

«Sans Business Case pas d'innovation»

Chaque année, nous sommes confrontés à une hausse de nos primes d'assurance. Les remèdes susceptibles de juguler cette explosion des coûts font l'objet de vifs débats. L'e-health peut-il contribuer à «guérir» sur le plan économique notre système de santé? BUSINESS FACTS s'est entretenu avec Robert Blass, CIO du leader de la branche, Helsana, sur le rôle de l'informatique dans le secteur des assurances maladie et de la santé.

Monsieur Blass, cinq ans après la fusion des deux assureurs maladie Helvetia et Artisana en 1996 visant à constituer la plus grande compagnie suisse d'assurance maladie sous le nom de Helsana, la direction du groupe a créé le nouveau domaine d'entreprise Service Information et Technologie. Vous avez été nommé directeur de cette entité. Quelles étaient les attentes liées à cette opération?

Cette décision se fonde pour une grande part sur le constat que dans notre domaine d'activité la gestion de l'information joue un rôle d'une grande importance stratégique. Les organes dirigeants souhaitent donc pouvoir exercer une influence aussi directe que possible à ce niveau. Cette intégration de l'informatique aux échelons supérieurs de la direction est une tendance observée dans de nombreuses entreprises. Dans le tertiaire en particulier, la réussite d'une entreprise et l'efficacité de son informatique sont si étroitement liées qu'une influence au plus haut niveau directionnel se justifie parfaitement.

Vous êtes juriste de formation. Dans d'autres entreprises, l'informatique est dirigée par un spécialiste, dépendant du

«Je me suis toujours occupé de problèmes dont je n'avais pas une compréhension approfondie. C'est un trait caractéristique.»

CFO. Votre carrière ne ressemble pas à celle d'un informaticien et vous dépendez du CEO. Quel est l'intérêt pour Helsana?

Helsana a volontairement recherché quelqu'un qui ne soit pas uniquement un spécialiste en informatique, mais qui connaisse aussi bien le monde de l'informatique que celui du management et soit capable de maîtriser les deux langages. L'intérêt est évident: un CIO comprend les besoins commerciaux et peut les traduire en un concept informatique pertinent. Inversement, il comprend aussi les arguments des informaticiens et peut les intégrer au «business case».

Même si ce CIO n'est pas très versé en technique?

Les mauvaises langues prétendent que les juristes sont formés pour parler de manière intelligente de sujets dont ils n'ont qu'une

Portrait

Robert Blass est entré en 2001 chez Helsana en qualité de membre de la direction du groupe. Au sein de ce comité de cinq personnes, il assume la responsabilité du domaine d'entreprise Service



Information et Technologie créé également en 2001. Il avait exercé auparavant pendant de nombreuses années des fonctions dirigeantes aussi bien en Suisse qu'à l'étranger au sein du Crédit Suisse respectivement du CS Group. Il assume plusieurs mandats auprès de Helsana. M. Blass est licencié en droit de l'Université de Fribourg.

modeste connaissance. Cette assertion malicieuse exprime en fait une réalité tout à fait positive.

Ah oui?

Les juristes doivent être capables d'évaluer des faits dans les domaines les plus divers.

Stefan Huber: «Nous croyons à la convergence IP»

Un partenariat technologique lie Helsana et cablecom depuis 2003. Stefan Huber, Head of Communication Engineering, nous explique la raison ayant incité le leader des assurances à opter pour cette coopération.



Stefan Huber, Head of Communication Engineering

Monsieur Huber, grâce à ses nombreux points de contact (succursales, agences, centres de services et centres d'appel), Helsana dispose d'un réseau couvrant toute la Suisse afin d'encadrer ses affiliés. Votre groupe mise également depuis peu sur le VoIP. Quelles exigences sont posées au réseau d'entreprise?

Le suivi de notre clientèle et la disponibilité correspondante des informations sont au cœur de notre activité. Par conséquent, outre la performance et la disponibilité, la capacité d'adaptation de notre réseau d'entreprise revêt une grande importance. Eu égard à l'évolution continue des exigences d'exploitation et technologiques, la gestion des modifications infrastructurelles représente un défi particulier. L'utilisation de VoIP nous a déjà permis de relever avec succès plusieurs de ces défis.

