Presse écrite FRA

MIND HEALTH (NEWSLETTER)

Famille du média : **Médias professionnels**
Périodicité : **Hebdomadaire**
Audience : **N.C.**
Sujet du média : **Médecine**

Edition : **29 novembre 2023**
**P.2-6**
Journalistes : **Coralie Baumard**
Nombre de mots : **3158**

# Frédéric Noël (Medtronic IHS) "Je veux créer une marketplace qui permettra à un hôpital de commercialiser son modèle de soin"

En octobre 2023, La Poste et Medtronic, au travers d'Integrated Health Solutions (IHS) sa division créée en 2013, ont annoncé le lancement d'une plateforme basée sur l'intelligence artificielle pour orchestrer les parcours patients et optimiser les soins. Frédéric Noël, vice-président d'IHS, dévoile à *mind Health* les contours de cette collaboration mais aussi la stratégie de l'entreprise en matière d'IA et de transformation des modèles de soins.

**Frédéric Noël**

**Depuis septembre 2022 :** Vice-président Integrated Health Solutions Global Regions
**Janvier 2012- Décembre 2022 :** Vice-président Integrated Health Solutions EMEA
**Août 2010 - septembre 2011 :** Vice-président Supply Chain International de Medtronic

### Quels sont les liens entre Medtronic et IHS ?

IHS (Integrated Health solutions) est une "business unit" dédiée au développement, à la commercialisation et à la fourniture de services et de solutions. À destination des systèmes de santé et/ou établissements de santé, elles visent à renforcer à la fois la qualité des soins et l'efficience économique. Nos services sont flexibles et peuvent être utilisés seuls ou en combinaison avec des produits ou technologies de Medtronic. Pour maximiser les synergies avec le reste de l'entreprise, nous nous concentrons sur les départements cliniques et les conditions médicales où Medtronic est présent.

### Quelle est aujourd'hui l'implantation d'IHS ?

Au-delà du dispositif médical ou du médicament, IHS est le plus important fournisseur de services de l'industrie. Nous sommes présents principalement en EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique), où nous avons des bureaux dans quinze pays et employons 650 personnes. Nous réalisons 600 millions d'euros de chiffre d'affaires annuels, dont 220 millions d'euros directement liés à nos services. Nous nous sommes développés de façon organique mais aussi en acquérant des sociétés comme Diabeter, NOK ou NGC Medical. Depuis peu nous nous déployons également à l'international (États-Unis, Canada, Amérique Latine, Australie) mais l'Europe reste notre zone d'activité principale.

### Comment se structure votre offre de services ?

Nos lignes des services les plus importantes représentent un nombre de projets annuels équivalents. Nous déployons tout d'abord des services de gestion opérationnelle pour des départements de soins spécialisés, des laboratoires de cathétérisme (CathLabs) et des salles d'opération chirurgicales (ORs). Cela inclut généralement la livraison clé en main de plateaux techniques ou leur modernisation, l'externalisation d'opérations non cliniques (planification, gestion des matériels et équipements) et des services de conseil pour optimiser la prestation des soins. Ces services sont déployés dans près de 200 hôpitaux où nous gérons plus de 500 CathLabs et 500 salles d'opération, ce qui fait d'IHS l'"opérateur" de CathLabs le plus important en Europe. Nous proposons également des services de conseil pour aider les établissements de santé à améliorer la qualité des soins prodigués et leur efficience économique. Nous les accompagnons en agissant simultanément sur l'ensemble des leviers de performances, qu'ils soient cliniques ■■■



Tous droits de reproduction et de représentation réservés au titulaire de droits de propriété intellectuelle
L'accès aux articles et le partage sont strictement limités aux utilisateurs autorisés.

**Nous sommes passés de solutions personnalisées et créées pour chaque client à une notion de programme beaucoup plus industrialisé. »**

**Frédéric Noël**
Vice-président d'IHS

opérationnels ou organisationnels (résultats cliniques, durée de séjour, utilisation des équipements et fournitures, satisfaction et fidélisation des équipes cliniques, etc.). Ces services sont déployés en permanence dans environ 300 hôpitaux, soit de manière autonome, soit intégrés dans nos services de gestion ou programmes de transformation. Nos services d'accélération de la transformation consiste, eux, à conduire pour nos clients des programmes de transformation stratégique, soit au niveau de l'établissement soit au niveau de pôles spécifiques. Ils couvrent des enjeux à la fois stratégiques, opérationnels et organisationnels et sont conduits dans le cadre de contrats de partenariat pluriannuels. Ces services sont exécutés dans près de 150 hôpitaux simultanément chaque année.

