

Comment innover dans les institutions de santé ?

Le guide pratique, step by step

ANTARES
consulting 

 hub.brussels
lifetech
innovate further. care better.

HICT

La Région et l'Europe investissent dans votre avenir !
Het Gewest en Europa investeren in uw toekomst!

 RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE
BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST

 Union Européenne
Fonds Européen de Développement Régional
Europese Unie
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

Comment innover dans les institutions de santé ?

Le guide pratique, step by step

Un guide pratique pour aider les établissements de santé à mettre en place une culture de l'innovation et un processus d'innovation.

Auteurs :

Portella, Eduard

Liénart, Sophie

Le Grand, Stéphane

Misson, Valentine

Calafate, Inès

Syed, Yasmine

Mise en page et schémas :

Amélie Patte - nohanis.be

Septembre 2024

Les reproductions partielles ou totales de ce document sont autorisées, avec mention du document original.

Comment citer ce document :

Portella, E., Liénart, S., Le Grand, S., Misson, V., Calafate, I., Syed, Y. (2024) Comment innover dans les institutions de santé ? Le guide pratique, step by step, hub.brussels - lifetech, Bruxelles.

Préambule

Bienvenue dans ce guide de l'innovation en santé, une initiative passionnante orchestrée par lifetech.brussels, le cluster santé de hub.brussels, l'Agence bruxelloise pour l'Entrepreneuriat, en partenariat avec Antares Consulting, société de conseil internationale forte de plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la santé, et Hict, une société de conseil belge active depuis 2004.

Ce guide a pour objectif d'accompagner les acteurs des institutions de santé dans leur parcours d'innovation. Il s'adresse aussi aux entrepreneurs, chercheurs, fabricants ou entreprises du secteur qui souhaitent échanger, collaborer, voire cocréer des solutions innovantes avec ces institutions de santé et pour qui une meilleure compréhension de la démarche d'innovation dans laquelle s'inscrivent ces acteurs est de facto capitale. Enfin, ce guide est destiné aux passionnés de la santé cherchant à comprendre les enjeux de l'innovation dans ce domaine.

Notre but ultime est de contribuer à accélérer la mise à disposition de solutions de santé innovantes, répondant aux besoins des patients et des professionnels de santé, tout en favorisant des collaborations et des synergies fructueuses.

En effet, pour hub.brussels, il est impératif de soutenir l'innovation en milieu médical et ce pour répondre à plusieurs objectifs économiques et sociétaux. La pandémie du COVID-19 a révélé à quel point nous devons gagner en réactivité afin de garantir un degré de santé publique optimal et accessible à tous les publics.

De même, si la durée de vie se prolonge dans nos sociétés, elle charrie aussi son lot de maladies chroniques et/ou dégénératives. Outre le fait que chacun.e doit pouvoir vieillir dignement, les pouvoirs publics ne peuvent négliger la pression que ceci peut engendrer sur le système de santé ; et donc, sur sa qualité et sur son coût.

Ainsi, l'innovation tient à la fois la promesse de la réduction des inégalités face à la santé tout en soutenant un développement économique à impact positif pour la société. Afin de favoriser cette innovation, nous misons donc sur l'installation d'un climat d'échanges entre les acteurs de soins et les acteurs économiques pour répondre au mieux à ces enjeux.

Dans les pages qui suivent, vous allez explorer les éléments nécessaires à la mise en place d'une culture de l'innovation et d'un processus d'innovation en santé, étape par étape. De la génération d'idées et de la définition des besoins jusqu'au suivi et à l'évaluation des solutions mises en œuvre, en passant par la mise en place d'une structure d'innovation et le développement d'alliances stratégiques, ce guide se veut votre compagnon de route. Nous vous fournissons des informations claires, des conseils pratiques et des perspectives inspirantes pour vous aider à surmonter les défis inhérents à l'innovation en santé.

Nous sommes convaincus que l'innovation en santé ne connaît pas de limites, et nous sommes ravis de vous accompagner dans cette aventure. Nous espérons que ce guide sera une source d'inspiration et de soutien pour tous vos projets d'innovation en santé. Puissent les informations qu'il contient vous aider à réaliser des avancées significatives dans le domaine de la santé, au bénéfice des patients, des professionnels de santé, et de la société dans son ensemble.

Bonne lecture !

Isabelle Grippa

Directrice générale
hub.brussels

Préface

L'Hôpital Universitaire de Bruxelles (H.U.B) est un regroupement stratégique de trois institutions hospitalières renommées : l'Hôpital Erasme, l'Institut Jules Bordet, et l'Hôpital Universitaire des Enfants Reine Fabiola. Ensemble, ces trois entités forment un pôle d'excellence médicale et scientifique, offrant des soins de haute qualité dans divers domaines spécialisés. Leur complémentarité permet à l'H.U.B. de répondre de manière holistique aux besoins de santé de la population tout en restant à la pointe des avancées médicales.

Aujourd'hui, les hôpitaux belges se trouvent à un carrefour déterminant. La transition démographique, avec le vieillissement rapide de la population, exerce une pression immense sur nos capacités d'absorption. Les besoins croissent plus vite que nos infrastructures ne peuvent les suivre. Parallèlement, la soutenabilité économique des soins de santé est mise à rude épreuve par un sous-financement chronique plongeant notre système dans une situation critique. En outre, la transition de la société, avec des comportements humains en perpétuelle évolution, exige des hôpitaux qu'ils repensent leur approche pour mieux répondre aux attentes actuelles des patients.

Face à ces défis, l'innovation n'est plus une option, mais une nécessité. Les hôpitaux doivent impérativement réinventer leurs pratiques, devenir plus efficaces et efficients, et s'aligner sur les besoins réels des patients.

En tant qu'hôpital académique, l'une de nos missions fondamentales est d'être un moteur de recherche et d'innovation. C'est dans notre ADN de nous réinventer continuellement, indépendamment des contraintes financières et des ressources disponibles. Nous devons rester à l'avant-garde, car c'est ainsi que nous continuerons à offrir les meilleurs soins possibles tout en façonnant l'avenir de la médecine.

Le regroupement de l'H.U.B., en 2022, était une occasion pour les trois institutions de développer une vision commune, que ce soit du point de vue de la stratégie médicale, du point de vue opérationnel, mais également du point de vue de l'innovation. Dans un hôpital on est vite submergé par les tâches et les problèmes opérationnels quotidiens, se rajoutant aux besoins de gain d'efficacité pour faire face à la situation financière complexe. Ce n'est pas une entreprise qui, par définition, a une marge financière qu'elle peut dédier à des projets d'innovation. D'ailleurs nous n'avons pas de budget lié à l'innovation pour le moment, et dans tous les cas il ne faut pas attendre d'avoir une santé financière impeccable pour se permettre d'innover.

Ce projet nous a permis d'avoir une première expérience et de construire une stratégie d'innovation plus forte dans les années à venir. L'H.U.B. a choisi de faire de cette volonté une priorité et d'être aidé par le cluster bruxellois de la santé life-tech.brussels pour développer une approche plus concrète, avec deux objectifs. D'abord, faire émerger un maximum d'idées et donner les outils pour que les gens deviennent acteurs du changement ; ensuite, que nos collaborateurs puissent tous participer activement au façonnage du futur de nos institutions.

Renaud Witmeur

Directeur général
Hôpital Universitaire de Bruxelles

Remerciements

Un immense MERCI...

...aux collaborateurs du Fonds FHF Recherche et Innovation, et en particulier à Guillaume Mercy, qui nous ont inspiré et ont guidé nos réflexions liées au développement d'un Centre d'innovation à l'hôpital ;

...à toutes les personnes et membres du jury ayant collaboré de près ou de loin à la mise en place de notre appel à manifestation d'intérêt pour le développement d'un Centre d'innovation en hôpital à Bruxelles, et à la sélection de l'hôpital retenu ;

...à la direction de l'Hôpital Universitaire de Bruxelles, à la cellule Transformation et Innovation, au département communication et au CTC-CTSU pour votre confiance, votre écoute, votre soutien et votre collaboration durant tout le projet ;

...aux collaborateurs des deux groupes de travail du projet de Centre d'innovation de l'H.U.B (groupes acculturation et opérationnel) pour votre temps et vos contributions qui ont permis d'enrichir ce guide ;

...à tous les soumissionnaires de l'appel à besoins de l'H.U.B pour vos nombreuses idées ;

...au Dr. Maarten Vander Kuylen et son équipe clinique pour votre intérêt, votre confiance et votre disponibilité qui ont permis de mener à bien le projet-pilote ;

...à tous les patients qui ont accepté de tester le dispositif dans le cadre du projet-pilote et de nous faire part de leurs retours ;

...à l'équipe de RDS pour votre confiance, votre patience et la collaboration très enrichissante qui est née autour du projet-pilote ;

...aux membres du personnel de la Clinique CHC MontLégia, de la Clinique Pasteur, de l'Hôpital AZ Groeninge, de l'Hôpital Foch, de l'Hôpital Sant Joan de Déu, de l'HUB, de l'HUG, de l'IMAD, de l'UZ Brussel et à l'équipe de Rosa pour leurs précieuses contributions aux vidéos reprises en guise d'illustrations et d'inspiration dans ce guide, à l'équipe de CCYC pour la réalisation de ces vidéos, à l'équipe com de hub.brussels et à My-Van Thai pour leurs nombreux conseils en la matière ;





...à Valérie Wittmann et Hélène Linsmeau, avec qui ce beau projet a été initié et coordonné ;

...à Cédric de Blaiser, Myriam Dieleman, Quentin d'Aspremont et Christophe Coppens pour leurs conseils avisés et leur relecture attentive et à Amélie Patte pour la conception graphique de ce guide ;

...au Fonds Européen de Développement Régional grâce au support financier duquel tout ce projet a été rendu possible.

Table des matières

Préambule	4
Préface	5
Avis au lecteur	9
Introduction	11
Et concrètement, à l'H.U.B ? Comment les collaborateurs au projet du Centre d'innovation définissent-ils l'innovation ?	12
▶ Vidéo 1 : Intégration stratégique de l'innovation - Le cas de l'hôpital Sant Joan de Déu	14
0. Veille systématique de l'environnement	17
1. Définition de la mission, de la vision et des objectifs de la démarche d'innovation	22
Et concrètement, à l'H.U.B ?	23
2. Création d'une structure dédiée à la gestion de l'innovation	26
▶ Vidéo 2 : Développement d'un Centre d'innovation - le cas des Hôpitaux Universitaires de Genève	27
▶ Vidéo 3 : Développement d'une Cellule Innovation - le cas du CHC Groupe Santé	28
Création d'une direction de l'innovation aux Hospices Civils de Lyon	28
Structuration de la gestion de l'innovation au sein des hôpitaux bruxellois	29
3. Définition des processus	32
4. Stimulation et formulation des idées	36
Hack Healthcare	37
▶ Vidéo 4 : Démarche expérience patient et récolte de leurs besoins - Le cas de l'hôpital Foch	37
Et concrètement, à l'H.U.B ?	38
5. Identification des opportunités	41
▶ Vidéo 5 : Adresser les besoins des hôpitaux - le cas de la startup Rosa	42
Et concrètement, à l'H.U.B ?	43
6. Analyse de la faisabilité	48
7. Définition du <i>business plan</i>	51
8. Définition et exécution de la phase test	55
▶ Vidéo 6 : Test d'un modèle organisationnel innovant - Le cas de l'Institution Genevoise de Maintien à Domicile	58
Et concrètement, à l'H.U.B ? Étude pilote : « Il y a trop de fils sur mon patient »	59
9. Recherche de financement et exécution	65
10. Sélection des partenariats et alliances stratégiques	68

Coalition Next	69
Création d'un écosystème dynamique à l'AP-HP	69
 Vidéo 7 : Développer des alliances avec les industriels - Le cas de l'hôpital AZ Groeninge.....	70
11. Valorisation des résultats d'innovation	73
 Vidéo 8 : Mesure de l'amélioration de l'efficacité du parcours patient - Le cas de la Clinique Pasteur.....	74
12. Évaluation et intégration continue	77
 Vidéo 9 : Encourager le changement vers l'innovation - le cas de l'hôpital UZ Brussel	78
Conclusion	80
 Vidéo 10 : Stimuler le développement d'une stratégie globale d'innovation - le cas de l'Hôpital Universitaire de Bruxelles	81
Bibliographie	83
Pour aller plus loin.....	85
Liste des figures	86
Liste des tableaux	87
Liste des vidéos	88
Glossaire	89
Annexe	91

Avis au lecteur

Ce guide de l'innovation est un outil pratique conçu pour favoriser l'innovation dans le secteur de la santé. Il propose une approche schématique des étapes essentielles pour accompagner la transition vers une culture plus innovante et structurer efficacement les processus d'implantation des nouvelles idées. Les lecteurs y trouveront des outils concrets référencés tout au long du parcours ainsi que des lectures complémentaires dans la section «Pour aller plus loin» en fin de guide.

Rédigé en parallèle d'un projet d'innovation mené au sein de l'Hôpital Universitaire de Bruxelles (H.U.B) entre juin 2022 et juin 2024, ce guide s'inscrit dans une démarche ayant abouti à la création d'un Centre d'innovation au sein de l'établissement. Ce Centre poursuit deux objectifs principaux : promouvoir le développement d'une culture d'innovation au sein de l'hôpital et établir un processus d'innovation fondé sur une méthodologie rigoureuse. Pour y parvenir, le cluster lifetech.brussels a collaboré étroitement pendant deux ans avec une vingtaine de collaborateurs de l'H.U.B issus de divers départements et disciplines (désignés ci-après comme les groupes acculturation et opérationnel), ainsi qu'avec la Cellule Transformation et Innovation et l'équipe de Direction. Des encadrés complètent ce guide en détaillant la mise en œuvre des différentes phases de ce projet au sein de l'hôpital, offrant ainsi des témoignages, conseils et exemples concrets.