Dans le domaine des réseaux, vous avez opté pour une stratégie basée sur deux

fournisseurs. Qu'est-ce qui vous a amené à ce choix et quelles sont vos expériences? Helsana mise sur les technologies importantes pour l'avenir. Au début des années 90, nous avons donc choisi en toute logique IP comme protocole standard de transmission de données. Avec la commercialisation de MPLS, les premiers éléments de notre infrastructure de réseau furent confiés à des tiers. Au fil de l'extension de l'offre, différents produits MPLS sont apparus qui se différenciaient non seulement par le prix mais aussi par l'étendue des prestations. Finalement, nous avons dû collaborer avec plusieurs partenaires dans différents domaines en relation avec notre réseau. En ce qui concerne les services Internet, nous avons opté pour une stratégie classique basée sur deux fournisseurs. Nous avons fait deux expériences: d'une part, les décisions relatives aux architectures à utiliser pour l'intégration des différents partenaires revêtent une grande importance et, d'autre

Sans être experts, ils doivent se faire une idée de situations complexes et pouvoir en rendre compte. Je me suis toujours occupé de problèmes dont je n'avais pas une compréhension approfondie. C'est un trait caractéristique.

Comment expliquez-vous votre réussite?

Si vous êtes un spécialiste et dirigez un département informatique, vous aurez tendance à penser que vous en savez plus que vos collaborateurs et à vous perdre dans les détails. Si vous n'êtes pas de ce domaine, vos collaborateurs se sentiraient plus libres de poser des questions fondamentales. Je ne voudrais cependant pas passer pour un débutant! L'informatique me fascine depuis mes premiers pas avec le Commodore 64 et, depuis lors, j'y ai acquis certaines compétences.

Quelques mois après votre entrée en fonction, vous avez mis en application une stratégie informatique. Comment l'avez-vous établie?

Je l'ai élaborée avec mes collègues de la direction informatique. De plus, j'ai défini une vingtaine de thèmes sur lesquels la direction du groupe était invitée à s'exprimer. A partir de leurs positions, j'ai condensé l'essentiel sur un document de trois pages.

Quels étaient ces thèmes?

Il s'agissait de répondre à des questions de principe ayant trait notamment à l'identité de

notre secteur, à sa mission, à ses compétences, aux architectures, à l'approvisionnement, à la sécurité...

Quels étaient les grands axes?

Nous étions tous d'accord sur l'importance d'une informatique évolutive et flexible, par exemple en privilégiant des applications adaptées à tous les mandants. L'informatique devait s'harmoniser à notre stratégie d'expansion et bannir toute expérience risquant d'entraver la croissance de l'ensemble de l'entreprise!

Un nouveau domaine, un nouvel homme à la barre, une nouvelle stratégie – bref, un véritable hymne au renouveau... Le budget était-il aussi à la hauteur?

A mon arrivée chez Helsana, la situation financière était tendue. Le défi était de réduire les coûts sans restreindre le potentiel d'innovation. Il fallut fixer des priorités – d'autant plus qu'avant mon arrivée, beaucoup d'argent avait déjà été investi dans le système central SANAswiss. Sans compter que de grands projets étaient en gestation tels que le Data Warehousing, le remplacement à l'échelle du groupe des ordinateurs de table, l'introduction de la téléphonie sur Internet ou des investissements dans le domaine CRM.

Après cinq années d'engagement, si vous considérez le paysage informatique actuel de Helsana, de quelles réalisations par

rapport aux objectifs êtes-vous le plus fier?

Nous avons rempli notre mission informatique. Notre stratégie a été appliquée et tous les grands projets ont été réalisés ou sont sur le point de l'être.