## La crise du Covid vous a-t-elle amené à faire évoluer vos services ?

Notre activité s'est fortement développée à la suite du Covid-19, nous étions 400 avant la crise sanitaire, nous sommes aujourd'hui 650. Plusieurs raisons expliquent cela. Tout d'abord, durant la crise, nous avons assuré la continuité de nos services en permanence. Alors que nos clients étaient sous tension, nous les avons aidés à optimiser l'utilisation de leurs ressources, à maintenir une chaîne d'approvisionnement résiliente et à rapidement adapter leurs modèles de soins, par exemple avec l'adoption de solutions digitales. Nous les avons accompagnés sur la reprise de l'activité post-crise avec une montée en charge plus rapide que celle de leurs pairs. Cela a renforcé notre partenariat avec ces clients et conduit à l'expansion de nos contrats de prestations ainsi qu'à de nombreuses prolongations de contrats pluriannuels (plus de cinquante sur l'exercice 2021). La crise du Covid a également complétement changé notre business model. Nous sommes passés de solutions personnalisées et créées pour chaque client à une notion de programme beaucoup plus industrialisé.

## Comment cela se traduit-il de manière opérationnelle ?

Aujourd'hui, nous travaillons sur des problématiques communes aux différents

### IA, les multiples projets d'IHS

Tout comme sa maison mère, IHS multiplie aujourd'hui les projets s'appuyant sur l'intelligence artificielle. Pour profiter des atouts de l'IA, elle s'associe avec des start-up comme Foward. Ensembles, ils ont développé un outil de planification avancée des blocs opératoires et de gestion des files d'attente de patients au niveau d'un hôpital ou d'un système de santé. Il est déployé dans neuf hôpitaux en Catalogne. Mais l'IA lui permet également d'améliorer ses services en matière de supply chain. IHS gère la chaîne logistique de 200 hôpitaux et est capable de reconstituer les préférences concernant la composition des kits d'intervention utilisés pour une procédure spécifique. Les outils d'IA l'aident à évaluer les risques de rupture grâce aux données de ces centres de contrôle à Prague et en Inde qui monitorent en permanence la situation des stocks. IHS explore également des pistes moins opérationnelles, elle a entamé des projets avec des hôpitaux pour les aider à analyser leurs data lake et développer des outils d'aide à la décision sur le plan clinique ou opérationnel. Un grand projet de recherche sur les pathologies cardiologiques a débuté à Rigs au Danemark, pour aider les équipes médicales à avancer sur la médecine 5P. IHS intervient également en tant que participant ou coordinateur, dans un certain nombre projets dédié à l'IA et intégrant des financements européens, comme GATEKEEPER, ODIN ou INCISIVE. En France, l'entreprise se concentre sur les salles d'opération du futur. À Lille, elle est en train de déployer un plateau technique avancé avec de la chirurgie robotique et des outils de planification préopératoires. Son outil Get Ready sera couplé avec de l'IA pour évaluer l'efficacité de la procédure après l'intervention et collecter les résultats cliniques. L'ensemble de ces données va lui permettre d'ajuster ses modèles de planification ou de guidage de la chirurgie.



Tous droits de reproduction et de représentation réservés au titulaire de droits de propriété intellectuelle
L'accès aux articles et le partage sont strictement limités aux utilisateurs autorisés.

**IHS a établi des partenariats longue durée (cinq ans et plus) avec 250 établissements de santé dans la région EMEA »**

**Frédéric Noël**
Vice-président d'IHS

systèmes de santé et aux différents hôpitaux. Comme nous les traitons de façon simultanée sur des centaines d'hôpitaux, nous investissons sur l'identification des meilleures pratiques et l'industrialisation de solutions pour améliorer le modèle de soin, le processus, l'activité. Nous mettons en place des bases de données qui vont nous permettre d'analyser et de comparer en permanence la performance de ces différents hôpitaux. Le processus de transformation lui-même va être industrialisé.