Lifetech.brussels se réjouit d'avoir accompagné l'H.U.B dans cette initiative pionnière à Bruxelles et espère que ce document contribuera à diffuser cette dynamique au sein d'autres institutions de santé. De nombreux autres exemples cités dans ce guide viennent enrichir et mettre en perspective l'expérience vécue.



Introduction

Introduction

Objectifs de ce guide

Ce guide sur l'innovation dans le domaine de la santé vise à vous accompagner tout au long de votre parcours d'innovation. Il fournit des conseils pratiques et des exemples concrets pour assurer, d'une part, le succès de vos projets d'innovation en santé, et d'autre part, le développement d'une culture de l'innovation dans votre organisation.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, examinons cinq questions essentielles :

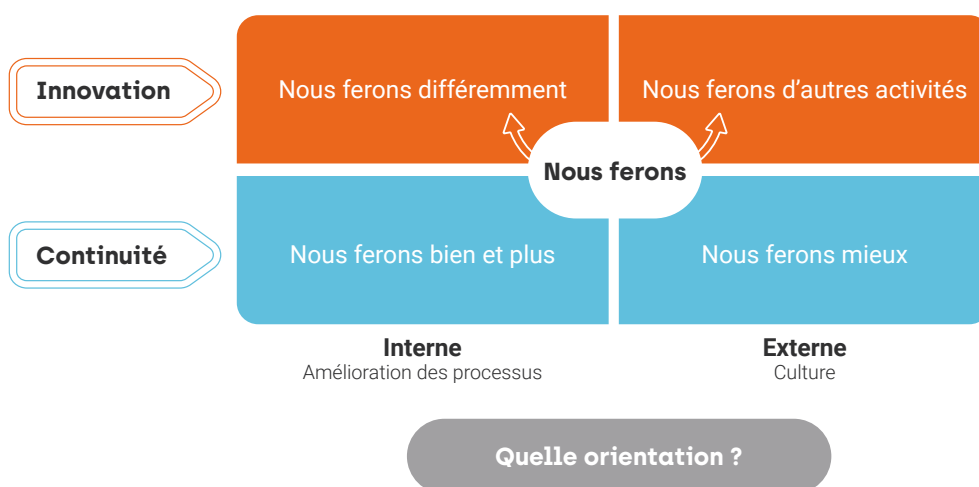
Pourquoi les institutions de santé doivent-elles innover ?

Les institutions de santé font face à de nombreux changements : évolutions sociodémographiques, transformations des valeurs sociétales, modifications épidémiologiques, impact de la transformation digitale, changements dans les modalités de financement, résultats de la recherche, etc.

Pour rester pertinentes et efficaces face à ces défis, l'innovation est cruciale. Elle implique non seulement l'amélioration des processus organisationnels et de la conception des soins, mais aussi la réinvention des pratiques et l'introduction de nouvelles méthodes. Dans tous les cas, l'innovation permet de centrer les soins sur le patient tout en augmentant la valeur ajoutée desdits soins.

Qu'est-ce que l'innovation ?

L'innovation consiste à trouver de nouvelles façons d'accomplir des tâches ou à entreprendre des actions inédites pour obtenir de meilleurs résultats. Elle implique des changements significatifs, remettant en question les schémas établis pour générer une augmentation de valeur substantielle. En somme, l'innovation ne se contente pas d'améliorer l'existant, mais se manifeste par une approche différente ou par la création de nouvelles pratiques visant à apporter des avantages concrets (cfr. figure 1). Elle peut concerner tous les aspects de l'organisation : design des structures, technologie, nouvelles prestations, organisation et management, pratiques professionnelles, processus de soins, etc. L'innovation est souvent associée aux technologies et aux dispositifs, mais elle englobe également l'organisation du travail, de nouvelles formes de management et de nouvelles structures organisationnelles (Nobre, 2013).



© Antares Consulting

Figure 1 : Schéma illustrant la différence entre l'amélioration continue et l'innovation (Antares Consulting, 2010)

Et concrètement, à l'H.U.B ? Comment les collaborateurs au projet du Centre d'innovation définissent-ils l'innovation ?

« L'innovation au sein de l'H.U.B. vise à mutualiser des projets qui améliorent non seulement les soins prodigués aux patients et optimisent les processus internes des différentes institutions de l'H.U.B., mais surtout à repenser l'organisation. Elle facilite la mise en place de nouvelles approches de prise en charge et de nouvelles prestations, en résolvant les problèmes avec une perspective novatrice apportant une valeur ajoutée par rapport à la situation antérieure.

L'innovation peut découler de projets qui mettent en lumière la nature transversale des différents services, établissant une interaction dynamique entre les soins aux patients et la recherche clinique et translationnelle. Ces projets doivent être conduits dans un contexte cherchant à unir les différents sites hospitaliers et les diverses cultures hospitalières. Dans la mesure du possible, ces projets devraient être développés, soutenus et propulsés par toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des patients, de leurs proches ou de l'ensemble du corps professionnel.

La mise en œuvre et les résultats de ces projets devraient permettre à l'H.U.B. de se positionner comme un centre de référence innovant dans le secteur de la santé. » (Groupe opérationnel, Centre d'innovation)

Comment évolue l'adoption de l'innovation par une organisation ?

En général, les premières initiatives d'innovation au sein d'une institution naissent du désir de résoudre un problème ou un dysfonctionnement, étant donné que continuer à suivre les mêmes pratiques ne produira jamais de résultats différents.

Au-delà de la résolution des problèmes internes, les enjeux majeurs découlent souvent des changements environnementaux, susceptibles d'introduire de nouveaux défis. Ne pas anticiper ces défis ou s'adapter insuffisamment peut entraîner des dysfonctionnements ou manquer de saisir des opportunités. Dans les premières phases de l'introduction d'une innovation, les solutions proposées sont souvent déjà testées ailleurs, mais elles diffèrent significativement des pratiques habituelles, faisant de ces innovations des nouveautés principalement pour l'institution, plutôt que pour le secteur.

Les nouvelles tendances (*cf.* étape 0. « Veille systématique de l'environnement ») apportent également des défis inédits, avec des exigences et des opportunités nouvelles. L'adoption de nouveaux projets, ainsi que le changement culturel nécessaire au sein de l'organisation pour intégrer ces projets, entraînent un ajustement dans le rôle de l'innovation au sein de l'institution.

Pour exploiter ces opportunités, une institution doit atteindre un niveau avancé de maturité en matière d'innovation. Ce niveau est généralement observé dans les institutions où l'innovation est intégrée dans la culture de l'organisation, ce qui représente un avantage concurrentiel fort, positionnant les organisations en leaders dans le secteur hospitalier (*cf.* figure 2).

La qualification globale du niveau d'intégration de l'innovation au sein du business model de l'institution de santé est à apprécier au regard de la qualification que l'on pourrait apporter à *chacun* des projets innovants menés transversalement ou indépendamment au sein des différents départements de l'établissement. Il est à noter également qu'avoir un projet *super* innovant ne fait pas de l'institution de santé une institution *super* innovante.

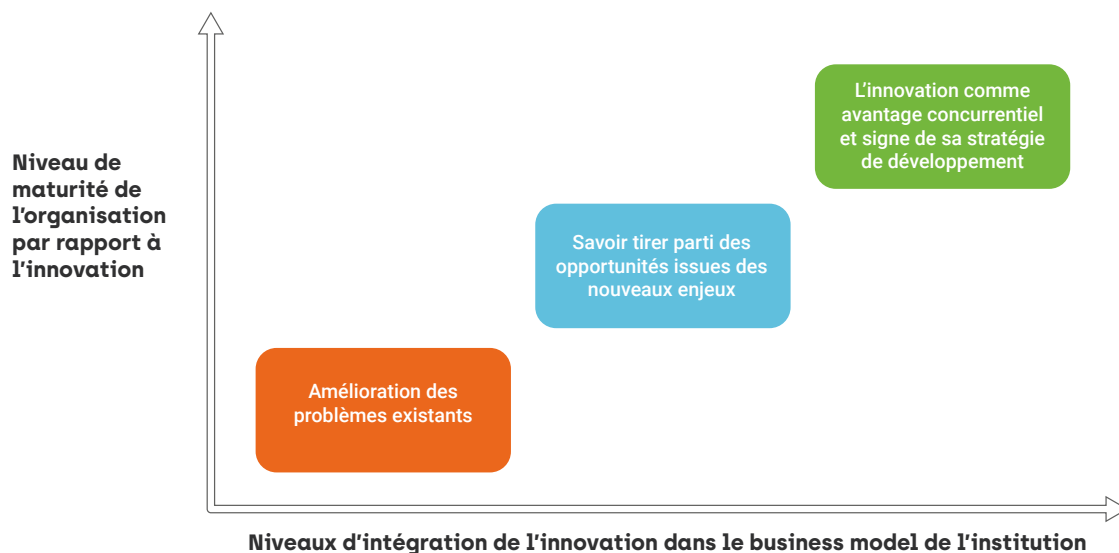
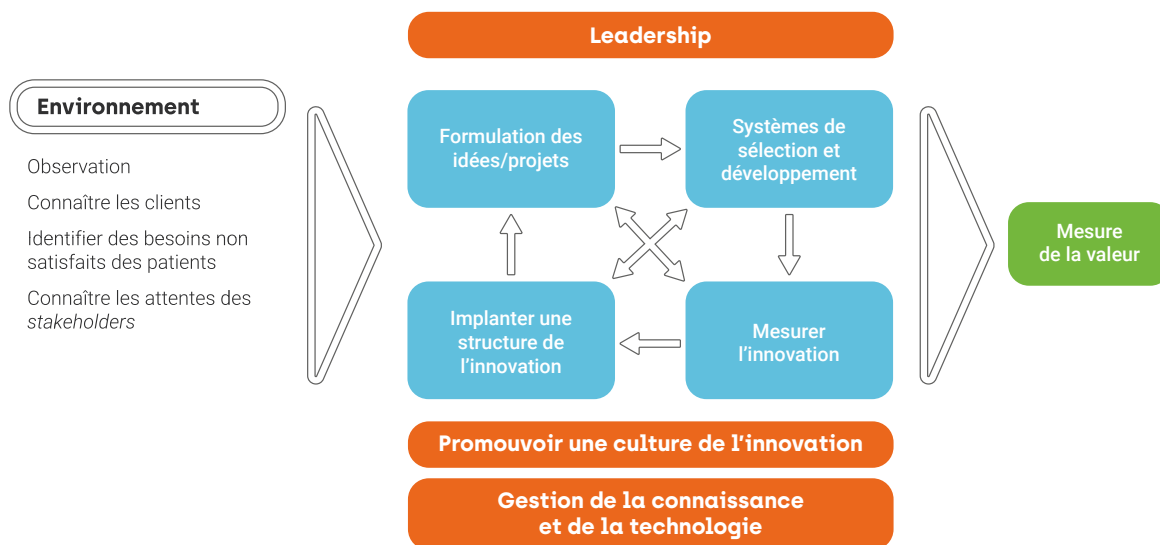


Figure 2 : Evolution de la place de l'innovation au sein de l'institution

Cette transformation vers une culture innovante ne se produit ni de manière spontanée, ni par simple évolution, ni même par la réalisation de projets, qu'ils soient multiples ou significatifs. Elle nécessite l'adoption de mécanismes appropriés et suit une logique d'interactions exigeante et évolutive (cfr. figure 3).



© Antares Consulting

Figure 3 : Promotion d'une culture de l'innovation au sein d'une organisation (Antares Consulting, 2010)

Tout d'abord, il est essentiel de mettre en place une veille de l'environnement de l'institution. Anticiper les enjeux et les transformer en opportunités et avantages concurrentiels nécessite une identification préalable. Quelle que soit la méthode de veille adoptée, il est toujours préférable de surveiller l'environnement externe plutôt que de se concentrer uniquement sur les aspects internes de l'organisation. En se focalisant sur les problèmes internes, on se limite généralement à l'amélioration continue, alors que l'analyse de l'environnement externe peut générer des options plus innovantes.

La surveillance de l'environnement passe aussi par l'écoute des clients, qu'ils soient prescripteurs ou citoyens visés par des programmes de prévention ou de promotion de la santé.

Comprendre l'évolution des attentes des patients et leurs besoins non satisfaits est également crucial dans le contexte actuel. Les institutions de santé doivent dépasser la simple mesure de leurs activités pour segmenter et mieux connaître leurs patients. Actuellement, peu d'hôpitaux s'efforcent de caractériser leurs patients au-delà des prestations réalisées.

Enfin, interpellier, réfléchir ensemble et comprendre comment apporter de la valeur à vos *stakeholders* est également une source d'innovation.

Sur le plan organisationnel, une condition clé est la création d'une structure qui favorise la sensibilisation, organise les processus d'innovation, et soutient toutes les idées susceptibles de devenir des innovations. Cette structure doit utiliser les méthodes appropriées pour garantir les résultats souhaités dans un délai adéquat.

Pour qu'une organisation soit innovante, elle a besoin d'un *leadership* fédérateur parmi ses cadres et dirigeants. Sensibiliser et former ces *leaders*, tout en encourageant la prise et la gestion des risques, est essentiel pour instaurer et promouvoir une culture d'innovation. En fin de compte, un *leadership* bien développé doit aussi favoriser l'apprentissage et le développement personnel (cfr. aussi vidéo 2 des Hôpitaux Universitaires de Genève).