« Le talent d'improvisation est un facteur de réussite stratégique pour un département informatique. »

Helsana vise la croissance – non seulement organique, mais aussi par des acquisitions. Helsana est aujourd'hui le numéro 1 et poursuit avec ses filiales une stratégie multimarques et multicanaux couronnée de succès. Qu'est-ce qui est le plus important pour un CIO sur cette voie empreinte de dynamisme: la discipline liée à une stratégie ou le talent d'improvisation?

Le talent d'improvisation est un facteur de réussite stratégique pour un département informatique. Il importe de nous en tenir à nos principes stratégiques et architectoniques aussi en ces temps agités. Selon mon expérience, quelles que soient les incertitudes des activités quotidiennes, si la stratégie informatique est claire et simple, on ne l'oublie jamais.

Vous écrivez dans le rapport de gestion 2005 que «la stratégie informatique a été

«**Cablecom se révèle un partenaire engagé qui nous soutient activement dans la réalisation de nos objectifs.**»

part, la dépendance par rapport aux dérangements d'exploitation chez les fournisseurs est réduite. Le surcroît de charge administrative demeure dans des limites acceptables.

A l'heure actuelle, 40 sites Helsana sont raccordés au réseau cablecom. Les premières activations eurent lieu en décembre 2003. Pour quel motif avez-vous choisi cablecom?

Nous observons le marché des télécommunications depuis de nombreuses années, notamment les produits MPLS. L'offre de cablecom en matière de disponibilité a représenté une alternative attrayante par rapport

aux autres solutions existant sur le marché suisse. Outre l'aspect économique, un élément déterminant fut la capacité d'adaptation du réseau et, par conséquent, son aptitude à soutenir nos modèles commerciaux.

Quelles sont vos expériences avec cablecom en matière de performance, de fiabilité, de flexibilité et d'encadrement?

La question est courageuse! Tous ceux qui sont confrontés à la transmission de données en connaissent les défis. Par conséquent, des dérangements d'exploitation sont monnaie courante au cours d'une journée. Cablecom se révèle un partenaire engagé qui nous soutient activement dans la réalisation de nos objectifs. Nous tenons à saluer son encadrement technique et sa disponibilité lors des interventions. L'infrastructure est moderne et satisfait à toutes nos exigences en termes de disponibilité et de performance – une condition indispensable avec la technique VoIP!

En supposant que vous deviez opter pour une stratégie monofournisseur, lequel choisiriez-vous... simple hypothèse bien sûr...?

Je peux fort bien m'imaginer ne collaborer qu'avec un seul partenaire dans le domaine des services de télécommunication. Cela supposerait toutefois que nous disposions d'une infrastructure redondante tant pour le réseau d'accès que pour le réseau principal. Et à l'heure actuelle, aucun opérateur ne satisfait entièrement à ce critère. Il s'agit finalement de peser les avantages et les risques selon une vision de rentabilité. Je considère cablecom comme un partenaire potentiel dans une stratégie monofournisseur.

Monsieur Huber, merci pour ces informations!

Interview: Guido Biland

remaniée et précisée». Les priorités ont-elles été reportées?

Non. Nous avons simplement précisé certains points de caractère organisationnel et reformulé plus clairement certains éléments.

Quoi qu'il en soit, le Conseil fédéral a reporté récemment ses priorités. Dans sa stratégie d'une société de l'information en Suisse*, rédigée en 1998 et révisée en janvier 2006, les thèmes e-government et e-health ont plus de poids à présent. A votre avis, de quelle manière la convergence des télécoms et de l'informatique (abrégié ICT) peut-elle contribuer au redressement du secteur de la santé?

Il est incontestable que l'informatique améliore l'efficacité de l'administration et de la communication et que le processus de mise en réseau numérique se poursuit aussi dans notre branche. Les perspectives existent, mais quelle est leur ampleur? Il serait erroné de considérer l'informatique comme un remède miracle à l'explosion des coûts. Les assureurs maladie ont beaucoup investi ces dernières années dans l'optimisation des processus; les économies potentielles sont donc largement épuisées. L'informatique fait aussi son entrée sur une grande échelle auprès des prestataires. Je ne peux me prononcer sur les économies réalisables sur ce plan. J'estime

que l'utilisation de la technologie ICT profitera au secteur de la santé surtout en termes d'amélioration de la qualité. Il est difficile de prévoir son influence sur les coûts.

