comprendre ce qui s'est produit dans le passé et classer les données historiques, habituellement structurées. Les entreprises avant-gardistes sont également axées sur l'entreposage des données et la gestion du cycle de vie de l'information de bout en bout, afin de créer des tableaux de bord financiers et opérationnels, des référentiels de données cliniques et des dépôts de données départementaux. L'explosion de la quantité de données cliniques structurées et non structurées fait de l'entreposage des données une base essentielle pour transformer les données en information exploitable.

Comme leurs capacités analytiques évoluent, les organisations de soins de santé cherchent davantage des techniques d'analytique prédictive, qui connaissent le passé pour prévoir de futures activités et des scénarios de modèle en utilisant la simulation et la prévision. L'analytique d'entreprise et l'analytique de la médecine factuelle et des résultats cliniques peuvent être supportées par ces capacités plus évoluées. Par exemple, l'analytique peut permettre de compiler de l'information sur des tendances, des modèles, des déviations, des anomalies et des relations, et révéler des connaissances.

Les trois niveaux des capacités analytiques¹³

Aspirationnel : Ces entreprises sont très loin d'atteindre leurs objectifs analytiques recherchés. Elles se concentrent souvent sur l'efficacité ou l'automatisation des processus existants et cherchent des moyens de réduire les coûts. Elles ont actuellement peu de blocs fonctionnels nécessaires — personnel, processus ou outils — pour recueillir, comprendre, intégrer ou exploiter les connaissances analytiques.

Confirmé : Après avoir acquis une certaine expérience analytique — souvent en ayant réussi à réaliser des économies au niveau Aspirationnel —, ces entreprises cherchent à aller au-delà de la gestion des coûts. Les entreprises du niveau Confirmé développent de meilleurs moyens pour recueillir, intégrer et utiliser efficacement l'analytique, de telle sorte qu'elles peuvent commencer à optimiser leurs activités.

Transformé : Ces entreprises bénéficient d'une vaste expérience de l'utilisation de l'analytique dans un large éventail de fonctions. Elles se servent de l'analytique comme d'un élément de différenciation concurrentiel, et sont déjà prêtes à organiser le personnel, les processus et les outils pour optimiser et différencier leurs activités. Elles sont moins centrées sur la réduction des coûts que les entreprises du niveau Aspirationnel ou du niveau Confirmé, ayant sans doute déjà automatisé leurs opérations grâce à une utilisation efficace des connaissances. Elles se mobilisent surtout pour améliorer la rentabilité de la clientèle et faire des investissements ciblés en analytique spécialisée, en continuant à repousser les limites organisationnelles.

Les entreprises du niveau Transformé étaient probablement trois fois plus en mesure que les entreprises du niveau Aspirationnel d'indiquer qu'elles dépassaient largement leurs homologues de l'industrie. Cet avantage en matière de performance illustre les bénéfices éventuels à retirer de niveaux d'adoption supérieurs.

Finalement, les entreprises voudront tirer profit de la pleine étendue des capacités de l'analytique prescriptive afin d'offrir des choix sophistiqués aux décideurs (connaissances créées avec rapidité, évolutivité, actualité, étendue et profondeur) pour pouvoir influencer de meilleurs futurs, ultérieurement. Ces capacités peuvent faciliter la médecine personnalisée, aider à détecter les fraudes, de façon dynamique, et à modifier les comportements pour améliorer les choix de modes de vie.

Les directeurs exécutifs en soins de santé que nous avons interrogés ont convenu que de nouvelles techniques analytiques doivent être mises en place pour répondre à la complexité croissante de l'environnement d'aujourd'hui. Pour la plupart des entreprises actuelles, la visualisation des données, l'analyse des tendances historiques et les prévisions, ainsi que la production de rapports standardisés, représentent les éléments analytiques offrant la meilleure valeur. Au cours des deux prochaines années, les choses risquent toutefois de changer. Même si la visualisation des données reste toujours un élément fondamental, on mettra davantage l'accent sur le développement et l'analyse des simulations et des scénarios utilisés dans divers processus commerciaux.