Enfin, les politiques non mesurées sont vaines et ne peuvent pas être efficacement gérées. Il est donc essentiel de mesurer la valeur et de traduire cette valeur à l'aide d'indicateurs pertinents, intégrés dans les tableaux de bord de l'institution.



Vidéo 1 : Progression de l'intégration de l'innovation au sein de l'Hôpital pédiatrique Sant Joan de Déu (Barcelone, Espagne)

Intégration stratégique de l'innovation - Le cas de l'hôpital Sant Joan de Déu :

À l'hôpital pédiatrique Sant Joan de Déu à Barcelone, l'innovation a évolué d'un simple outil pour résoudre les problèmes existants à un pilier central de la stratégie de développement de l'hôpital. Cette progression est illustrée dans la vidéo 1.

Comment mesurer la valeur de l'innovation ?

La mesure de la valeur est essentielle dans l'innovation en santé. Sans une amélioration claire de la valeur, il n'y a pas de véritable innovation (Porter, 2007 et 2010). Il est donc crucial de quantifier l'impact de l'innovation sur les résultats cliniques, la qualité des soins perçue par les patients, la réponse aux besoins et attentes, ainsi que l'augmentation de l'efficacité, ou d'autres approches appropriées selon le sujet traité. Cette évaluation permet de déterminer si l'investissement en vaut la peine.

L'innovation se justifie souvent parce qu'elle remplace ou élimine des pratiques ou technologies obsolètes et leurs coûts associés. En identifiant de telles inefficacités, il est possible de réaffecter les ressources au développement des innovations les plus prometteuses, tout en améliorant l'efficacité globale du système de santé.

Comment innover ?

Ce guide détaille les étapes clés pour innover dans le secteur de la santé, en s'appuyant sur le symbole de l'infini (deux cercles interdépendants) pour illustrer les relations entre la création d'une culture innovante et la réalisation réussie des projets innovants, tout en facilitant le changement organisationnel nécessaire (Nobre, 2013).

Cette relation d'interdépendance est structurée autour de deux cercles vertueux, représentés par le signe de l'infini (cfr. figure 4), ceci afin de montrer l'interconnexion des phases suivantes :

0. Veille systématique de l'environnement
1. Définition de la mission, de la vision et des objectifs de la démarche d'innovation
2. Création d'une structure dédiée à la gestion de l'innovation
3. Définition des processus
4. Stimulation et formulation des idées
5. Identification des opportunités
6. Analyse de la faisabilité
7. Définition du *business plan*
8. Définition et réalisation de la phase test
9. Recherche de financement et exécution
10. Sélection des partenariats et des alliances stratégiques
11. Valorisation des résultats d'innovation
12. Évaluation et intégration continue



© Antares Consulting

Figure 4 : Etapes clés de la démarche du parcours d'innovation au sein d'une institution (Antares Consulting, 2010)

Le premier cercle met en évidence les éléments favorisant la création d'une organisation orientée vers l'innovation, sous-tendus par une veille systématique de l'environnement, créant un terrain fertile pour l'émergence des innovations. Cela implique également l'adaptation des structures hospitalières, souvent trop fragmentées, pour encourager une culture favorable à l'innovation.

Le second cercle se concentre sur les étapes nécessaires à la structuration du processus d'innovation : la définition des processus permettant la réalisation efficace, fiable et rapide des projets d'innovation, aboutissant ainsi à des résultats tangibles.

Favoriser l'innovation ne consiste dès lors pas seulement à initier de nouveaux projets, mais aussi à intégrer les pratiques nécessaires pour accélérer l'évolution de l'organisation.

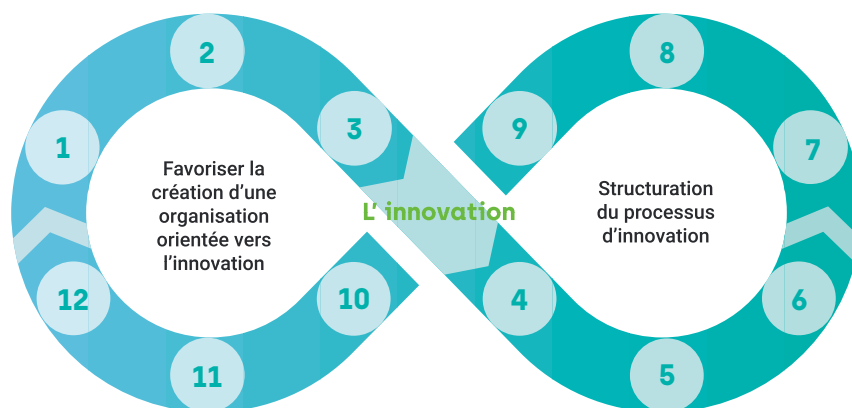


Veille systématique de l'environnement



0. Veille systématique de l'environnement

0 Veille de l'environnement



0.1 Objectif de cette phase

L'environnement des systèmes de santé et des systèmes sociaux est en constante évolution, marqué par une multitude de changements et de transitions dans divers domaines. Connaître et comprendre ces transitions, et savoir identifier leur horizon temporel et leur impact potentiel sur votre organisation est essentiel. L'objectif de cette première étape est d'analyser systématiquement les tendances et les changements susceptibles d'affecter significativement votre contexte.

0.2 Pourquoi est-ce important ?

L'analyse de l'environnement est la pierre angulaire de l'innovation. En comprenant son environnement, l'institution peut saisir les opportunités, anticiper les changements et relever les défis à venir. La société actuelle connaît une convergence de changements majeurs, chacun d'une importance considérable, et tous marqués par leur rapide évolution et leur complexité.

Les principales tendances macro (sans ordre de priorité) :

- **Démographie**

Le vieillissement de la population, accompagné d'une amélioration de l'espérance de vie en bonne santé, pose des défis variés en termes de besoins et de demandes. Les nouvelles générations, ayant grandi dans un monde numérique, sont plus informées, critiques et exigeantes. Parallèlement, les migrations massives, motivées par des raisons économiques, politiques et climatiques, créent de nouveaux besoins auxquels il faut s'adapter. Enfin, la structure familiale évolue également de manière significative.

- **Nouvelles valeurs dans la société**

Les attentes des patients ont évolué vers une accessibilité accrue, une immédiateté des soins, une intégration des services, un accès à l'information, et une transparence. L'expression « Nothing about me, without me » (Lansley, 2011) reflète leur désir d'être acteurs de leur prise en charge. L'innovation doit revisiter les processus organisationnels et de soins, la conception des prestations, l'aménagement des espaces, la gouvernance des institutions et les critères de mesure des résultats.

- **Épidémiologie**

La prévalence des maladies chroniques et l'augmentation de l'espérance de vie transforment la manière de dispenser les soins. Il est crucial de développer l'intégration des services de santé et sociaux, d'adopter une approche globale et multidisciplinaire, et d'utiliser les technologies numériques. La santé mentale est également devenue un enjeu majeur, nécessitant de nouvelles approches et formes d'intervention.

- **Transformation digitale de la société**

La transformation numérique influence tous les aspects de notre vie. L'incorporation significative de l'approche digitale dans les services de santé est incontournable, améliorant la prise en charge non présenteielle, la productivité, la fiabilité des diagnostics, et les relations avec les patients.

- **Financement**

L'augmentation des coûts de la santé dépasse la croissance économique. Des modifications dans le financement de la santé orientent celui-ci vers des soins plus adaptés, transférant les risques vers les prestataires et nécessitant une reconsidération des modèles organisationnels.

- **Environnement**

Les objectifs de développement durable deviennent impératifs, et l'empreinte carbone de l'industrie de la santé et de l'action sociale sont de plus en plus préoccupantes.

- **Connaissance**

Les avancées dans les connaissances scientifiques, notamment en physiopathologie et en traitements des maladies, remettent en question l'organisation des hôpitaux, traditionnellement basée sur les spécialités médicales.

- **Professionnels**

L'importance croissante des maladies chroniques, l'évolution des technologies et la transformation numérique influencent profondément le travail des professionnels de santé et la manière de soigner les patients sur le long-terme.

- **Nouveaux acteurs et changement des missions**

De nouveaux acteurs, notamment des géants industriels, investissent dans la prestation de services de santé. Les partenariats public-privé et les nouvelles approches industrielles redéfinissent les missions et les modèles économiques des institutions de santé.

Les tendances méso et micro

Il est moins pertinent de généraliser les tendances méso et micro.

Au niveau méso, il est possible d'identifier certaines politiques publiques communes à plusieurs pays, tels que ceux de l'Europe des 15, la Norvège, le Royaume-Uni et la Suisse. Par exemple, dans tous ces pays, nous retrouvons des politiques publiques qui englobent les aspects suivants :

- réformes des modes de financement ;
- efforts pour faciliter l'intégration des soins ;
- réponses aux nouveaux besoins, tels que la santé mentale, les maladies rares et les besoins en réadaptation ;
- structuration de la santé communautaire et de la prévention ;
- promotion des soins appropriés (prioriser la pertinence des soins plutôt que simplement leur efficacité) ;
- transformation digitale des services de santé ;
- développement de nouvelles approches pour aborder la crise de la profession et des organisations professionnelles ainsi que le manque de professionnels.

Au niveau micro, une généralisation se révèle impossible étant donné que chaque institution occupe un espace géographique unique, composé notamment de patients, de fournisseurs, de concurrents ou des potentiels partenaires distincts et propres à chaque territoire.

0.3 Comment faire ?

- Échangez avec des institutions hospitalières plus avancées dans les réformes nécessaires pour répondre efficacement à ces différentes tendances ;
- Consultez des experts universitaires et des *leaders* cliniques pour mieux comprendre l'importance et les implications des tendances macro, ainsi que leur impact ;
- Écoutez les patients, par différents moyens possibles, pour mieux comprendre leurs attentes et besoins non satisfaits ;
- Organisez des séances de créativité sur base de la réflexion autour des tendances macro pour stimuler la pensée créative et explorer de nouvelles idées et solutions ;
- Consultez des sources bibliographiques publiques ou privées, nationales ou internationales, produites par des associations, gouvernements, organismes multilatéraux ou *think tanks*, pour élargir la perspective et fournir des informations pour l'innovation.

Il existe de nombreux rapports bien documentés sur ces tendances et leur évolution (*cf.* figure 5). La convergence des avis des experts qui les ont élaborés, quant à un futur incertain, est particulièrement significative. Il est donc très utile d'identifier certains de ces rapports et de les suivre systématiquement. Leur utilisation optimale consiste à les employer comme sources de discussions et de réflexions, en examinant la pertinence de leurs constats et recommandations, ainsi que leur impact potentiel dans votre contexte.

Ces actions permettent de mieux appréhender les changements en cours et d'identifier des opportunités d'innovation au sein des systèmes de santé.

N'oubliez pas de partager les informations et les enseignements issus de la veille des tendances macro ! La diffusion interne de ces données est cruciale pour sensibiliser tous les acteurs clés de l'institution. Il est particulièrement important d'encourager les membres de la direction, les leaders professionnels et les cadres de proximité à réfléchir à l'impact potentiel de ces informations pour orienter l'innovation.

Concernant l'analyse micro au sein de votre bassin géographique d'influence, plusieurs méthodologies peuvent systématiser cette analyse. La plus courante se base sur l'analyse des cinq forces de Porter que sont la rivalité entre concurrents, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des acheteurs et la menace des produits de substitution (Porter, 1980).



Figure 5 : Exemples de sources d'information publiques sur l'analyse de l'environnement

0.4 Aspects critiques

- Effectuez une veille régulière de l'environnement pour éviter de vous limiter à une logique d'amélioration continue ;
- Ne supposez pas que l'institution maîtrise déjà tous les aspects de l'analyse de l'environnement. N'adoptez pas non plus l'attitude opposée qui consisterait à croire que rien n'est possible ;
- Analysez les sujets susceptibles d'avoir un impact significatif et à court-terme sur votre institution, en évitant une sélection biaisée qui se limiterait aux sujets où l'institution est déjà préparée à faire face aux changements ;
- Une attitude sceptique envers les projections futures peut limiter l'analyse des tendances macro. Il est important de résister à la tentation de discréditer systématiquement ces rapports, que ce soit par un refus de croire à des changements dans votre contexte, ou simplement parce que vous n'êtes pas d'accord avec leur contenu ou qu'ils vous interpellent de manière significative. Ces lectures visent à stimuler la réflexion et à élargir vos perspectives.

0.5 A retenir

En comprenant les transitions ou tendances macro en cours à tous les niveaux, vous préparez solidement le terrain pour l'innovation à venir.

- Identifiez les transitions majeures à trois niveaux – macro, méso et micro – qui influencent les systèmes de santé et sociaux. Déterminez celles qui auront le plus d'impact sur votre contexte ;
- Écoutez les besoins et attentes des patients, souvent non exprimés ;
- Apprenez à bien connaître la dynamique de toutes les institutions de votre bassin ;
- Consultez et échangez régulièrement avec des experts des différents domaines ;
- Communiquez en interne avec tous les acteurs-clés sur les analyses macro, méso et micro ainsi que leurs implications dans votre domaine. L'objectif est de les sensibiliser à la nécessité d'agir différemment et de favoriser la pensée créative au sein des équipes.

