

Des technologies au service de l'homme : un défi mutualiste ?

par

■ **Virginie Femery** ■

Directrice de la santé et de la prévention du groupe VYV
et directrice générale de Vivoptim Solutions

En bref

Le numérique contribuera-t-il à révolutionner la prévention en santé ? C'est en tout cas le pari du groupe VYV, premier acteur de l'assurance santé et premier opérateur national de services de soins et d'accompagnement, fruit du rapprochement des groupes mutualistes MGEN, Harmonie et Istya. À travers son programme de prévention Vivoptim, il démontre que la technologie digitale, loin d'être déshumanisée, peut prodiguer un accompagnement efficace et personnalisé à des malades souffrant de pathologies chroniques ou présentant des risques cardiovasculaires. Plus encore – et c'est peut-être là une autre révolution –, il démontre, chiffres à l'appui, que cet effort de prévention a des effets sur la maîtrise des dépenses de santé. Le bénéfice en va à l'ensemble de la société. Peut-on y voir une approche mutualiste du numérique ?

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

La prévention, de la recherche au terrain

Je commencerai par dire quelques mots sur mon parcours, pour éclairer le sens que je donne à la démarche de prévention que je pilote au sein d'un groupe mutualiste. Après un doctorat en sciences de la vie et de la santé, j'ai pratiqué la recherche clinique au centre hospitalier régional universitaire de Lille, où j'ai notamment piloté des programmes de prévention destinés aux patients atteints de maladies chroniques. Mon profil échappant aux cases de la fonction publique hospitalière, j'ai passé, en parallèle, un diplôme d'infirmière. Il m'a permis d'obtenir un poste plus stable, certes, mais surtout d'exercer ce métier avec bonheur, en unité de soins intensifs postopératoires cardiologiques.

En 2009, j'ai été approchée par Malakoff Médéric, institution de prévoyance qui souhaitait développer une activité de recherche sur la santé au travail. Elle était assez novice en la matière. J'y ai mis en place un cadre méthodologique de recherche et ai élaboré des protocoles d'évaluation clinique et médico-économique des programmes de prévention qu'elle dispensait, afin d'en mesurer le retour sur investissement.

Premiers pas numériques

Malakoff Médéric s'est très vite emparée des enjeux de la télémédecine, dès 2010, à peine paru le premier décret encadrant cette activité. En cela, elle était précurseuse dans le monde de la protection sociale. J'ai œuvré à la conception d'un programme de télésurveillance de patients présentant un risque cardiovasculaire, que nous avons déployé dans nos entreprises clientes, essentiellement industrielles, en tirant parti de l'émergence toute récente des objets connectés.

En 2014, la Mutuelle générale de l'Éducation nationale (MGEN) a fait appel à moi pour piloter des projets d'e-santé. Je m'adressais cette fois directement aux clients finaux, c'est-à-dire aux adhérents ayant souscrit des contrats individuels.

J'avais pour mission de conduire ce grand groupe vers le numérique, pour son volet santé. À l'époque, les établissements de santé et de soins que comptait la MGEN n'avaient pas encore touché du doigt la transformation digitale. Le défi était de taille. La MGEN a rapidement su s'en emparer, quitte à bouleverser son organisation. Une direction digitale a ainsi vu le jour un an après mon arrivée, tandis que le GIE informatique dédiait une *business unit* au numérique.

En septembre 2017, la MGEN a rejoint le groupe mutualiste VYV, union de grands acteurs du secteur couvrant la fonction publique d'État et territoriale ainsi que les contrats collectifs. En tant que directrice de la santé et de la prévention de VYV, je conçois des services susceptibles d'être déployés dans l'ensemble des entités du Groupe. J'interagis à ce titre avec les référents prévention de toutes nos mutuelles et assure un management fonctionnel sur leurs équipes.

L'ampleur de la population couverte par VYV, soit 10 millions de personnes, nous permet de bénéficier de retours d'expérience significatifs sur les solutions que nous déployons. Par le biais de nos quelque 1 000 établissements de soins et de services, nous sommes au plus près des besoins des patients et des attentes des soignants. Par ailleurs, nos instituts de formation en soins infirmiers nous offrent l'occasion de tester des outils numériques, de simulation notamment, venant enrichir l'enseignement.