Les systèmes d'analytique évoluée fournissent rapidement de l'information exacte

La capacité de Watson, le nouveau superordinateur intelligent d'IBM, capable d'analyser la signification et le contexte du langage humain et de traiter rapidement de grandes quantités de données pour proposer des options adaptées à la situation d'un patient, est un exemple de technologie qui peut aider les médecins et les infirmières à trouver les séries de traitements les plus efficaces pour leurs patients. En moins de 3 secondes, Watson passe au crible l'équivalent de près de 200 millions de pages, analyse l'information et fournit des réponses précises. Avec les données médicales qui doublent tous les 5 ans, les technologies des systèmes d'analytique évoluée des soins de santé peuvent aider à améliorer les soins aux patients en leur fournissant des soins de pointe, fondés sur des données probantes.

Les exigences de demain : Les meilleures pratiques pour commencer ou accélérer votre démarche vers l'acquisition de compétences analytiques

Il faut des plans solides, suivis de mesures discrètes, pour tirer avantage de l'analytique. Mais il faut aussi avoir des approches très précises en gestion. À partir des données de l'étude du MIT effectuée en 2010, de l'expérience de la mobilisation d'IBM, des études de cas et des entrevues de spécialistes, nous avons identifié une structure pour la transformation de la gestion guidée par l'analytique des soins de santé, qui peut aider les entreprises à créer de la valeur (voir Figure 6).



Source : *Analytics: The New Path to Value*, étude conjointe de la MIT Sloan Management Review et de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale. © Copyright Massachusetts Institute of Technology, 2010.

Figure 6 : La voie d'accès à la valeur opérationnalise l'analytique.

Se concentrer sur les possibilités de valeur les plus importantes

Cherchez le défi de votre entreprise qui représente la plus grande priorité. Il est nécessaire de concentrer ses efforts sur une priorité bien définie pour aligner les efforts organisationnels, quel que soit votre niveau de sophistication en analytique. Pour la plupart, changer est difficile, alors choisissez une initiative qui vaille la peine de s'y intéresser longtemps et fasse la plus grande différence dans l'atteinte des résultats recherchés par votre entreprise. Les résultats recherchés indiquent «ce qui est important» et «pourquoi» — et incitent les organisations de soins de santé à agir. Les meilleures possibilités de créer de la valeur, qu'elles soient opérationnelles ou cliniques, doivent être bien définies pour permettre de formuler les questions les plus importantes et d'entériner également les bons résultats. Des indicateurs de performance et de progrès devront être conçus et évalués pour façonner les objectifs de résultat.

Pour chaque opportunité, commencer par les questions et non par les données

Commencez par le domaine d'opportunités que vous avez choisi pour créer beaucoup de valeur en prenant connaissance du problème par des questions auxquelles vous aimeriez obtenir des réponses. Cela vous permettra de mieux comprendre l'information nécessaire et les données qui peuvent servir à générer cette information. Beaucoup d'organisations de soins de santé du niveau Aspirationnel commencent leur parcours par de grands fichiers de données propres à un domaine — enregistrement des patients, données sur les laboratoires ou les médicaments, ou données codées structurées — et apprennent les limites qui consistent à commencer par des données, et non par des questions. En avançant dans la sophistication, les entreprises remplacent leur priorité, de la collecte à l'utilisation des données. Cette méthode met à son tour la priorité sur les données qui doivent être recueillies et mises à la disposition de l'utilisateur, ainsi que sur les processus d'information qui doivent être gérés et partagés. Elle aide également à «redéfinir l'entreprise» en fonction des résultats voulus. Les responsables de l'analytique

favorisent le partage d'informations appropriées par la gouvernance des données, l'adoption de normes, les nouvelles approches et les pratiques exemplaires. La création de nouvelles connaissances optimisées pour l'analytique dépend du renforcement de la base de l'information.

Intégrer les connaissances pour encourager les actions et fournir de la valeur

L'analytique n'a pas de valeur tant qu'elle n'est pas exploitée. Les liens puissants entre la production d'information et le transfert des connaissances, la gestion du changement et l'amélioration de la qualité sont la marque des organisations à l'analytique plus évoluée. Une partie du défi de l'analytique est de rendre réelles les nouvelles connaissances pour les entreprises et d'en faire un catalyseur pour mobiliser la direction. Bon nombre des initiatives les plus efficaces en analytique intègrent une petite méthode analytique pragmatique dans les points de décision clés de certains processus commerciaux utilisés par de nombreux employés. Et vice versa, une analytique prédictive et des simulations efficaces peuvent également s'adresser à des membres de la haute direction qui doivent prendre des décisions stratégiques, complexes, susceptibles d'avoir des répercussions majeures sur les gammes de services de l'entreprise et son écosystème de lieux de soins.