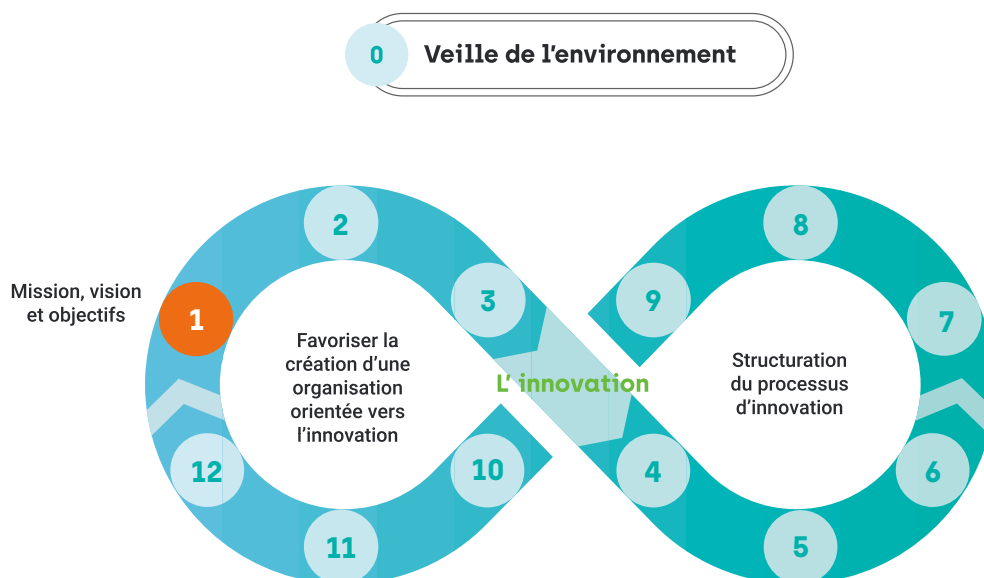
Le monde de l'industrie pratique déjà ceci de manière courante, ce qui lui permet d'anticiper les changements de manière efficace.



1.

Définition de la mission, de la vision et des objectifs de la démarche d'innovation

1. Définition de la mission, de la vision et des objectifs de la démarche d'innovation



1.1 Objectif de cette phase

Il est crucial de réfléchir et de formaliser le « pourquoi » de l'innovation au sein d'une institution. L'innovation n'est pas une mode, mais une démarche au service d'une mission.

Les objectifs d'innovation varient selon les institutions. Par exemple, les institutions académiques peuvent chercher à capitaliser sur leurs résultats de recherche pour développer et implémenter des initiatives innovantes. Les hôpitaux spécialisés (oncologie, pédiatrie, ophtalmologie, etc.) peuvent s'intéresser à renforcer leur différenciation, tandis que d'autres hôpitaux pourraient vouloir consolider leurs points forts existants.

Comme expliqué précédemment, lorsqu'il s'agit de qualifier le positionnement d'une institution de santé, les trois approches de l'innovation présentées à la figure 2 ne sont pas mutuellement exclusives. En outre, bien que ces approches ne correspondent pas à 100 % à la réalité de chaque institution, y réfléchir permet de clarifier la finalité souhaitée et de déterminer vos priorités.

La Vision d'une institution définit cette finalité, ce futur souhaité à moyen terme. Elle doit être claire, compréhensible par tous, et répondre aux attentes des patients, des *stakeholders* et des professionnels. Avec une vision bien définie, vous pouvez identifier les indicateurs de mesure des résultats, c'est-à-dire de l'atteinte de cette vision. Ces indicateurs doivent refléter le stade de développement souhaité. La Vision constitue un cadre conceptuel qui guide la prise de décisions pour développer les stratégies et initiatives nécessaires. Elle aide également à prendre des décisions cohérentes dans des situations inattendues.

1.2 Pourquoi est-ce important ?

La mission et surtout, la Vision vous indiquent « pourquoi » vous voulez innover. Cette volonté, exprimée de manière claire et concrète, vous aide à décider « quoi faire » et « comment le faire ». Cette logique, illustrée par *The Golden Circle* (Sinek, 2009), vous permet d'avancer de manière proactive plutôt que réactive vers l'innovation (cfr. figure 6).

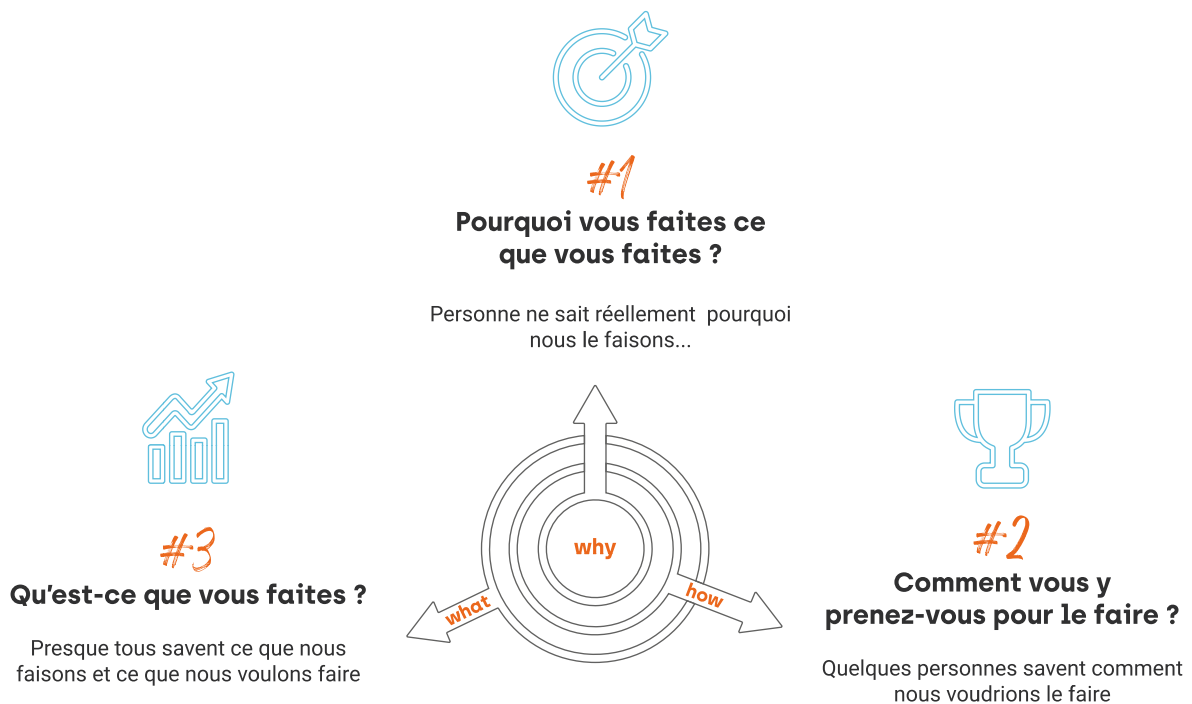


Figure 6 : The Golden Circle (Sinek, 2009)

1.3 Comment faire ?

À quoi sert une vision ?

La Vision est une représentation claire du futur souhaité par l'institution à un horizon donné. Elle constitue une orientation générale permettant de définir les objectifs et d'établir les stratégies et initiatives nécessaires pour les atteindre. Positionnée en amont de tout le processus, la Vision guide la planification et les actions.

La Vision se matérialise à travers des valeurs, des buts et des priorités. Elle constitue la première étape pour exprimer l'orientation désirée, tant pour le présent que pour le futur à moyen et long terme. En tant qu'outil de pilotage, elle facilite la prise de décision et sert de tremplin pour la communication et la motivation. La Vision est ainsi le levier qui impulse le changement et oriente le développement de l'organisation.

Comment définir une vision ?

La définition de la Vision est un exercice analytique nécessitant une réflexion partagée entre les instances de gouvernance, les leaders professionnels et les *stakeholders*. Se voulant un cadre de référence pour les objectifs finaux de l'institution, il est essentiel que la Vision soit facilement communicable et compréhensible. Elle doit également démontrer sa faisabilité pour garantir son efficacité.

Et concrètement, à l'H.U.B ?

Les membres du groupe acculturation du Centre d'innovation ont participé à 7 séances de travail pour réfléchir à la Vision 2035 de l'innovation à l'H.U.B. et à son opérationnalisation à plus court terme. Ces sessions ont permis de définir une proposition de Vision qui a été adoptée en septembre 2024 par le Comité de direction de l'H.U.B.

1.4 Aspects critiques

Une Vision bien définie doit :

- fédérer tous les acteurs clés autour d'un objectif commun. Pour cela, il est crucial d'organiser un processus de consensus avec les décideurs de l'institution afin de la clarifier ;
- être communiquée par divers moyens, en mettant l'accent sur des aspects différents selon les publics visés, pour garantir sa compréhension et son appropriation. Tous les acteurs clés doivent comprendre quelle pourrait être leur contribution à la réalisation de cette Vision ;
- servir d'outil de management pour orienter les actions et décisions.

1.5 À retenir

La vision doit être réaliste, compréhensible et définie de manière opérationnelle. Elle constitue le socle sur lequel reposent les stratégies et les actions visant à atteindre les objectifs de l'institution.

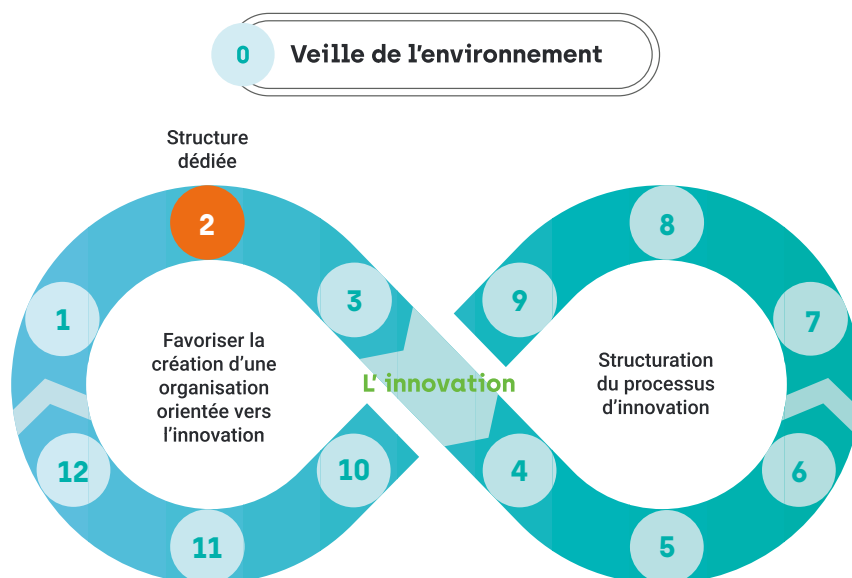
Le potentiel de transformation de la vision se réalise pleinement uniquement si tous les acteurs en saisissent l'importance et comprennent comment y contribuer.



2.

**Création
d'une structure
dédiée à la
gestion de
l'innovation**

2. Création d'une structure dédiée à la gestion de l'innovation



2.1 Objectif de cette phase

L'objectif de cette phase est de mettre en place une structure de gestion de l'innovation au sein de l'institution afin de garantir une action continue en faveur du développement de l'innovation.

Dans un premier temps, cette structure devra organiser les processus et encourager la formulation de propositions. Progressivement, elle devra apporter un soutien méthodologique à l'ensemble des processus et évaluer les propositions issues d'appels à projets mais également les propositions qui lui parviendraient spontanément.

Il est important que cette structure soit la plus transversale possible, afin de pouvoir collaborer avec toutes les directions et unités organisationnelles.

2.2 Pourquoi est-ce important ?

Innover est un effort collectif qui exige une véritable transversalité. Pour garantir cette approche collaborative, il est essentiel que la structure de gestion de l'innovation bénéficie du soutien ferme de la direction. Ce soutien est crucial pour surmonter les défis inhérents au travail d'équipe, particulièrement dans des organisations souvent fragmentées, hiérarchisées et caractérisées par des logiques distinctes propres à chaque unité. En alignant la direction avec les objectifs d'innovation, on facilite la coordination et la coopération nécessaires pour réussir l'innovation à tous les niveaux de l'organisation.

2.3 Comment faire ?

- Déterminez le type de structure qui répond le mieux à vos besoins. Il peut s'agir d'un département de l'innovation, d'un programme dédié ou d'une équipe transversale. Créer des synergies avec des structures existantes dédiées à la recherche ou à l'amélioration de la performance peut être astucieux afin de partager les ressources ;

- Nommez un responsable de l'innovation ou une équipe multidisciplinaire chargée de gérer l'innovation, bénéficiant du soutien de la direction, reconnue en interne, et ayant le *leadership* nécessaire pour coordonner les efforts, définir des objectifs clairs et rendre compte des progrès ;
- Définissez une stratégie d'innovation : outre la définition des priorités, des objectifs et des moyens pour les atteindre, cette stratégie doit préciser les méthodes pour stimuler l'innovation et être en accord avec la Vision et les objectifs globaux de l'institution ;
- Suivez de manière rigoureuse un programme d'innovation structuré avec des étapes clairement définies, des objectifs mesurables et des délais afin de garantir l'avancement de l'innovation et mesurez les progrès à l'aide d'indicateurs ;
- Mettez en place des programmes de formation et d'amélioration des capacités des collaborateurs de l'institution, notamment sur l'approche globale et sur les méthodologies à utiliser dans chacune des phases du processus d'innovation.



Vidéo 2 : Développement d'un Centre d'innovation aux Hôpitaux Universitaires de Genève (Genève, Suisse)

Développement d'un Centre d'innovation - le cas des Hôpitaux Universitaires de Genève :

Les Hôpitaux Universitaires de Genève ont été parmi les premiers, il y a 7 ans, à développer un Centre de l'innovation en Europe. Ce centre de l'innovation émanait du plan stratégique des HUG, centré sur le changement culturel de l'institution. Aujourd'hui, il constitue un outil majeur de motivation, de génération d'idées et d'engagement de ses collaborateurs, de ses patients et de ses partenaires.