IBM a publié en avril l'étude établie par 20 personnalités «Santé publique suisse – quo vadis?» Diagnostic: la Suisse a un grand retard à combler en comparaison internationale dans le domaine e-health et aucune innovation n'est à attendre ces prochaines années. Simultanément, la Suisse est excellentement équipée en ce qui concerne la technologie ICT. Où sont les blocages et quelles incitations sont nécessaires?

Une raison manifeste de ce blocage réside dans la nature du secteur de la santé publique. Il existe de nombreux intérêts particuliers et de solutions particulières. Chaque partenaire de la santé publique se pose la même question: existe-t-il un «business case» qui justifie pleinement un investissement? En l'absence de «business case», aucune innovation n'est lancée. A l'étranger, surtout aux Etats-Unis, nous constatons que de vastes organisations «Health Care Networks» investissent résolument dans le e-health. Sans «business case», elles s'en abstiendraient. Je suis convaincu que la tendance vers le e-health touchera aussi la Suisse, d'abord sur le plan des infrastructures, par exemple en matière de cartes de santé et de réseaux. Cela exige des standards favorisant l'interopérabilité.

Helsana ne ménage pas ses critiques envers le Parlement et l'Office fédéral de la santé publique dans son dernier rapport de gestion, parlant d'un blocage des réformes. Effectivement, les assureurs maladie sont sur un marché très réglementé. Ils ont cependant une marge de manœuvre. Par quelles initiatives Helsana encourage-t-elle la mise en réseau numérique et l'intégration des acteurs de la santé publique?

Nous avons par exemple activement contribué à ce que la délivrance de la carte européenne d'affilié soit reconnue par le plus grand nombre de compagnies d'assurance en liaison avec santésuisse, l'association des assureurs maladie suisses. Elle a été envoyée cette année à l'ensemble des assurés et leur permet de bénéficier plus facilement de prestations en Europe. De telles innovations ne sont cependant que les premiers pas sur le long chemin de la mise en réseau numérique.

Vous énumérez dans votre rapport de gestion une série d'activités informatiques onéreuses: modernisation de tous les postes de travail, CRM, Data Warehouse, etc. Comment mesurez-vous votre succès dans ce genre de projets?

Tous ces projets n'existeraient pas sans de réels besoins commerciaux. Si un projet satisfait à nos critères d'affaires, son succès est quasiment programmé. En général, il est très difficile de quantifier la contribution de l'informatique à la réussite d'une entreprise.

* www.infosociety.ch

Bien sûr, vous pouvez toujours mesurer la performance des collaborateurs et des moyens informatiques, mais quelle est la pertinence de ces valeurs dans les décisions d'investissement? Il est aussi possible de mesurer le succès directement auprès des clients et des utilisateurs. Récemment, nous avons réalisé pour la première fois un vaste sondage sur les prestations de notre service informatique auprès de nos «clients» internes, à savoir les collaborateurs de Helsana. Nous attendons avec impatience les résultats.

« Je suis d'avis que chaque assuré doit décider lui-même de l'utilisation de ses données. »

La charge administrative – qui inclut aussi le budget informatique – représente chez Helsana moins de 5% des primes. Quelle est l'action d'un CIO soucieux d'économies?

Notre activité a un impact non négligeable sur l'évolution globale des coûts. Il n'existe aucun plan d'économie dans lequel l'informatique ne soit pas concernée de manière essentielle. Si le domaine d'entreprise Service Information et Technologie génère plus d'économies que de coûts sur le plan administratif, ceci se répercute de manière positive sur nos charges d'exploitation.

Vous gérez des données sensibles concernant plus de 1,8 million d'assurés. De quel côté penche votre cœur dans la cause opposant la protection des données à la transparence?