Apprenez des meilleures pratiques des autres. L'analyse des modèles est l'une des pierres angulaires d'une analytique efficace en soins de santé. Mais pouvoir prédire un futur comportement peut faire une différence de taille. Beaucoup d'entreprises font appel à l'analytique des données de d'autres façon intéressante, comme dans la gestion du risque, la planification de scénarios et les modèles de simulation.

Garder les capacités existantes et en ajouter de nouvelles

L'analytique des soins de santé n'est pas une destination, mais un voyage qui ne se termine jamais, puisque les entreprises se déplacent le long du spectre de la sophistication, des capacités aspirationnelles aux capacités confirmées et transformées. Les nouvelles compétences en analytique reposent toujours sur

une base de données et de capacités techniques, opérationnelles et commerciales existantes. C'est ce qui crée le critère fondamental pour que les initiatives d'analytique soient évolutives, à la fois dans leurs architectures technologiques et dans leurs exigences en matière de ressources humaines. Avec la propagation de l'adoption de l'analytique, la demande augmente en faveur d'une plus grande variété de compétences et d'une expertise approfondie, plus spécialisée. Il existe une grande diversité de structures organisationnelles analytiques hybrides, centralisées et décentralisées, qui conviennent parfaitement à différents types d'entreprises pour atteindre cette évolutivité et cette souplesse.

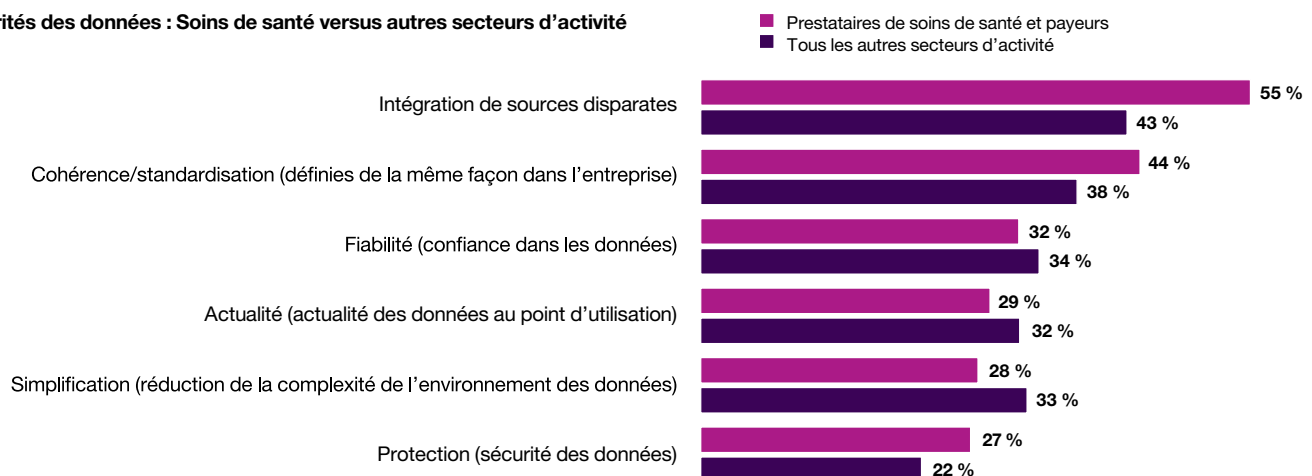
Utiliser un agenda d'information pour planifier l'avenir

La plupart des entreprises structureront l'analytique à travers de nombreux projets concurrents menés par étapes, au fil du temps. Ces projets s'appliqueront à des ressources humaines diversifiées qui devront travailler ensemble et évoluer en apprenant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Sans une vision intégrante de la manière dont les éléments doivent fonctionner ensemble à un niveau de base, le résultat final

pourrait donner un environnement si complexe qu'il ne pourrait pas répondre aux besoins de l'entreprise, ou si cher à entretenir que l'entreprise devrait l'arrêter et le simplifier.

Quel que soit le niveau de sophistication analytique, une vision analytique et un agenda d'information sont des outils nécessaires pour aligner les efforts des nombreux intervenants qui devront façonner les données structurées et non structurées dans une base d'information intégrée, pertinente et fiable. Chaque étape de mise en œuvre doit aligner sa base de données sur un agenda d'information global qui permettra à l'entreprise de partager et de transmettre de l'information fiable, plus rapidement, dans toutes les applications et tous les processus¹⁴. Par conséquent, l'intégration de données disparates est une nécessité, comme le sont la cohérence et la standardisation des données, dans l'ensemble de l'entreprise (voir Figure 7). Un agenda d'information qui comprend une approche partagée de la gouvernance, de l'architecture des données, des techniques d'analytique et de gestion des données ainsi que des boîtes à outils, franchira toutes les étapes pour se rendre au bout du voyage, de manière rapide et efficace.