Leur expérience est décrite dans la vidéo 2.



Vidéo 3 : Développement d'une Cellule Innovation à la Clinique CHC MontLégia (Liège, Belgique)

Développement d'une Cellule Innovation - le cas du CHC Groupe Santé :

La Clinique CHC MontLégia a développé plus récemment (depuis 2022) une Cellule Innovation dont la mission est de coordonner au mieux les nouvelles idées et de structurer les interactions avec les acteurs externes à l'institution afin d'identifier des synergies potentielles. Découvrez quelques projets soutenus par cette Cellule Innovation dans la vidéo 3.

Création d'une direction de l'innovation aux Hospices Civils de Lyon

Aux Hospices Civils de Lyon (HCL), l'innovation est au cœur de l'activité, illustrée par des premières mondiales en matière de greffes, des équipements innovants, des partenariats et une expérience patient enrichie. Parmi les initiatives, on compte le Dossier Patient Informatisé développé par les HCL, des achats et partenariats innovants tels que le GOPI (gestion optimisée du parc d'imagerie), et la gestion de projets d'envergure en mode Lean Design.

En 2021, un programme ambitieux a été créé pour soutenir cette innovation, dont l'une des actions principales a été la création d'une direction de l'innovation, fédératrice et facilitatrice. Cette direction structure les cellules « Innovations - Partenariats – Impression 3D », « Valorisation & Propriété Intellectuelle », et la « Cellule d'expertise en dispositifs médicaux innovants ».

En outre, cette équipe est responsable de l'ouverture d'un guichet pour instruire les demandes d'accompagnement et de financement, du développement d'un réseau de partenaires pour stimuler la créativité et créer des alliances, ainsi que de l'organisation de rendez-vous réguliers pour diffuser la culture de l'innovation. Un financement a également été garanti pour des projets internes innovants.

Pour en savoir plus : Hospices Civils de Lyon (2023) L'innovation aux HCL - Rapport d'activité 2022.

Structuration de la gestion de l'innovation au sein des hôpitaux bruxellois

Début 2024, nous avons contacté la plupart des hôpitaux bruxellois pour recueillir des informations sur leur gestion de l'innovation. L'objectif était de comprendre les structures existantes, les initiatives en cours et les obstacles rencontrés. Au total, nous avons échangé avec huit hôpitaux dans le cadre de cette enquête.

Selon les réponses fournies par nos interlocuteurs, aucun des hôpitaux n'envisage de créer une structure dédiée strictement à l'innovation avec une position transversale au sein de l'organisation.

Les informations recueillies révèlent que la plupart des hôpitaux ne disposent actuellement pas de structures dédiées pour la gestion de l'innovation. Cependant, des initiatives innovantes sont présentes, souvent portées par des individus motivés ou des départements spécifiques comme les départements informatique ou la qualité des soins. Ces initiatives incluent des projets de digitalisation, d'amélioration des parcours patients et de collaboration interdisciplinaire. Toutefois, le manque de ressources financières et humaines, ainsi que l'absence de soutien institutionnel, freinent souvent ces initiatives.

2.4 Aspects critiques

Réfléchissez attentivement à la position la plus appropriée pour assumer cette responsabilité dès le départ, en évaluant les options suivantes :

- Position au sein de la direction : Assurez-vous que les responsabilités sont clairement définies, avec un rôle décisionnel bien établi et une responsabilité directe pour les résultats ;
- Position transversale : Considérez un rôle reconnu pour sa capacité à intervenir à travers toute l'organisation. Cela pourrait inclure une instance collégiale, dirigée par un responsable exécutif.

Dans ce processus, il est crucial de vérifier que les questions clés sont clairement abordées :

- Les responsabilités et les objectifs sont-ils définis de manière précise par la direction, et sont-ils connus et reconnus à la fois au sein de la direction et dans l'ensemble de l'organisation ?
- La position choisie permet-elle une action transversale à travers toute l'organisation ?
- Les décisions peuvent-elles être prises et mises en œuvre immédiatement, sans contraintes intermédiaires ?

De plus, il est nécessaire d'allouer des ressources adéquates à cette unité, y compris des ressources humaines. Soyez prêt à envisager des solutions non conventionnelles, telles que le recours à des collaborateurs à temps partiel ou pour des périodes déterminées, et la mutualisation de ressources spécialisées avec d'autres unités de l'institution (ex : unités de gestion de la recherche et de gestion de la performance).

Enfin, une question cruciale à considérer est celle des alliances externes dans le processus d'innovation. Vous ne développerez pas l'innovation seul dans votre institution ; il est probable que vous aurez besoin de partenaires extérieurs (*cf.* aussi étape 10. « Sélection des partenariats et alliances stratégiques »). Si vous envisagez que ces alliés pourraient évoluer au-delà du rôle de fournisseurs ponctuels, il est essentiel de planifier dès le départ la meilleure structure et la gouvernance la plus adéquate pour établir des partenariats durables (afin notamment de partager les risques, d'accélérer l'accès au marché, et de tirer parti d'autres bénéfices potentiels), en collaborant efficacement avec d'autres organisations.

2.5 À retenir

Ne perdez pas de vue ces points essentiels :

- Clarifiez la responsabilité de l'innovation au sein de votre organisation, ainsi que la gouvernance associée ;
- Identifiez qui est le responsable de l'innovation à la tête de cette structure ;
- Assurez-vous que la structure ait une responsabilité claire et soit soutenue par la direction ;
- Définissez des missions, une vision et des processus décisionnels bien établis au sein de cette structure ;
- Prévoyez des situations flexibles et changeantes pour l'allocation des ressources.



3.

Définition des processus



3. Définition des processus



Le cadre de l'innovation est désormais en place : vous avez prévu une analyse systématique de l'environnement, mis en place une structure dédiée à l'innovation et vos objectifs prioritaires sont définis.

3.1 Objectif de cette phase

L'objectif est de mettre en place un cadre de processus bien structuré et transparent, accompagnant le parcours de l'idée initiale jusqu'à la fin du processus d'innovation. Pour chaque étape, il s'agit de définir les objectifs, d'identifier les outils à utiliser (méthodes largement reconnues dans la littérature et accessibles) et de fixer les critères de *go/no-go* dans chacune des phases du parcours jusqu'à la fin du processus tout en maintenant un maximum d'objectivité.

3.2 Pourquoi est-ce important ?

Cette phase vise à fiabiliser et rationaliser le processus d'innovation, à assurer une gestion efficace des projets, et à minimiser les risques. Elle garantit également une allocation appropriée des ressources aux projets les plus prometteurs, tout en évaluant objectivement leur faisabilité et leur impact potentiel sur l'institution.

3.3 Comment faire ?

Il est utile de structurer en détail les six grandes étapes d'un processus d'innovation (cfr. étapes 4 à 9 de la figure 4) :

- | | |
|---|---|
| 4. Stimulation et formulation des idées | 7. Définition du business plan |
| 5. Identification des opportunités | 8. Définition et réalisation de la phase test |
| 6. Analyse de la faisabilité | 9. Recherche de financement et exécution |

Construire et partager un tableau détaillant ce processus au sein de l'institution est crucial. Cela garantit sa fiabilité, identifie les compétences nécessaires, et apporte de la transparence, tout en informant les candidats potentiels sur le processus dès le départ (cfr. figure 7).

	Idées	Opportunités	Faisabilité	Business Plan	Test	Financement et exécution
Objectif						
Résultat attendu						
Outils						
Facilitateurs						
Risques						
Calendrier						
...						

Figure 7 : Structure des processus et analyses à faire à chaque étape pour accompagner la formulation d'une idée jusqu'à sa concrétisation

Ces étapes peuvent également être représentées sous forme d'un entonnoir, où chaque initiative progresse en fonction de sa pertinence, évaluée à chaque phase à l'aide de méthodes adaptées à chaque objectif (cfr. figure 8). Ce guide pratique garantit un processus rigoureux, évitant les faux négatifs (opportunités écartées à tort) et les faux positifs (ressources gaspillées sans résultats).

Une idée initialement jugée non pertinente peut évoluer avec des ajustements. Favoriser la pensée créative nécessite de ne pas rejeter une idée d'emblée, mais plutôt d'explorer son potentiel possible.

Il est impossible d'optimiser simultanément les niveaux de faux positifs et de faux négatifs, car ils sont inversement proportionnels. En effet, si je veux réduire les faux positifs, je vais rejeter toutes les idées non conventionnelles et ne pourrai pas innover. Si je veux éviter les faux négatifs, je vais consommer beaucoup de ressources sans apporter de valeur. Par conséquent, il serait préférable de minimiser les faux négatifs lors des étapes initiales et de réduire les faux positifs à des étapes plus avancées.

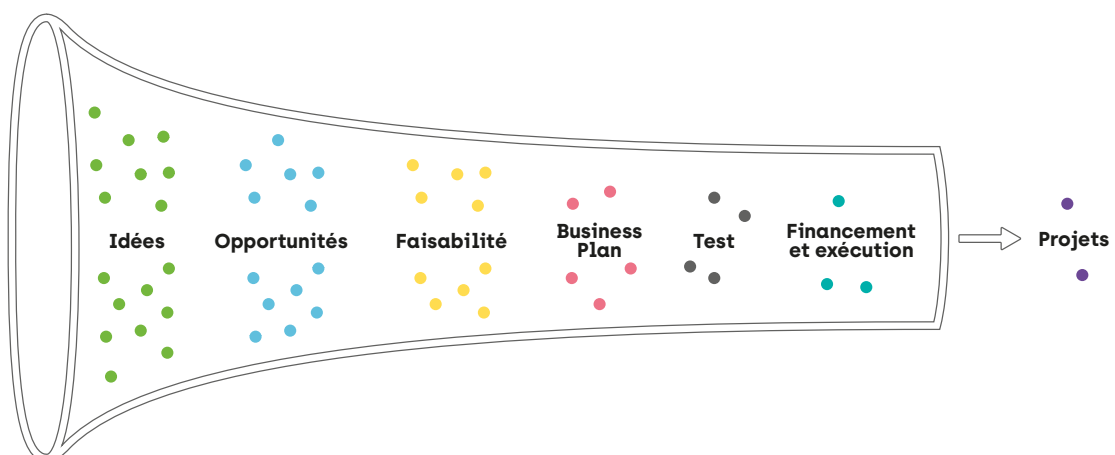


Figure 8 : Un processus de sélection progressive des idées vers les projets d'innovation à implémenter

Chaque phase du processus possède ses objectifs, outils, méthodes et risques spécifiques. Bien que certains aspects soient standardisés, d'autres varient selon l'institution ou la nature de l'innovation à étudier. Chaque phase requiert des compétences et des connaissances distinctes, impliquant potentiellement des personnes différentes à chaque étape. Les profils doivent être adaptés à la typologie des projets.

3.4 Aspects critiques

- Décrivez chaque étape de manière à garantir la traçabilité du processus ;
- Déterminez les compétences requises pour la réussite de chaque étape, puis décidez s'il est préférable de développer ces capacités en interne ou de faire appel à des ressources externes.
- Définissez chaque étape de manière pragmatique et réalisable. Mieux vaut une exécution simple et efficace qu'une proposition complexe non réalisée ;
- Éviter les décisions intuitives. Favorisez plutôt des processus structurés qui aboutissent à la prise de décisions rationnelles.

3.5 À retenir

- Adoptez des méthodes appropriées et outils validés, utilisés dans la littérature sur l'innovation ;
- Aligned les processus sur la stratégie globale de l'institution pour une allocation judicieuse des ressources. Si la Vision inclut une spécialisation, cela pourrait exiger des étapes ou des outils spécifiques ;
- Gardez une flexibilité suffisante pour permettre une adaptation rapide aux nouveaux besoins ;
- Coordonnez toutes les étapes des projets pour éviter doublons et lacunes, et prévenir les retards et les inefficacités ;
- Mettez en place des processus agiles pour vous adapter rapidement aux changements et nouvelles opportunités.

4.

Stimulation et formulation des idées



4. Stimulation et formulation des idées



4.1 Objectif de cette phase

L'objectif de cette phase est de libérer la créativité en suscitant la génération d'idées innovantes au sein de votre institution en mobilisant un grand nombre de personnes. Il est essentiel que chaque membre se sente capable de contribuer au processus d'innovation. Le but ultime est de recueillir une diversité de propositions pour résoudre des problèmes et/ou exploiter des opportunités, en accord avec les priorités stratégiques définies (cfr. figure 2).

Innover, c'est aussi s'inspirer et s'ouvrir vers de nouveaux horizons. Une phase formelle de stimulation des idées est cruciale pour soutenir et valoriser les esprits innovants. L'objectif est de permettre à tous les collaborateurs de partager leurs idées (*bottom-up*) et de diversifier les contributions en lien avec les priorités institutionnelles (*top-down*) (Barets et Duchateau, 2020).

4.2 Pourquoi est-ce important ?

Le but ultime d'une politique de développement de l'innovation est d'amener les propositions à émerger spontanément auprès des responsables en charge du processus. Par conséquent, la mise en œuvre de ces idées spontanées est un indicateur positif de l'ancrage de la culture de l'innovation.

Cependant, il existe plusieurs situations où les appels à projets sont indispensables :

- lors de la mise en place initiale de la politique de développement de l'innovation dans votre institution ;
- face à une situation spécifique, un problème complexe, ou lorsque vous souhaitez stimuler la créativité sur une thématique particulière ;
- lors de sollicitations initiées par des organismes externes à l'institution.

Cette phase crée un environnement propice à l'émergence d'idées novatrices et renforce la culture de l'innovation en favorisant la participation de tous les membres de l'institution. En stimulant cette participation, vous minimisez le risque de passer à côté d'idées intéressantes et encouragez un environnement favorable à l'innovation.

