

Cambia Health Solutions : Transformer le paysage des soins de santé grâce à l'innovation



LE DÉFI

La façon dont les Américains perçoivent les soins de santé a changé. Au fil du temps, le système est devenu plus bureaucratique, complexe et coûteux. Le développement des communautés s'est accompagné d'un éloignement croissant. Le secteur des soins de santé a désormais atteint un point de rupture.

Cambia Health Solutions a fait ses débuts il y a 93 ans, lorsqu'une douzaine de familles de bûcherons ont eu une idée innovante pour faire face aux dangers liés à leur travail et aux risques qu'il comportait pour leur santé. Un fonds communautaire fut constitué avec la participation de tous les travailleurs afin de mutualiser les frais médicaux et réduire ainsi leur charge pour chaque individu ou famille.

Cambia s'est développée jusqu'à devenir une véritable société à but non lucratif spécialisée dans le domaine de la santé, avec pour objectif de révolutionner le rapport aux soins de santé. Cambia exploite un portefeuille de



Cambia Health Solutions est une société à but non lucratif basée à Portland, Oregon, au service des particuliers et des collectivités depuis près de 100 ans. Les entreprises gérées par Cambia offrent une vaste gamme de produits et de services, parmi lesquels développement de logiciels et de technologies de l'information dans le domaine de la santé, régimes d'assurance maladie portant les marques Blue Cross et Blue Shield, gestion des régimes d'assurance médicament et solutions de remise en forme et de bien-être.

DÉFI

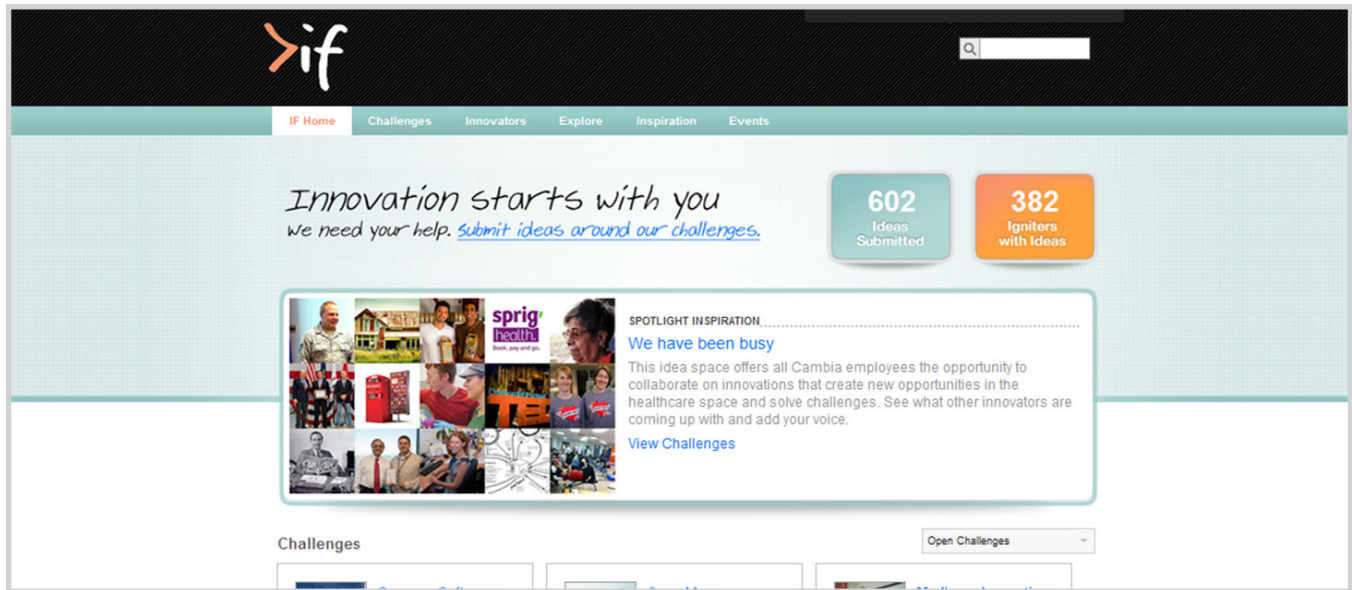
La grande incertitude planant sur le système de santé américain a conduit la direction de Cambia à « injecter l'innovation dans les veines de la société », pour bousculer et faire évoluer le secteur de la santé.

SOLUTION

Cambia a choisi la plateforme SpigitEngage afin de créer un programme d'innovation évolutif qui mette l'accent sur les personnes et permette d'exploiter toute leur ingéniosité.