Le mastodonte et le poisson-pilote

Malgré sa taille très importante (40 000 collaborateurs) et sa gouvernance mutualiste, pouvant avoir pour corollaires des circuits décisionnels longs et complexes, VYV entend porter haut l'innovation. Celle-ci se propage

dans l'organisation grâce aux interactions qu'entretiennent les directions en charge de concevoir l'offre de demain et est aiguillonnée par une petite entité interne relativement affranchie des lourdeurs institutionnelles.

Au sein de l'organisation classique, la direction de la santé et de la prévention, dont j'ai la charge, se consacre à trois grandes activités : d'une part les parcours de santé innovants (conception de services de e-santé et de télémédecine via les jeux sérieux, la réalité virtuelle et les objets connectés), d'autre part les projets transversaux ainsi que l'animation de la filière prévention, et enfin l'innovation dans la qualité de vie au travail. Cette équipe compte 12 collaborateurs.

Elle est rattachée à la direction des services innovants, qui travaille en lien étroit avec la direction de la prospective et de l'innovation. Cette dernière pilote la R&D à long terme, assure une veille technologique, collabore avec des start-up et expérimente des preuves de concept, que mon équipe industrialise le cas échéant. Nous échangeons aussi avec de nombreuses autres entités, comme la direction des données et stratégies numériques.

Lorsqu'il a lancé sa démarche de transformation, le groupe VYV n'était pas parmi les plus innovants de son écosystème. Il n'était doté que d'une petite direction digitale, à la différence d'Axa, Allianz ou Malakoff Médéric qui consacraient d'importantes organisations au sujet.

Nous devons trouver le moyen de nous mettre à niveau sans procéder à une débauche d'investissements. Surtout, il nous fallait identifier le bon positionnement dans un univers de la protection sociale hautement concurrentiel et par ailleurs très réglementé, limitant de fait la possibilité de se différencier sur des produits d'assurance. C'est par les services que nous avons décidé de nous distinguer.

Plus encore, le Groupe a l'ambition de passer d'une entreprise d'assurances et de soins à une entreprise de services. Demain, c'est grâce à ces services que nous vendrons des contrats, et non l'inverse comme aujourd'hui. La transformation numérique et l'innovation deviennent alors incontournables. Elles viennent bousculer une certaine routine institutionnelle : de nouveaux besoins en compétences apparaissent, des coopérations transversales se dessinent, un management horizontal et responsabilisant éclot.

Il n'entre pas dans les prérogatives d'une mutuelle de commercialiser des services de e-santé et de télémédecine. Aussi avons-nous créé à cette fin une société commerciale, Vivoptim Solutions, dont j'assume également la direction générale depuis l'été 2018. Je la manage un peu comme une start-up, au sein du mastodonte de la protection sociale qu'est VYV.

Tel un poisson-pilote agile et réactif, cette petite équipe de sept collaborateurs conduit le Groupe vers des services innovants dont beaucoup utilisent des technologies numériques. C'est elle qui a conçu le programme de prévention Vivoptim, grâce auquel la plus grande cohorte d'e-santé en France a vu le jour.

La révolution de la prévention

Solution tout à la fois digitale et humaine, Vivoptim accompagne les adhérents de la MGEN dans leur parcours de santé, en particulier s'ils souffrent d'une maladie chronique (diabète, hypertension artérielle sévère), s'ils ont subi un accident cardiovasculaire ou sont en proie à une addiction. Des dispositifs de cette nature existent depuis quinze ans outre-Atlantique, mais leur déclin en France est assez nouvelle. Elle demande une adaptation non négligeable au contexte réglementaire de notre pays.

Dans le cadre de Vivoptim, nous n'avons pas considéré la technologie numérique comme une fin en soi, mais comme le moyen d'atteindre un large public à des coûts maîtrisés. La littérature démontre que les applications de prévention 100 % digitales ne suffisent pas à transformer les comportements des utilisateurs; les relations humaines restent indispensables. C'est pourquoi nous avons associé à notre solution numérique une plateforme téléphonique médicalisée où des professionnels de santé (infirmiers, nutritionnistes, tabacologues, éducateurs sportifs...) prodiguent du coaching.

Notre solution s'appuie sur deux prestataires reconnus, un éditeur de logiciels et une plateforme téléphonique médicalisée. Tout le reste est conçu par notre start-up interne : spécifications médicales et fonctionnelles, contenus, etc. La conception de la solution a demandé un an, ce qui est assez rapide pour une si petite équipe.