4.3 Comment faire ?

Pour stimuler la créativité et recueillir des idées originales :

- Créez un environnement où le personnel se sent à l'aise de partager les idées, même les plus audacieuses ;
- Mettez en place un processus de collecte d'idées ouvert et transparent ;
- Diversifiez les outils de stimulation et de collecte d'idées (plateformes en ligne, espaces dédiés à l'innovation...);
- Clarifiez et communiquez les sujets-clés nécessitant une innovation ;
- Organisez des sessions de *brainstorming* impliquant divers services et niveaux hiérarchiques.

L'objectif final de cette phase est de créer un environnement favorable à la génération spontanée d'idées et d'initier le processus d'évaluation des propositions (Benoît-Cervantes, 2016). La question clé est donc de savoir comment recevoir et traiter ces propositions.

Hack Healthcare :

L'événement Hack Healthcare est un bon exemple d'une manière de stimuler la formulation de bonnes idées au sein de l'écosystème.

Il réunit chaque année en Belgique des experts du secteur de la santé pour résoudre des défis de santé complexes présentés par des acteurs clés. Durant deux jours, les participants se concentrent sur des problématiques spécifiques, participent à des séances d'idéation collaborative, puis travaillent à concrétiser ces idées en vue de leur mise en œuvre future.

Plus d'informations : <https://hackbelgiumlabs.be/hack-healthcare/>



Vidéo 4 : Développement d'une application de suivi pré et post-natal à l'hôpital Foch (Paris, France)

Démarche expérience patient et récolte de leurs besoins - Le cas de l'hôpital Foch

L'hôpital Foch a mis en place la démarche expérience patient en 2018 dans le but de mieux cerner les besoins de leurs patients. A la maternité, les mamans souhaitaient disposer d'un outil de suivi pré et post-natal. L'hôpital a entamé une démarche de co-création afin de développer la solution adéquate avec les patientes, les soignants et les médecins et de la tester au sein de son living lab. Découvrez-là au travers de la vidéo 4.

4.4 Aspects critiques

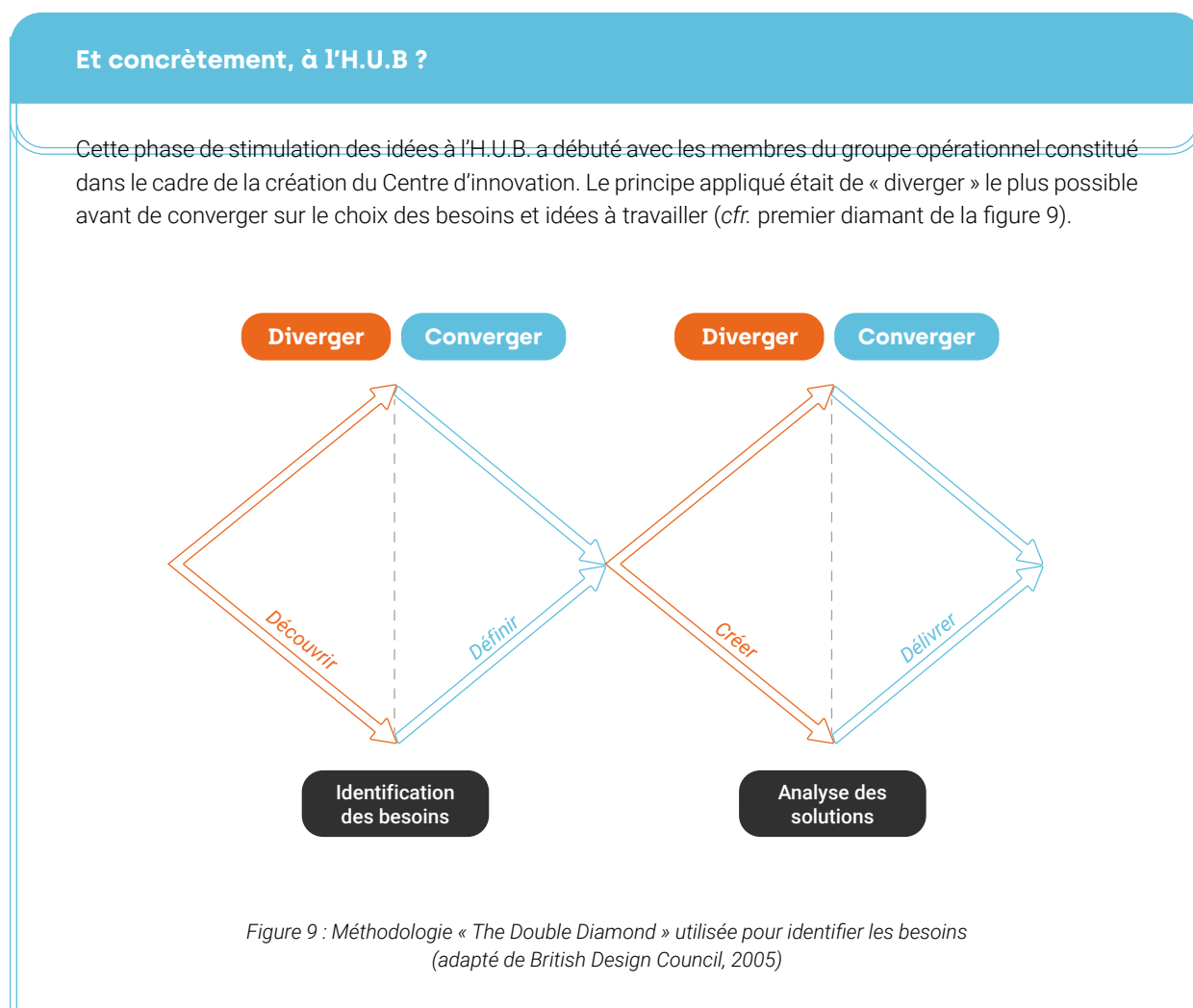
Il est essentiel d'évaluer le déroulement de cette phase car elle révèle le degré et les caractéristiques de la diffusion et de l'intérêt pour l'innovation parmi les différents services, professionnels et unités organisationnelles de l'institution. Il est également pertinent de noter si la proposition d'une idée implique la collaboration de différents départements voire la participation d'alliés externes.

Les indicateurs-clés pour évaluer la performance dans cette phase doivent être adaptés aux spécificités de chaque institution. Les indicateurs de base devraient inclure d'une part, le nombre d'idées spontanées émanant du personnel et, d'autre part, le nombre d'idées générées lors d'appels à idées ciblés.

Voici quelques exemples d'indicateurs :

- proportion de propositions innovantes par rapport aux propositions d'amélioration continue ;
- proportion des idées concernant l'exploitation d'éventuelles opportunités ;
- nombre total de départements participant à ce processus (en identifiant également ceux qui ne participent jamais) ;
- qualité des idées proposées (besoins ou opportunités) mesurée par exemple par la qualité de la justification ou du bien-fondé de la proposition.

Globalement, ces indicateurs devraient permettre de caractériser la nature des propositions, leur qualité et les personnes ou services impliqués.



Bien qu'un grand nombre de besoins et d'idées aient été collectés au sein du groupe opérationnel, la volonté d'inclure tous les collaborateurs de l'hôpital dans la démarche de réflexion est ressortie du groupe.

La décision a alors été prise de faire un « appel à besoins » institutionnel. Pour cadrer cet appel, un *brainstorming* centré sur le plan stratégique de l'H.U.B. a été réalisé avec les membres du groupe opérationnel du Centre d'innovation afin d'en lister les thématiques prioritaires. Celles-ci ont été validées par la direction, à savoir :

- l'intégration des proches des patients dans le trajet de soin ;
- la fluidification du trajet patient au sein de l'hôpital.

Un questionnaire (aussi appelé ci-dessous « formulaire de requête ») développé par le Centre d'innovation a été mis en ligne et partagé au sein de l'H.U.B. Les membres du groupe opérationnel en ont également fait la promotion auprès de leurs collègues afin de favoriser une participation large sur le terrain (cfr. première partie de la figure 10).

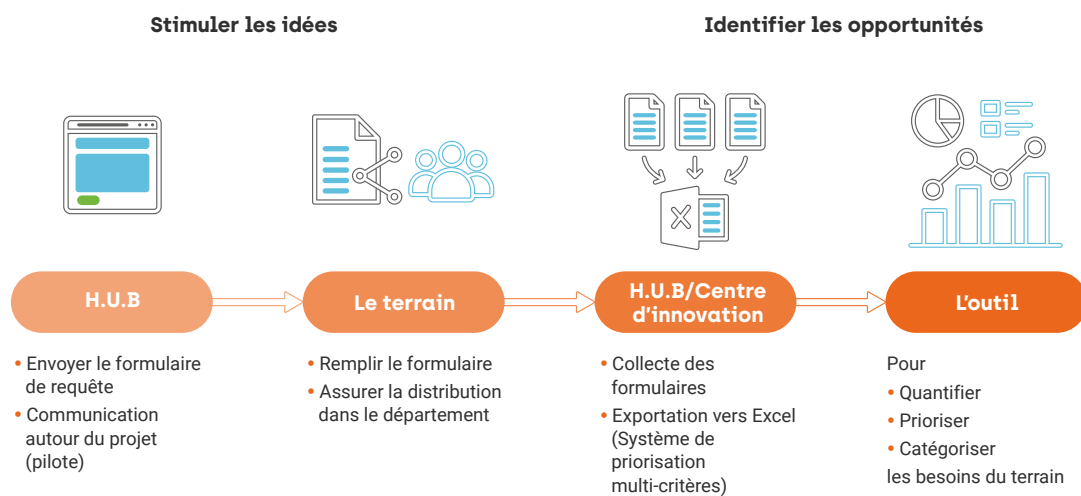


Figure 10 : Méthodologie globale pour la stimulation des idées et l'identification des opportunités (© Hict, 2023)

Au terme de deux semaines de collecte des besoins, le formulaire comptait 47 soumissions de collaborateurs de l'H.U.B de 24 départements différents.

4.5 À retenir

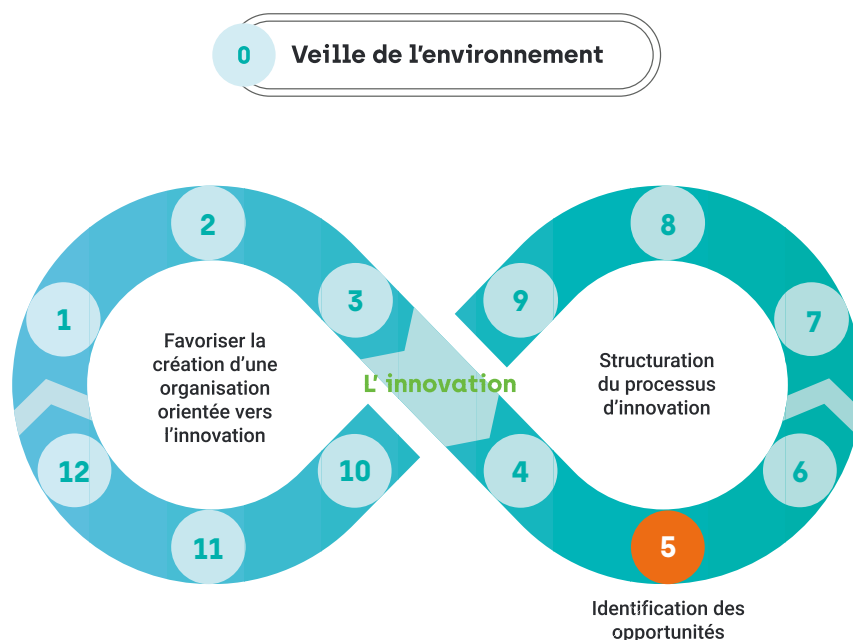
- Définissez clairement les domaines d'intervention prioritaires et les thématiques d'innovation, en veillant à les aligner avec la Vision définie ;
- Structurez les appels à projets en précisant le domaine d'intervention souhaité, qu'il s'agisse de répondre à des besoins ou de saisir des opportunités ;
- Fixez des conditions à privilégier dans les appels d'offre : valorisez les propositions portées par plusieurs services, les propositions multidisciplinaires, celles qui intègrent des patients dans l'équipe, etc ;
- Organisez la réception et l'accueil des idées spontanées à tout moment ;
- Ne rejetez pas et ne discréditez pas la pensée créative. Avant d'exclure une idée, posez-vous la question : « Pourquoi pas ? ».

5.

Identification des opportunités



5. Identification des opportunités



5.1 Objectif de cette phase

Cette étape vise à identifier les opportunités d'innovation les plus prometteuses parmi les idées reçues. Bien que l'étape de « stimulation et de formulation des idées » soit destinée à résoudre un problème ou à tirer parti d'une opportunité, cette phase-ci se concentre sur l'identification des options initiales pouvant *réellement* constituer une opportunité.

Dans le cadre des appels à projets, cette analyse commence par un triage des idées formulées. Elle inclut l'évaluation et la quantification des opportunités pour sélectionner celles qui répondent le mieux aux besoins de l'institution. Une approche structurée est essentielle pour cette identification.

5.2 Pourquoi est-ce important ?

Cette phase permet de concentrer les ressources sur les projets d'innovation ayant le plus grand potentiel d'impact positif. Elle prévient la dispersion des efforts humains et financiers sur des idées peu réalisables, peu bénéfiques, ou déjà en cours de développement.