Priorités des données : Soins de santé versus autres secteurs d'activité



Source : Institut IBM de recherche en valeur commerciale, *Analytics: The new path to value*

Figure 7 : Dans le domaine des soins de santé plus que dans les autres secteurs, l'intégration est une grande priorité.

Démarrer ou créer la dynamique

Les entreprises moins performantes se retrouveront même encore plus loin derrière si elles n'apprennent pas comment leurs pairs plus performants utilisent l'analytique. Tout commence par la définition des problèmes et des résultats recherchés. Poser les bonnes questions met non seulement en valeur les données qui importent, mais également les objectifs et les cibles — du point de vue de la performance et des progrès.

En apprenant des entreprises les plus performantes et en suivant la voie de l'action, les organisations de soins de santé peuvent créer une compétence en analytique de haute fonctionnalité qui répond aux besoins fondamentaux de la direction. Premièrement, cette compétence réduit le délai de rentabilisation. Les entreprises peuvent créer de la valeur plus tôt et n'ont pas besoin de données parfaites dans tous les domaines ni de transformation intégrale avant de commencer. Deuxièmement, la valeur aide à franchir les obstacles organisationnels les plus importants et augmente les probabilités que la transformation soit suffisante et durable. Troisièmement, elle permet de mettre plus d'insistance sur les étapes atteignables.

Pour commencer, il faut donc se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les conditions *sine qua non* de qualité, de coût ou d'accès qui vous permettront d'être une organisation de soins de santé compétitive et durable?
- Savez-vous à quelles questions vous voulez répondre?
- Comment allez-vous générer les réponses et intégrer ces connaissances dans les processus cliniques et commerciaux?
- Avez-vous un agenda d'information qui répond à cette possibilité de transformation et optimise les investissements analytiques dans le temps?
- Quels obstacles culturels pourraient faire échouer une initiative d'analytique, et que feriez-vous à ce propos?

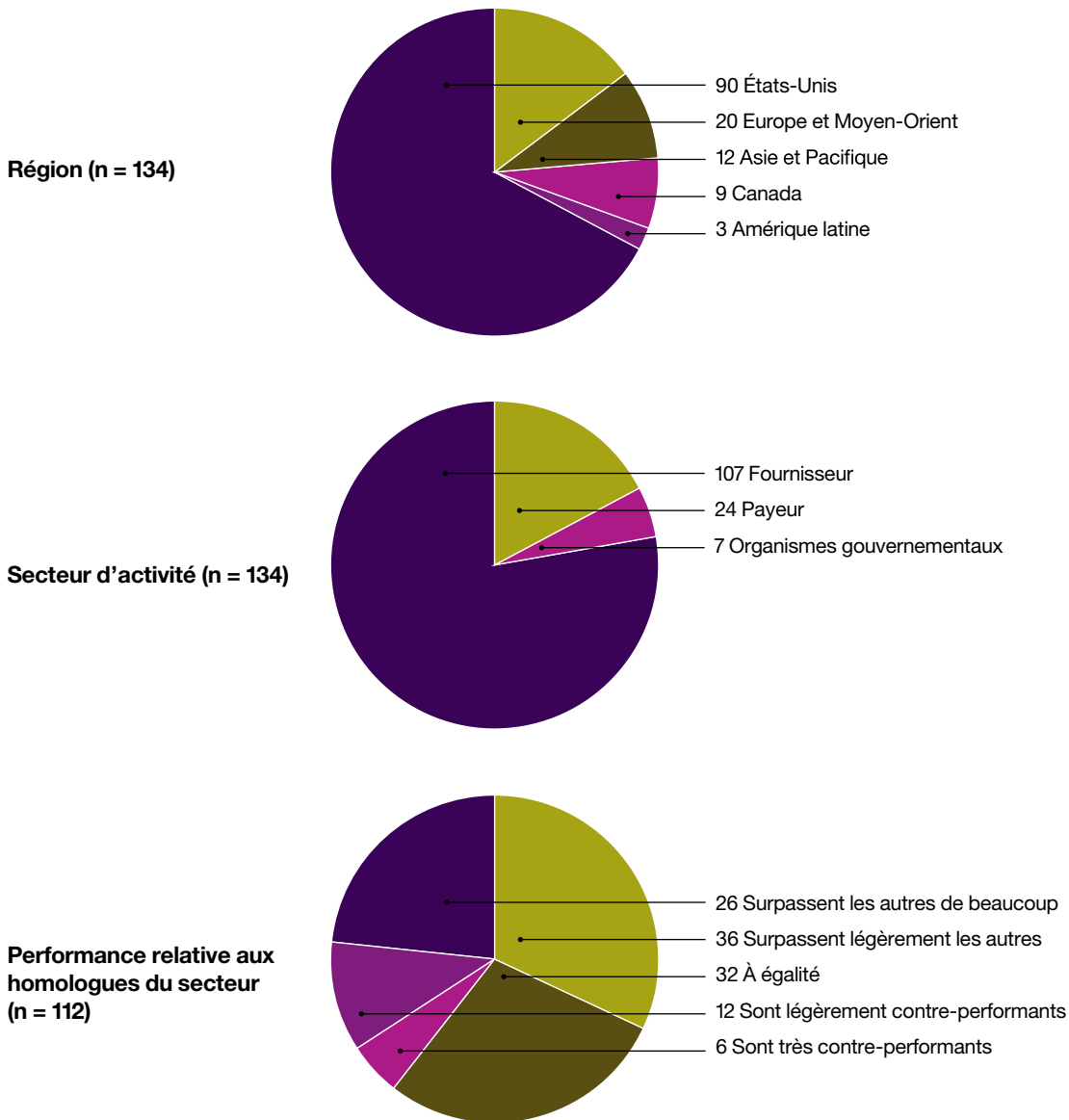
Pour en apprendre davantage sur la présente étude de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, veuillez nous contacter à iibv@us.ibm.com. Pour parcourir le catalogue complet de notre recherche, allez à :