La protection des données est évidemment primordiale pour Helsana. Helsana a donc nommé en interne un préposé à la protection des données. Je suis d'avis que chaque assuré doit décider lui-même de l'utilisation de ses données. Dans des cas extrêmes, la disponibilité de ces données peut décider de la vie ou de la mort d'une personne.

Selon une étude d'Accenture et d'Avanade sur les tendances en Suisse en 2006, 91% des CIO sont convaincus que les stratégies, les décisions et les mesures prises au niveau des départements informatiques

To ensure success of any therapy, Helsana has a drug called IT.

Devise murale dans le couloir menant au bureau de Robert Blass.

Le groupe Helsana

Avec 5 milliards de recettes de primes et plus de 1,8 million d'assurés, le groupe Helsana est le plus grand assureur maladie de Suisse.

HELSANA

L'offre de Helsana est destinée aux particuliers – notamment aux familles – et aux entreprises et associations. Helsana axe ses activités sur ses clients et entend – selon sa propre formule – leur faire profiter de ses «idées santé» ainsi que d'un ensemble complet de prestations d'une qualité supérieure avec des primes attrayantes.

Grâce à de nombreux points de liaison (succursales, agences, centres de services et centres d'appel), Helsana dispose d'un réseau couvrant toute la Suisse afin d'encadrer et de conseiller ses affiliés. A fin 2005, la compagnie comptait 2700 collaborateurs.

Infos: www.helsana.ch

Prestations de cablecom

Services	connect LAN, connect Internet
Accès	SDSL et fibre optique
Débits	de 512 Kbit/s à 50 Mbit/s
SLA	Silver et Gold
Sites	40
Infos	Nenad Baranasic, Account Manager, tél. 044 277 92 06, nenad.baranasic@cablecom.ch

vont dans le même sens que la dynamique générale de leur entreprise. Toutefois, 73,1% indiquent que leur informatique est à même de réagir promptement aux changements exigés par la marche des affaires. Par ailleurs, seuls 28,4% font régulièrement contrôler leurs objectifs et leurs stratégies par un expert neutre. Selon vous, quelle est l'importance de la «gouvernance informatique» dans la réussite d'une entreprise?

Elle est très importante, mais on peut se demander si cela est vraiment nouveau ou s'il s'agit juste d'un nouveau terme. La gouvernance informatique apporte quelques bonnes idées supplémentaires, mais quand vous êtes un CIO, vous ne devez pas vous appuyer sur un nouveau terme pour faire correctement votre job.

« Il n'existe pas de plan d'économie dans lequel l'informatique ne soit pas concernée de manière essentielle. »

Quelles tendances observez-vous avec un intérêt particulier dans le secteur ICT?

Une mise en réseau toujours plus poussée, l'intégration en cours des différentes technologies et la renaissance de l'internalisation ou «insourcing».

Pour conclure: à quoi ressemblera la gestion des relations avec les patients en 2010?

Le dossier électronique des patients deviendra un jour une réalité, mais en 2010 nous ne serons qu'au début de cette évolution.

Monsieur Blass, merci pour ces informations!

Interview: Guido Biland, alphatext.com
Photos: Gerhard Krischker, Zurich

Note de la rédaction:

la Haute école zurichoise de Winterthour (ZHAW) a publié en avril une étude détaillée sur la faisabilité d'une carte de santé en Suisse visant à établir et exploiter dans le cadre d'un partenariat national privé-public un «Health Information Clearinghouse».

Ce rapport de 119 pages se base sur des entretiens approfondis avec des acteurs clés du domaine e-health en Suisse (médecins, cantons, hôpitaux, assureurs, associations de patients, SUVA, politiques et industrie informatique). Il donne un éclairage sur les aspects juridiques, économiques, médicaux et éthiques.

Le résumé de huit pages peut être téléchargé gratuitement en format PDF (en allemand).

Informations:

<http://init.zhwin.ch>, Zürcher Hochschule Winterthour ZHAW, Institut für angewandte Informationstechnologie, Gerold Baudinot, tél. 052 267 75 87