5.3 Comment faire ?

Pour évaluer la valeur des idées soumises, suivez une approche méthodique :

- Développez un processus formel et transparent pour la revue des idées ;
- Utilisez des outils et critères d'évaluation et de priorisation ;
- Facilitez les échanges d'idées entre les membres de différents services ;
- Échangez avec les soumissionnaires d'idées pour clarifier et approfondir les propositions ;

- Assurez-vous que les propositions sont validées par la direction ;
- Analysez le marché : Identifiez les tendances, les demandes émergentes et les lacunes. Comprenez les besoins des différents groupes de patients ;
- Impliquez les parties prenantes : Consultez patients, professionnels et experts du secteur pour obtenir leurs avis et idées de solutions potentielles ;
- Étudiez la concurrence : Identifiez les faiblesses des solutions concurrentes et cherchez comment faire mieux ;
- Assurez-vous que les besoins de votre institution sont bien alignés avec les solutions innovantes disponibles sur le marché ou à développer en préparation de la phase suivante (faisabilité).

Dans cette perspective, restez à l'affût des avancées technologiques et scientifiques. Explorez les nouvelles technologies - dispositifs médicaux innovants, applications mobiles, solutions numériques - qui répondent à des besoins non satisfaits ou améliorent les soins de santé.

Il est crucial, lors de la priorisation des besoins récoltés, de considérer la valeur ajoutée des besoins et solutions proposées. Il faut évaluer leur impact sur les aspects suivants :

- l'amélioration des résultats de santé ;
- la transformation de la pratique clinique ;
- l'amélioration de l'expérience patient ;
- l'amélioration de l'efficacité ;
- l'amélioration de la qualité du travail des professionnels ;
- la contribution à la transformation digitale de l'organisation.



Vidéo 5 : Développements de Rosa au regard des besoins hospitaliers (Bruxelles, Belgique)

Adresser les besoins des hôpitaux - le cas de la startup Rosa :

Outre les médecins généralistes, Rosa a amélioré en 2023 sa plateforme de prise de rendez-vous médicaux en ligne afin qu'elle réponde aussi aux besoins des hôpitaux confrontés à énormément de « no show », ce qui a permis de rendre le système de prise de rendez-vous plus efficace. Découvrez son témoignage dans la vidéo 5.

Et concrètement, à l'H.U.B ?

L'application de cette étape 5 à l'H.U.B s'est basée sur la méthodologie « diverger/converger » mentionnée précédemment (cfr. deuxième diamant de la figure 9). En pratique, cela s'est traduit par deux étapes de qualification des résultats (cfr. figure 11) :

- Qualification 1 : Converger les besoins/idées de la phase précédente pour en faire ressortir les plus pertinentes ;
- Qualification 2 : Diverger les idées de solutions/outils qui répondent aux besoins identifiés lors de la qualification 1, en élaborant des mini « business cases » (cfr. aussi figure 12).

Centre d'innovation H.U.B - SYSTÈME DE PRIORISATION MULTI-CRITERES											
Qualification 1											
IMPACT HUMAIN				IMPACT ORGANISATIONNEL				URGENCE			
Impact patient		Impact personnel		Impact durabilité & écologique		Lien avec la stratégie H.U.B		Transversalité : Impact sur les 3 institutions de l'hôpital		Incentive	Compétitivité
Poids :	X %	Poids :	X %	Poids :	X %	Poids :	X %	Poids :	X %	Poids :	X %
Description courte du paramètre		Description courte du paramètre		Description courte du paramètre		Description courte du paramètre		Description courte du paramètre		Description courte du paramètre	

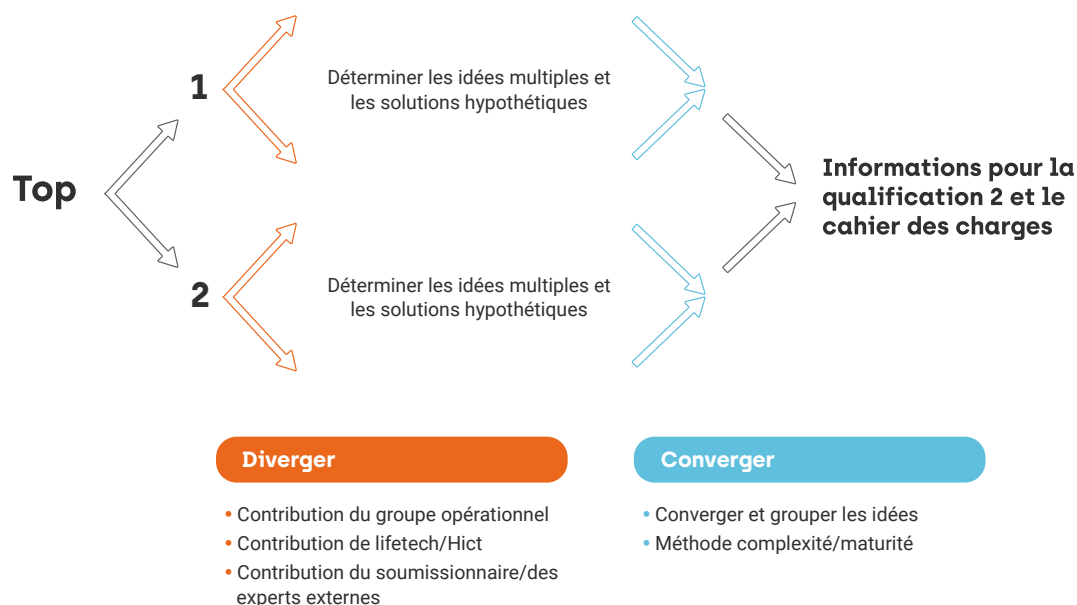
Centre d'innovation H.U.B - SYSTÈME DE PRIORISATION MULTI-CRITERES											
Qualification 2											
DEGRE D'INNOVATION				EFFORT				VISIBILITE			
Degré d'incertitude		Risque		Coût-Bénéfice		Faisabilité (préparation organisationnelle)		Temporalité		Interne	Externe
Poids :	X %	Poids :	X %	Poids :	X %	Poids :	X %	Poids :	X %	Poids :	X %
Description courte du paramètre		Description courte du paramètre		Description courte du paramètre		Description courte du paramètre		Description courte du paramètre		Description courte du paramètre	

© Hict

Figure 11 : Système de priorisation multi-critères développé pour l'évaluation des idées/besoins soumis lors de l'appel interne (Hict, 2023)

Qualification 1 – Objectif : Converger sur un top 3 des besoins soumis par les collaborateurs de l'H.U.B

- Évaluation des soumissions : Toutes les soumissions ont été évaluées par les membres du groupe opérationnel du Centre d'innovation, l'équipe lifetech, et les consultants de Hict. Chaque soumission a reçu une note de confiance basée sur les réponses fournies dans les questionnaires ;
- Critères d'évaluation : Les critères, définis par le groupe opérationnel et repris dans la figure 11, incluent l'impact organisationnel du besoin, l'impact écologique, l'impact pour le patient et le lien avec la stratégie de l'hôpital. Outre cette évaluation quantitative objective des paramètres d'évaluation, une évaluation qualitative via l'attribution d'une note de « sentiment global » a également été demandée aux membres du groupe opérationnel du Centre d'innovation pour chaque soumission. Cette évaluation subjective permet notamment de valider la priorisation quantitative automatique et de déterminer les besoins intéressants mais non prioritaires.



© Hict

Figure 12 : Approche définie pour les deux qualifications des idées/besoins soumis lors de l'appel interne (adapté de British Design Council, 2005)

Un tableau de bord (cfr. annexe) a été développé pour visualiser toutes les évaluations. Ce tableau a servi de base pour un atelier visant à déterminer un top 3 à reprendre en qualification 2. Bien qu'un top 2 ait finalement été établi (la troisième option du top 3 étant un « plan B » éventuel), la décision a été prise de poursuivre la réflexion avec une des soumissions, validée par la direction.

Nous avons observé qu'il est nécessaire de cadrer suffisamment l'appel à besoins en amont afin de d'obtenir un contenu exploitable et actionnable dans le cadre de la mission du Centre d'innovation et de prioriser plus facilement les besoins.

Qualification 2 - Premier objectif : Diverger les idées de solutions/outils qui répondent aux besoins identifiés lors de la qualification 1

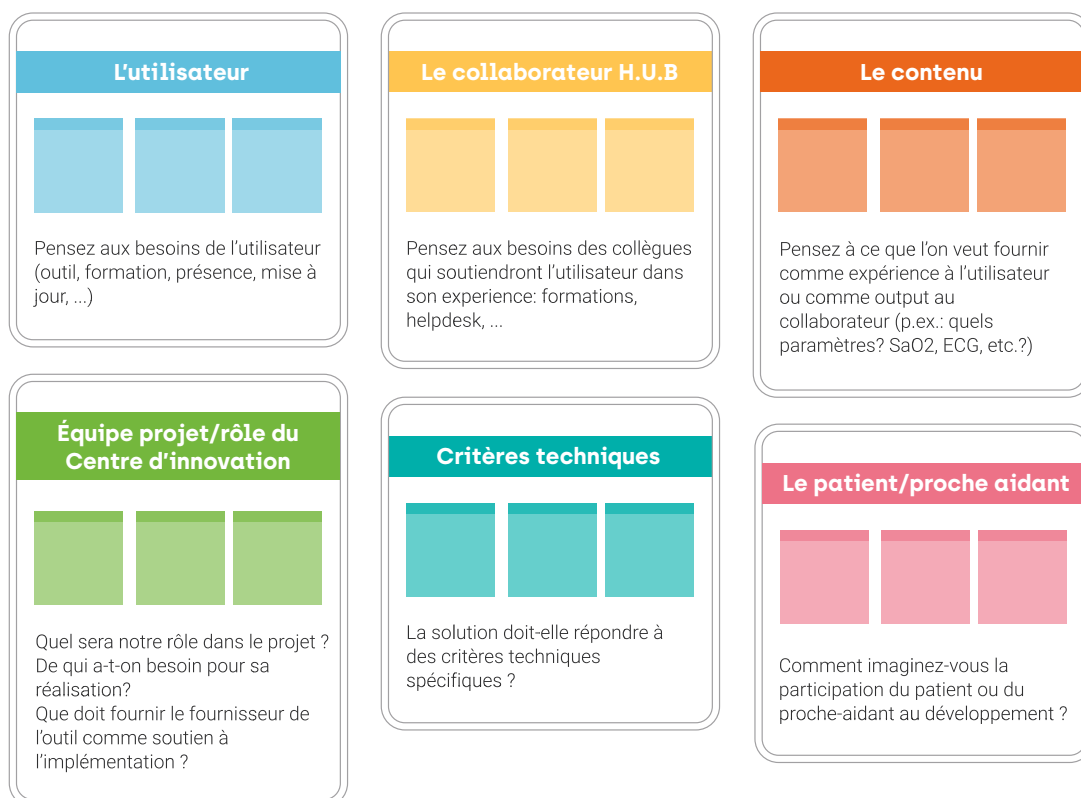
La qualification 2 a été réalisée lors d'un atelier de *brainstorming* (cfr. figure 13) avec les membres du groupe opérationnel du Centre d'innovation. Le groupe a utilisé les résultats de la qualification 1, ainsi qu'une revue du marché et de la littérature visant à énumérer les solutions disponibles (développées ou non) qui pourraient répondre aux besoins soumis.

Qualification 2 : Second objectif : définir les critères auxquels la solution/outil devrait répondre

Le but recherché était de construire un mini « business case » (dans notre contexte, certains critères, tels que le budget, étaient déjà fixés) et d'établir le contenu de l'appel à solutions, étape suivante du projet.

Des moments d'échange avec les soumissionnaires retenus ont également été organisés. Ces discussions ont permis d'affiner le choix du besoin à sélectionner, certains besoins soumis ayant été jugés très intéressants mais ne cadrant en définitive pas avec la mission du Centre d'innovation de l'H.U.B (voir aussi section « Définition et exécution de la phase test »).

Critères pour le cahier des charges



© Hict

Figure 13 : Méthodologie de workshop pour la définition des critères (« need to have » et « nice to have ») nécessaires pour la définition du projet et la rédaction d'un appel à projets ou d'un cahier des charges (Hict, 2023)

Nous avons pu observer qu'il est crucial d'effectuer une analyse approfondie de la maturité du marché c'est à dire s'assurer que le marché est prêt à répondre partiellement ou totalement au besoin exprimé, quitte à ce que l'hôpital et le(s) développeur(s) de solution(s) co-crément la solution la plus adéquate (cfr. aussi étape 6. « analyse de la faisabilité »).

5.4 Aspects critiques

Le risque majeur est de classer une idée comme un « faux négatif », ce qui signifie que vous avez perdu une opportunité potentielle.

Le plus difficile est de déterminer l'avantage concurrentiel que vous aurez par rapport à une initiative similaire, déjà existante ou en cours de développement.