Ainsi, lorsqu'un nouveau processus va être mis en place dans un hôpital, je vais documenter les différents outils de formation des médecins ou des infirmières (check-list, document de formation du patient, etc.). Je vais capitaliser sur cette base de savoir, l'industrialiser et elle va devenir une partie intégrante de mon offre de service dans l'hôpital suivant. Grâce à la base de données, nous sommes capables de détecter quand l'un des hôpitaux améliore son processus et de déterminer quelle pratique a permis cette meilleure performance. Cela nous permet de perfectionner notre modèle de soin et de le diffuser dans notre réseau de clients. Nous travaillons à l'échelle et nous utilisons cette échelle pour segmenter ces problématiques de changement assez complexes en sous-problématiques cohérentes d'un hôpital à l'autre. Nous allons travailler avec quatre ou cinq hôpitaux sur un thème donné, par exemple l'ambulatoire pour un stent, la réduction de la durée de séjour pour une procédure de valve aortique, afin de définir un modèle de soins, le codifier et le mettre sur étagère.

Les briques sont industrielles mais la solution que je déploie dans l'hôpital est spécifique. Cette offre, nous pouvons la faire aujourd'hui grâce à la taille critique de notre réseau et parce que le marché y est aujourd'hui favorable. La crise a exacerbé la pression sur les systèmes et établissements de santé pour se transformer et a rendu cette transformation plus urgente. Les établissements de santé sont désormais ouverts à l'adoption de solutions ou modèles de soin développés et déjà éprouvés ailleurs, dont la mise en œuvre est facilitée par une approche industrielle.

## Combien de partenariats avez-vous signé avec des hôpitaux ?

IHS a établi des partenariats longue durée (cinq ans et plus) avec 250 établissements de santé dans la région EMEA (environ une cinquantaine d'autres sur les Amériques). Si 80 % de notre volume d'activité se fait dans le cadre de partenariats de longue durée, nous avons également des engagements plus ponctuels avec une centaine d'hôpitaux par an pour lesquels nous allons travailler sur des projets d'amélioration de la prestation de soin, en nous concentrant sur des thématiques comme le passage en ambulatoire de la chirurgie du rachis ou des activités cardiovasculaires, une numérisation d'un parcours patient.

## Quelle est votre implication en France ?

Nous avons plus d'une quarantaine de projets en cours sur l'ensemble du territoire français avec des clients aux statuts variés : public (universitaire, non-universitaire), ESPIC, privé. Nous déployons l'ensemble des services mentionnés précédemment en France, à l'exception de la gestion opérationnelle des départements cliniques. Nos projets se déploient sur un vaste ensemble de pathologies en lien avec le cerveau, l'ORL, les voies respiratoires, le cardiovasculaire, le tissu dur (rachis, orthopédie), la douleur, le tissu mou (digestif, bariatrique, gastro-intestinal, uro-gynécologique et urologique). La France est un marché sur lequel nous commençons depuis deux ans à investir de manière significative. Nous considérons qu'il est porteur sur les sujets du numérique, de la transformation du modèle de soins, du passage en ambulatoire avec la télésurveillance, etc.

## Vous avez signé en octobre dernier un partenariat avec La Poste, notamment axé sur l'intelligence artificielle (IA). Quelle est la place de l'IA dans les solutions que vous développez ?

Elle est de plus en plus présente chez Medtronic. Un nombre croissant des technologies médicales que nous produisons (dispositifs, équipements, systèmes médicaux) intègrent l'IA ou sont conçues pour fonctionner de pair avec des plateformes d'IA. Ces plateformes d'IA sont équipées de capacités d'apprentissage automatique et de traitement de données permettant d'assister les médecins dans leur pratique clinique, par exemple dans les domaines suivants : la planification des chirurgies, la personnalisation des dispositifs médicaux, le guidage des chirurgies, l'évaluation de l'efficacité des procédures et les soins post-opératoires.

Medtronic acquiert également des start-up comme l'entreprise française Medicrea, qui permet



Tous droits de reproduction et de représentation réservés au titulaire de droits de propriété intellectuelle
L'accès aux articles et le partage sont strictement limités aux utilisateurs autorisés.