ibm.com/iibv (É.-U.)

Soyez parmi les premiers à recevoir les conclusions les plus récentes de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Abonnez-vous à IdeaWatch, notre bulletin électronique mensuel, qui présente des rapports à la haute direction contenant des connaissances et des recommandations stratégiques fondées sur les recherches de l'Institut, en allant à :

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe (en anglais)

Annexe A : Répartition des résultats du sondage



À propos des auteurs

James W. Cortada possède plus de 30 ans d'expérience auprès des autorités publiques. Il dirige les équipes du gouvernement et du secteur médical, à l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, où il a élaboré des études en leadership éclairé sur diverses questions de gestion, y compris sur l'avenir de l'administration publique. M. Cortada est l'auteur de plus d'une vingtaine d'ouvrages sur l'utilisation de l'information et de plus d'une dizaine d'études pour l'Institut IBM. On peut le joindre à jwccorta@us.ibm.com.

Dan Gordon est conseiller exécutif au Centre de compétences en soins de santé des Services d'affaires mondiaux IBM, une équipe mondiale de hauts spécialistes du domaine qui aident les responsables des politiques mondiales et les organisations de soins de santé à améliorer leurs résultats, leur efficacité et leur efficacité. M. Gordon est un chef d'entreprise axé sur les résultats, qui possède une grande expérience en haute direction, en développement commercial et en prestation de services. Il est connu pour être un théoricien créatif et stratégique, jouissant d'une aptitude reconnue à aider des équipes multilatérales complexes à réussir en analytique de la santé ainsi qu'en gestion de la performance et des systèmes de santé. Au cours des 20 dernières années, M. Gordon a assumé de nombreuses tâches pour des clients du monde entier. C'est un membre d'équipe perspicace qui sert de catalyseur dans le renouvellement efficace du mode de conduite des affaires. On peut le joindre à dangordon@ca.ibm.com.