RÉSULTAT

L'équipe Innovation Force (IF) continue de perfectionner son processus d'innovation exclusif et de l'appliquer plus largement dans la société. Cambia a économisé plusieurs millions en améliorant ses processus grâce à ce programme. Par exemple, un récent défi a abouti à 4 millions de dollars d'économies en réduisant les coûts associés à certains processus. Une autre idée a permis de mettre au point un nouvel outil avec à la clé plus de 60 millions de dollars de nouveaux contrats et de renouvellements.



22 organisations axées sur le développement de logiciels et de technologies de l'information dans le domaine de la santé, les régimes d'assurance maladie portant les marques Blue Cross et Blue Shield, la gestion des régimes d'assurance médicament et les solutions de santé et de bien-être. Par ailleurs, l'activité économique en lien avec les opérations de Cambia est évaluée à 1,4 milliard de dollars, avec plus de 11 000 emplois et 741 millions de dollars de revenus.

LA SOLUTION

Héritage de ces douze familles qui révolutionnèrent autrefois leur système de santé, l'innovation est inscrite dans les gènes de Cambia et fait désormais partie de ses valeurs fondamentales. « Être directeur de l'innovation permet d'avoir un autre type de discours. Quand quelqu'un me dit qu'il ne trouve pas le temps d'innover, je lui demande s'il a du temps pour travailler en équipe uniquement le mardi et du temps pour respecter l'éthique seulement le vendredi ? Lorsque vous envisagez l'innovation comme une valeur, cela transforme vraiment votre façon d'organiser vos priorités », indique Mohan Nair, Chief Innovation Officer chez Cambia Health Solutions.

« Lorsque j'ai accepté mon poste de directeur de l'innovation, les gens me soumettaient souvent leurs idées dans l'ascenseur, convaincus qu'ils avaient fait leur devoir », explique Mohan Nair. « Nous avons dû nous transformer en

paratonnerre de l'innovation, c'est-à-dire attirer et inciter les employés à se joindre à nous dans l'idéation et la conception. » Innovation Force (IF), l'équipe interne dirigée par Mohan Nair, était née.

« Nous avons commencé avec quelques principes de base. Par exemple, notre objectif ne consiste pas à collecter simplement des idées, mais à fédérer les personnes qui ont des idées, nos amorces », précise Mohan Nair. Ce focus sur les gens et pas uniquement sur les idées a permis à l'équipe de réaliser qu'en l'absence de lien entre les amorces, il n'est pas possible d'exploiter la passion collective.

Dans un premier temps, l'équipe d'innovation de Cambia a utilisé une « technologie maison », c'est-à-dire des réunions avec l'ensemble des personnes qui partageaient des idées sur le site SharePoint de l'entreprise. Cette stratégie n'offrait que peu de possibilités d'évolution, aucun moyen d'organisation thématique, et pas de voie claire pour faire progresser les idées. « Le processus n'était pas transparent. Nous devions exposer et développer de grandes idées, mais nous étions toujours confrontés à l'absence de lien entre les amorces. »

Mohan Nair et son équipe ont choisi d'utiliser SpigitEngage en 2012. Cambia a opté pour SpigitEngage car cette solution était la plus en phase avec sa philosophie d'entreprise.

« Nous voulions garantir aux employés notre engagement, leur montrer la volonté de Cambia d'établir une culture de l'innovation avec des

objectifs clairement définis. » Cet ensemble de principes renouvelés et l'intérêt accordé aux personnes permettraient à Cambia d'atteindre un nouveau niveau d'ingéniosité.

Un exemple illustre parfaitement les résultats obtenus grâce à cette nouvelle énergie : un défi « marathon des applications » proposé au personnel pendant la Semaine de l'innovation de l'entreprise. Ce défi consistait à rechercher des solutions autour d'une dizaine de sujets différents, tous relatifs aux « grands problèmes de la santé ». La plateforme SpigitEngage a permis à l'équipe Innovation Force d'appliquer son processus i5 exclusif, un cadre conçu pour amener les idées de la phase d'inspiration jusqu'à l'amorçage et aider les amorces à faire progresser leurs idées. Chaque groupe a développé ses idées avec la participation de l'entreprise. Les meilleurs groupes ont été invités à présenter leurs concepts au CEO et à l'équipe de direction.

« Certaines idées progressaient vers la phase de mise en œuvre, d'autres pas », explique Mohan Nair. « Les meilleurs amorces ont néanmoins été retenus pour contribuer aux initiatives clés. Un participant du marathon a été recruté par l'équipe IF pour élaborer une solution que nous utilisons actuellement avec l'armée américaine », précise Mohan Nair. Un autre groupe a élargi son idée de départ et a permis d'identifier certains des éléments clés de la stratégie de marché de Cambia. « En valorisant les gens encore plus que leurs idées, nous avons trouvé



Transformer le secteur de la santé est un vrai défi. SpigitEngage aide notre organisation à collaborer, à devenir plus transparente et à hiérarchiser nos objectifs commerciaux pour renforcer notre position sur le marché.