**L'approche que nous partageons avec La Poste est de développer des solutions technologiques multipathologies, multi cas d'usage. Aujourd'hui, la vraie problématique des hôpitaux est la multiplication des solutions digitales centrées sur un cas d'usage ou une pathologie. »**

**Frédéric Noel**
Vice-président d'IHS

grâce à l'intelligence artificielle de réaliser des implants rachidiens personnalisés, ou l'entreprise britannique Digital Surgery, qui capture en vidéo des opérations chirurgicales et utilise l'IA pour segmenter ces enregistrements en micro-étapes, afin d'analyser les séquences opératoires de différentes interventions.

Chez IHS, nous tirons parti des différents atouts de Medtronic en intelligence artificielle pour offrir des solutions avancées à des hôpitaux. Par exemple, nous allons utiliser une solution de chirurgie numérique pour augmenter nos services et la déployer chez nos clients. Grâce à Metronic, nous allons permettre à l'hôpital d'avoir une visibilité sur les caractéristiques du patient avant l'intervention, nous allons connaître le déroulement de l'acte opératoire et suivre le patient après son intervention pour surveiller les complications. Nous allons ensuite "matcher" ces données pour identifier des pratiques chirurgicales présentant de bons résultats cliniques. Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres.

## Quels sont les autres volets de votre collaboration ?

Nous avons commencé à collaborer il y a quatre ou cinq ans avec Maela, une start-up que La Poste a acquise, et nous avons rapidement étendu ce partenariat avec La Poste. Au cœur de ce partenariat, il y a trois solutions essentielles. La première implique Get Ready, notre solution digitale qui permet d'engager le patient, de l'éduquer et de le suivre. Ce programme Medtronic IHS s'appuie sur Maela, la plateforme digitale de La Poste. Nous déployons le programme c'est-à-dire la plateforme ainsi que les modèles de soins pré-configurés qu'elle intègre. C'est le premier volet de la collaboration et un élément capital de notre activité autour de la transformation des modèles de soins et des parcours patients, qui sont aujourd'hui une grosse problématique des hôpitaux.

Deuxième sujet, la France est le premier pays européen à rembourser la télésurveillance sur un certain nombre de maladies chroniques. Nous avons codéveloppé avec La Poste une solution de télésurveillance avancée. Nous allons la connecter à la plateforme Get Ready – Maela. Cela va nous permettre d'avoir un suivi à distance de patients par questionnaires et applications mais aussi de les suivre en les équipant d'implants ou d'objets connectés. Le dernier volet en date de notre partenariat porte sur la plateforme Cortex (*annoncée en octobre 2023, ndlr*) qui permet d'intégrer un écosystème de solutions e-santé. Medtronic IHS va l'utiliser pour intégrer son écosytème et La Poste va faire de même avec le sien. L'intérêt de travailler ensemble est qu'en déployant cette plateforme nous allons probablement en faire rapidement un standard du marché. Plus d'acteurs seront connectés sur cette plateforme, plus elle aura de valeur. Elle va être lancée dans les prochains mois, le premier cas d'usage sera la télésurveillance. Nous sommes en cours d'approbation d'une solution de télésurveillance du diabète, nous allons lancer cette solution qui fonctionnera avec Cortex.

## L'objectif à terme est-il d'adresser plusieurs pathologies ?

L'approche que nous partageons avec La Poste est de développer des solutions technologiques multipathologies, multi cas d'usage. Aujourd'hui, la vraie problématique des hôpitaux est la multiplication des solutions digitales centrées sur un cas d'usage ou une pathologie. C'est un cauchemar pour les directions informatiques d'arriver à les intégrer dans l'écosystème. Notre démarche avec les équipes de Maela, puis de La Poste, est de développer des solutions extrêmement flexibles. Avec Get Ready, nous commençons à bâtir des modules par pathologie. Notre stratégie est de réduire la complexité en aidant l'hôpital à adopter une plateforme flexible lui permettant de couvrir l'ensemble de ses besoins. Par pathologie, l'hôpital peut ensuite développer lui-même son parcours ou nous lui apportons sur étagère un modèle de soins testé et éprouvé.

## Avez-vous déjà identifié d'autres partenaires pouvant intégrer Cortex ?

Beaucoup des acteurs avec lesquels nous travaillons déjà vont être connectés. Plusieurs solutions de La Poste comme Heva ou Careside et des start-up avec lesquelles nous collaborons comme SupplyCopia, Ingenica Solutions et Forward vont être intégrées. L'avantage pour l'hôpital est qu'il aura un accès simple, unifié, à toutes ces solutions s'il souhaite les utiliser demain. Il pourra gérer la coordination d'un parcours patient à travers elles sans problématiques d'intégration. L'intérêt pour un fournisseur de solutions est qu'il a potentiellement accès aux hôpitaux avec lesquels nous travaillons.