Bill Lenihan, partenaire aux Services d'affaires mondiaux, dirige le groupe-conseil Analytique des soins de santé d'IBM, en mettant la priorité d'IBM sur l'analytique pour une médecine personnalisée. M. Lenihan collabore avec plusieurs leaders d'opinion du domaine des soins de santé et avec le Centre de recherche d'IBM, afin de transformer les soins de santé pour exploiter les possibilités d'utilisation de l'analytique évoluée d'IBM et de la technologie Watson. Il apporte également son assistance à un certain nombre de prestataires de soins de santé, des IDN et des régimes de santé pour mettre en place une analytique d'entreprise, dans le but d'établir une culture optimisée analytique, guidée par les données et axée sur la coordination des soins dans le continuum et l'amélioration des résultats cliniques, financiers et opérationnels. Au cours de ses 30 ans de carrière, M. Lenihan a aidé de grandes organisations de fournisseurs, de payeurs, d'entreprises pharmaceutiques, de dispositifs médicaux et de laboratoire à exploiter la technologie pour faciliter et soutenir la reconnaissance de la performance. On peut le joindre à bill.lenihan@us.ibm.com.

Le bon partenaire pour un monde en évolution

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients en rassemblant vision opérationnelle, recherche et technologie avancées pour leur offrir un avantage distinct dans l'environnement actuel, en constante évolution. Avec notre approche intégrée de la conception et de l'exécution des opérations, nous aidons à transformer les stratégies en actions. Et l'expertise dans 17 secteurs, ajoutée à des compétences mondiales s'étendant sur 170 pays, nous permet d'aider les clients à prévoir le changement et à profiter des nouveaux débouchés.

Références

1. *Tirez profit de la complexité, Résultats de l'étude mondiale IBM de 2010 auprès des chefs de la direction*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, mai 2010. <http://www-03.ibm.com/services/ca/fr/ceo/>
2. Korsten, Peter et Christian Seider. *The world's 4 trillion dollar challenge. Using a system-of-systems approach to build a smarter planet*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, janvier 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-smarter-planet-system-of-systems.html>
3. Commonwealth Fund National Scorecard on U.S. Health System Performance, 2011.
4. Adams, Jim, Richard Bakalar, Michael Boroch, Karen Knecht, Edgar L. Mounib et Neil Stuart. *Healthcare 2015 and care delivery—Delivery models refined, competencies defined*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale, juin 2008. http://www-03.ibm.com/industries/ca/en/healthcare/files/hc2015_full_report_ver2.pdf
5. Manning, Harley. *Hot off the press: Forrester's Customer Experience Index, 2011*, 11 janvier 2011. Blogues de Forrester. http://blogs.forrester.com/harley_manning/11-01-11-hot_off_the_press_forresters_customer_experience_index_2011
6. Adams, Jim. Paul Grundy, Martin S. Kohn et Edgar L. Mounib. *Patient-centered medical home: What, why and how?* Institut IBM de recherche en valeur commerciale, mai 2009. http://www-05.ibm.com/pl/public/pdf/Patient_centered_medical_home_White_Paper.pdf
7. *Tirez profit de la complexité, Résultats de l'étude mondiale IBM de 2010 auprès des chefs de la direction*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, mai 2010. <http://www-03.ibm.com/services/ca/fr/ceo/>
8. Messatfa, Hammou, Lynn Reyes et Michael Schroeck. *The power of analytics for public sector: Building analytics competency to accelerate outcomes*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale, mars 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-public-sectoranalytics.html>
9. Le fichier est un extrait des réponses complètes tirées de l'étude du MIT. Les répondants figurant parmi les «Payeurs des soins de santé» et les «Prestataires de soins de santé» ont été au nombre de 116 sur un total de 2 920 répondants.
10. *The Essential CIO Insights from the Global Chief Information Officer Study—Healthcare Industry*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, mai 2011. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/cie03115usen/CIE03115USEN.PDF>
11. Étude mondiale conjointe de la MIT Sloan Management Review et d'IBM, *New Intelligent Enterprise*.
12. *Ibid.* LaValle, Steve, Michael Hopkins, Eric Lesser, Rebecca Shockley et Nina Kruschwitz, *Analytics: The new path to value*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, octobre 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html>
13. LaValle, Steve, Michael Hopkins, Eric Lesser, Rebecca Shockley et Nina Kruschwitz, *Analytics: The new path to value*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, octobre 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html>
14. *Ibid.*



© Copyright IBM Corporation, 2012
© Copyright IBM Canada Ltée, 2013

Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589
USA

Produit au Canada
13-07

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation, enregistrées dans de nombreux 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. 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.

Tous les autres noms de société, de produit ou de services peuvent être des marques de commerce ou des marques de service appartenant à leurs détenteurs respectifs.

Cette publication peut faire référence à des produits ou des services IBM non annoncés dans votre pays. Cela ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les y annoncer.



Veuillez recycler.