Mohan Nair, Chief Innovation Officer, Cambia Health Solutions

de nombreuses façons de faire s'exprimer avec créativité les grands esprits et les bonnes volontés que nous avons chez Cambia », déclare Mohan Nair.

Une évolution culturelle passionnante a alors commencé chez Cambia, jalonnée de succès marquants.

LE RÉSULTAT

L'équipe Innovation Force s'est inspirée de ces succès pour continuer à affiner son processus d'innovation i5, offrir aux employés une formation en créativité et lancer des défis au niveau divisions afin d'aider les dirigeants à innover dans leurs activités quotidiennes. En un an, plus de 7% des employés se sont engagés activement dans le développement des idées et 84% ont reconnu les efforts fournis par Cambia pour encourager l'innovation. Cambia a donc dépassé ses objectifs de mobilisation pour l'innovation.

Cambia a également constaté que ses efforts en matière d'innovation pouvaient générer un retour sur investissement concret. Un récent défi a abouti à 4 millions de dollars d'économies en réduisant les coûts associés à certains processus. Une autre idée a permis de mettre au point un nouvel outil intitulé « Reform for Me » avec à la clé plus de 60 millions de dollars de nouveaux contrats et de renouvellements ; l'équipe IF met désormais cet outil à la disposition d'autres régimes d'assurance maladie pour favoriser le travail avec les employeurs en les aidant à mieux comprendre les conséquences de la réforme du système de santé américain.

L'équipe IF a adopté une double approche en contribuant non seulement à la multiplication des amorces, mais aussi en dirigeant les efforts d'innovation. « Pour être considérés comme crédibles et inciter les gens à partager leurs idées avec vous, il est essentiel de montrer votre capacité à favoriser effectivement la commercialisation d'une idée », affirme Mohan Nair. Au moment de sa formation, l'un des premiers efforts de l'équipe IF a été de lancer Sprig Health, qui est désormais une société dans le

portefeuille de Cambia. IF booste aussi régulièrement les divisions qui ont besoin d'aide. Par exemple, lorsque Medicare a dû améliorer sa notation, l'équipe IF a été sollicitée pour sa capacité à résoudre rapidement les problématiques. IF a pu aider Medicare à obtenir une étoile supplémentaire, soit environ 50 millions de dollars pouvant être utilisés pour réduire le niveau des cotisations ou améliorer les prestations – avec un impact direct sur la valeur apportée aux membres.

« En exerçant continuellement notre savoir-faire en matière d'innovation à de multiples niveaux, nous restons pertinents et nous évitons d'être perçus comme des théoriciens déconnectés des défis quotidiens », explique Mohan Nair.

Un exemple illustre parfaitement le succès de cette stratégie : les membres de l'équipe Produits de Cambia ont récemment utilisé la plateforme SpigitEngage pour définir la nouvelle feuille de route pour 2014. En adoptant une approche ouverte pour mener à bien cette tâche, ils se sont associés à l'équipe IF pour co-organiser un atelier à l'échelle de l'entreprise. Le travail précédemment réalisé par l'équipe IF pour lancer l'outil « Reform for Me » avait permis d'instaurer une relation forte avec la vice-présidente des ventes ; c'est elle qui a proposé le plus grand nombre d'idées avec un niveau de participation record pour l'équipe Ventes par rapport au reste de la société. Une des idées a été sélectionnée pour devenir un élément essentiel dans la conception des produits 2014.

Comme dans le marathon des applications, le point le plus intéressant a sans doute été la façon dont les gens ont commencé à évoluer. Ils ont échangé comme jamais auparavant et ont pu voir les idées se concrétiser jusqu'à la commercialisation. L'esprit des douze familles de bûcherons d'autrefois est toujours vivant ; il anime encore aujourd'hui les employés de Cambia avec la conviction qu'il est possible de contribuer à la transformation de tout un secteur d'activité

À PROPOS DE MINDJET — Mindjet fournit la première plateforme logicielle conçue pour piloter l'innovation comme un processus métier reproductible. La suite de gestion de l'innovation orientée objectifs de Mindjet, qui inclut SpigitEngage, MindManager et ProjectDirector, est utilisée par des millions d'individus et plus de 83% des sociétés du Fortune 100. Mindjet permet aux plus grandes marques du monde de construire et de gérer des programmes d'innovation basés sur le crowdsourcing, le mind mapping, les analyses des big data et les mécaniques du jeu pour générer et développer de grandes idées, puis concrétiser ces idées et les commercialiser. Mindjet a son siège social à San Francisco et possède plusieurs bureaux aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, au Japon et en Australie.

MINDJET | 21 Avenue Edouard Belin | 92500 Rueil Malmaison, France | commercial.france@mindjet.com | www.mindjet.com