## Quelle est votre stratégie de développement ?



Tous droits de reproduction et de représentation réservés au titulaire de droits de propriété intellectuelle
L'accès aux articles et le partage sont strictement limités aux utilisateurs autorisés.

Demain, je voudrais faire en permanence une veille sur les problématiques du système de santé, les opportunités de développer de nouveaux modèles de soins et offrir une plateforme collaborative à des hôpitaux pour pouvoir coinventer ces modèles de soins et un accès à un portefeuille de solutions digitales et modèles d'IA dont les avantages sont prouvés. Nous avons déjà les blocs de cette stratégie, aujourd'hui la question est comment nous structurons cela pour le faire à l'échelle et accélérer ces collaborations interhospitalières. Cortex va être fondamentale pour mettre en place cette stratégie.

Je veux créer une marketplace qui permettra potentiellement à un hôpital de commercialiser son modèle de soins. Cet hôpital qui était client du réseau peut demain devenir fournisseur. L'objectif principal est d'aider ces systèmes de santé à se transformer de façon plus rapide et efficace en ayant accès à l'innovation distribuée à travers le réseau. Un hôpital n'a pas besoin de réinventer tous les modèles de soin, il a besoin d'aide pour faire du repérage en permanence et identifier les plus efficaces selon sa problématique puis les mettre en place. C'est cela que nous souhaitons proposer.

## Dans le passé, vos innovations passaient notamment par une stratégie d'acquisition. Est-ce toujours le cas ?

Nous avons effectivement acquis plusieurs entreprises dans le secteur : NGC Medical, Diabeter, etc. Pour l'instant, nous sommes dans une logique de partenariat avec un ensemble de start-up avec lesquelles nous codéveloppons ou distribuons des modèles et des solutions. Le champ des possibles est tellement vaste qu'il est illusoire de vouloir acquérir et contrôler toutes les briques. Aujourd'hui, ma stratégie est beaucoup plus centrée sur cette logique d'écosystème, de repérage en permanence des meilleures solutions du marché et de la capacité à intégrer ces solutions. Je pense qu'il y a plus de valeur dans cette logique d'orchestration d'écosystèmes que dans une logique d'acquisition de briques.

## Le conseil reste-t-il au centre de votre activité ?

Demain, je ne veux être ni un acteur purement digital, ni un acteur purement de marketplace. Mon business principal va rester la transformation. De plus en plus, la transformation des processus de santé se fera par le numérique ou se fera par l'utilisation de la data et de l'IA, c'est notre conviction. J'ai donc besoin d'accéder à une expertise autour de la data et de l'IA, j'ai besoin d'accéder à un portefeuille plus riche de solutions digitales. Demain, nous n'allons pas posséder tous les modèles d'IA mais je veux être l'acteur spécialiste d'un domaine clinique particulier : le bariatrique ou l'insuffisance cardiaque ou la chirurgie du tissu mou ou telle maladie chronique.

Et, je veux être capable d'apporter aux clients les meilleurs modèles de soins, de leur donner une visibilité sur les meilleures pratiques ou évolutions du marché et leur apporter toutes les briques technologiques dont ils ont besoin pour se transformer. C'est une démarche complétement différente des acteurs du digital qui n'ont souvent ni la capacité à conduire le changement à l'intérieur de l'hôpital, ni la capacité à apporter des preuve du modèle de soins. Je pars des cas d'usage, je trouve les solutions qui vont répondre à ce cas d'usage et je me focalise sur le remboursement pour passer à l'échelle. Dans le monde de la santé, il y a un nombre de projets pilotes extraordinaires, par contre il y a peu de montée à l'échelle. La logique est de travailler sur les bons pays nous permettant de bâtir rapidement de la donnée et d'apporter des preuves, puis d'industrialiser la méthode et de choisir soigneusement le pays suivant. ■

**Propos recueillis par**
**Coralie Baumard**



Tous droits de reproduction et de représentation réservés au titulaire de droits de propriété intellectuelle
L'accès aux articles et le partage sont strictement limités aux utilisateurs autorisés.