5.5 À retenir

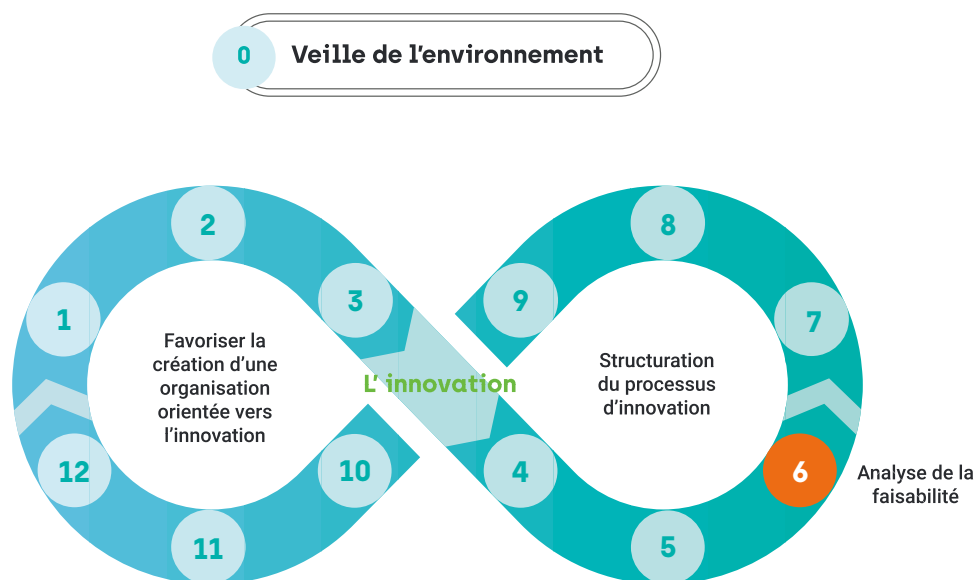
- Créez un cadre structuré pour la revue des idées, avec des outils d'évaluation et de priorisation, et utilisez des méthodes de recherche solides pour obtenir des données fiables et pertinentes ;
- Impliquez activement les parties prenantes dans l'identification des opportunités ;
- Restez informé des nouvelles tendances et de l'évolution de la réglementation pour favoriser des innovations de grande envergure ;
- Employez des critères d'évaluation simples, tels que l'impact et la faisabilité, pour aligner les idées retenues avec les objectifs institutionnels.



6.

Analyse de la faisabilité

6. Analyse de la faisabilité



6.1 Objectif de cette phase

Cette phase vise à fournir une évaluation réaliste de tous les aspects pertinents, en tenant compte de la nature de l'idée et en utilisant toutes les approches disponibles. En d'autres termes, l'accent est mis non pas sur le potentiel d'innovation de l'idée, mais sur sa faisabilité et son potentiel de réalisation.

6.2 Pourquoi est-ce important ?

Cette phase vise à prévenir le lancement de projets d'innovation qui pourraient échouer en raison de contraintes non anticipées. Elle assure que les projets sont à la fois pertinents et réalisables, tout en évitant de perdre du temps et des ressources qui pourraient être mieux utilisés pour d'autres initiatives. À ce stade, il est crucial de gérer judicieusement les ressources, car leur consommation peut devenir significative.

6.3 Comment faire ?

Dans cette phase, vous disposez d'un large éventail d'options pour évaluer correctement la faisabilité de l'initiative. Deux critères initiaux, basés sur des outils spécifiques, servent de fondement pour un triage préliminaire. Il est également crucial de créer une liste exhaustive de perspectives potentielles pour examiner la faisabilité de votre initiative, chacune accompagnée d'outils et de méthodologies dédiés, à utiliser selon la nature de l'initiative.

Pour la première étape d'évaluation de la faisabilité, utilisez les approches suivantes :

- **Réalisation d'un *Business Case***

Le *business case* évalue le projet en examinant les revenus potentiels, les coûts et les risques. Il permet d'estimer globalement la viabilité économique de l'initiative et de décider si le projet mérite d'être poursuivi tel qu'il est défini actuellement.

- **Analyse des 5 Forces de Michael Porter**

Cette analyse aide à comprendre le degré de compétitivité de l'initiative et à estimer sa faisabilité en examinant le marché, à travers les dimensions suivantes :

- La menace des nouveaux entrants ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Le pouvoir d'influence des clients ;
- La menace des produits de substitution ;
- L'intensité de la concurrence.

Ces deux analyses initiales jouent un rôle de triage et permettent de déterminer si l'opportunité définie est prête pour l'application d'autres critères ou perspectives pertinents pour estimer sa faisabilité. Si l'un ou l'autre de ces critères n'est pas satisfaisant, il sera nécessaire de revenir à la phase d'évaluation de l'opportunité et de reformuler l'initiative.

Outre la viabilité économique, d'autres éléments sont à prendre ensuite en considération pour déterminer la faisabilité d'une idée :

- **Faisabilité clinique** : Le projet doit être réalisable sur le plan clinique, répondant aux besoins des patients et des professionnels de santé ;
- **Faisabilité organisationnelle** : Le projet doit pouvoir être intégré dans l'organisation sans perturber les processus existants ;
- **Faisabilité réglementaire** : Le projet doit respecter les règlements et normes en vigueur, y compris le passage éventuel en comité d'éthique ;
- **Faisabilité humaine** : Le projet doit être soutenu par les parties prenantes clés, y compris les professionnels de santé, les patients, les payeurs et les autorités de réglementation. Cette dimension englobe également les aspects éthiques ;
- **Faisabilité technique** : Le projet doit être techniquement réalisable tout en assurant la qualité et la sécurité nécessaires pour sa mise en œuvre.

6.4 Aspects critiques

L'aspect critique de cette phase est d'identifier les initiatives qui sont des « vrais positifs », c'est-à-dire d'éviter de donner le feu vert à des initiatives non faisables, car le coût d'opportunité pourrait être très élevé. Il est essentiel d'utiliser de manière exhaustive toutes les analyses nécessaires et pertinentes pour garantir le bien-fondé de votre jugement sur la faisabilité de l'initiative.

Dans le cadre d'un appel à idées, et surtout pour une institution en début de processus de développement de l'innovation, cette phase doit se dérouler le plus tôt possible, idéalement entre la phase de stimulation et de formulation des idées et la phase d'identification des opportunités, ou simultanément à cette dernière. Assurer la faisabilité est crucial, car il est nécessaire de garantir que le succès à court terme puisse être capitalisé pour continuer à construire une culture d'innovation.

6.5 À retenir

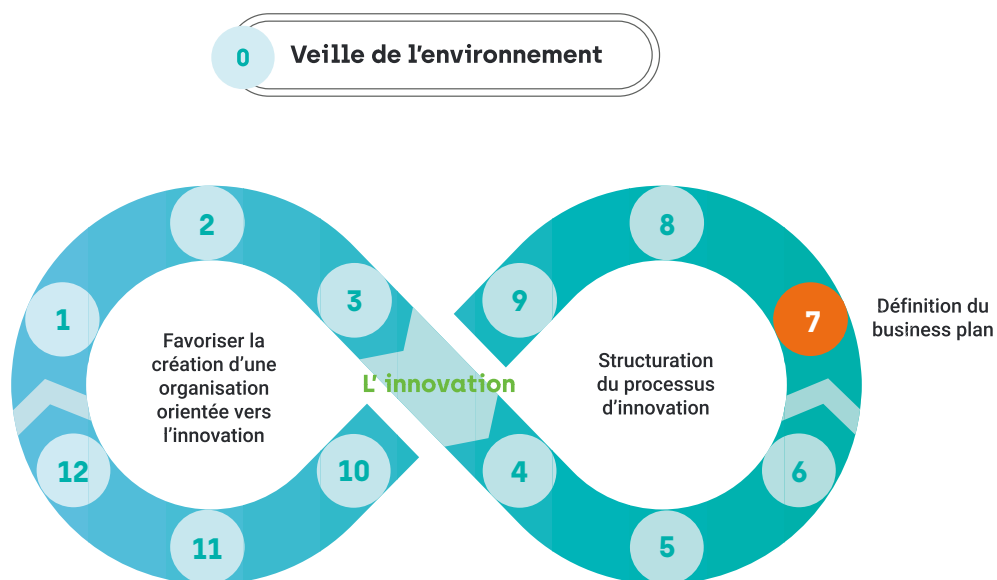
L'analyse de la faisabilité est un travail d'équipe, nécessitant l'intégration de diverses perspectives. Il est essentiel de connaître et de savoir utiliser correctement tous les outils et méthodologies pertinents pour chaque approche.

7.

Définition du *business plan*



7. Définition du *business plan*



7.1 Objectif de cette phase

Après avoir analysé la faisabilité de votre idée, il est temps de formaliser le *business plan*. Ce document essentiel détaille l'étude de marché, les options concurrentes, les éléments que l'innovation remplace, l'accès au marché (si pertinent), l'analyse des contraintes formulées par les régulateurs, la stratégie de développement et les sources de revenus.

Gardez à l'esprit les quatre objectifs distincts du *business plan* :

- Servir de modèle de référence : Le *business plan* sera utilisé auprès de divers interlocuteurs tels que financeurs, investisseurs, partenaires, régulateurs, etc. En tant que modèle, il devra être adapté aux objectifs spécifiques de chaque interlocuteur, chacun ayant probablement des intérêts différents ;
- Maintenir une base solide et actualisée : Pour être solide et pertinent, le *business plan* doit être mis à jour en continu en fonction des nouveaux éléments et données reçus ;
- Agir comme un élément de négociation : Le *business plan* servira d'outil de négociation avec les investisseurs potentiels ou d'autres sources de financement ;
- Déterminer les prochaines étapes : Le *business plan* sera très utile pour définir les prochaines étapes et les actions à entreprendre. Inversement, toute modification ou contrainte rencontrée lors de son déploiement obligera à actualiser le *business plan*.

7.2 Pourquoi est-ce important ?

Le *business plan* est aussi la feuille de route du projet. Il clarifie la vision, assure que tous les acteurs concernés comprennent les objectifs, évalue la viabilité financière, et garantit la disponibilité des ressources nécessaires.

Ce document sera régulièrement mis à jour au regard de tout élément nouveau concernant l'initiative d'innovation. Il sera également essentiel pour la recherche de financement et la prise de décisions stratégiques.

7.3 Comment faire ?

Pour vous aider à progresser sur cette voie, le *business plan* doit inclure les éléments analytiques suivants :

- **Résumé exécutif** : Un aperçu concis du projet, exposant ses objectifs, sa vision, son importance pour l'institution de santé et les besoins en financement qui y sont liés ;
- **Description du projet** : Une description détaillée du projet, expliquant ses objectifs spécifiques et son impact attendu sur les soins de santé ;
- **Analyse du marché** : Une évaluation du secteur, se concentrant sur les besoins des patients et des professionnels de santé, les tendances du secteur, les opportunités de croissance, ainsi que les concurrents actuels et potentiels, les produits/services remplacés par l'innovation, et la protection de l'innovation (barrières d'entrée) ;
- **Services ou solutions** : Une présentation approfondie des services ou solutions offerts par le projet, incluant leur fonctionnement et les avantages qu'ils apportent ;
- **Stratégie de mise en œuvre** : Une explication du plan de déploiement, des partenariats, de la promotion, des ressources nécessaires, et des indicateurs de succès.
- **Équipe de direction** : Une présentation des membres clés de l'équipe, leur expertise pertinente, et leur contribution au succès du projet ;
- **Plan financier** : Des projections financières spécifiques au projet, comprenant budget, prévisions des revenus, coûts, besoins en financement, et sources potentielles de financement ;
- **Analyse des risques** : L'identification des défis potentiels et des plans d'atténuation pour minimiser ces risques ;
- **Plan de mise en œuvre** : Une description des étapes spécifiques pour le lancement du projet, avec des délais, des coûts, des responsabilités, et des objectifs à court terme ;
- **Annexes** : L'inclusion de documents pertinents renforçant la crédibilité du projet.

Ce *business plan* doit être clair, solide, et flexible pour s'adapter aux exigences des financeurs. Pour les investisseurs privés, expliquez également la valeur ajoutée, fournissez une analyse détaillée de la concurrence potentielle et montrez l'engagement de l'équipe.

7.4 Aspects critiques


Dans la formulation du *business plan*, il est crucial de prendre en compte les trois aspects suivants :

- Une mauvaise compréhension du marché peut retarder ou supprimer l'adoption du projet ;
- Une viabilité financière non convaincante qui peut dissuader les investisseurs ;
- Négliger la concurrence risque de déforcer vos avantages concurrentiels et vous faire perdre des parts de marché.

Aussi il faudra définir la stratégie d'exécution : Répartissez les responsabilités, établissez des jalons et des échéanciers, gérez les risques et coordonnez les parties prenantes. N'hésitez pas, en parallèle, à recourir à des méthodologies telles que PRINCE2, Agile, ou PMP pour structurer et coordonner les activités nécessaires.

7.5 À retenir

- Montrez clairement la proposition de valeur du projet, comment celui-ci résout un besoin de santé, améliore la performance et/ou tire profit d'une opportunité ;
- Identifiez clairement la création de valeur spécifique pour les *stakeholders* ;
- Démontrez la solidité financière du projet en expliquant comment les fonds seront utilisés et en montrant que les estimations de revenus et de résultats sont réalistes ;
- Évaluez les risques et proposez des stratégies pour les atténuer ;
- Actualisez le *business plan* en fonction des *feedbacks* que vous recevrez des différents interlocuteurs et des changements d'objectifs fixés par les financeurs, les clients potentiels ou les régulateurs. Dès lors, le modèle du *business plan* doit être à la fois robuste et adaptable.



Définition et exécution de la phase test

8. Définition et exécution de la phase test



8.1 Objectif de cette phase

La phase de test, ou phase de prototypage, consiste à évaluer l'innovation dans un environnement réel ou simulé. L'objectif est de compléter l'idée initiale en tenant compte de toutes les contraintes identifiées jusqu'à présent.

Cette phase implique que la pertinence de l'initiative d'innovation a été acceptée, mais elle sera encore perfectionnée et davantage formalisée grâce à cet exercice. Il est essentiel de favoriser la collaboration entre tous les acteurs internes et externes, y compris les fournisseurs qui supportent également une part de risque.

8.2 Pourquoi est-ce important ?

Cette synergie garantit que l'innovation est techniquement faisable, bien intégrée dans les institutions qui l'adopteront, et acceptée par les utilisateurs finaux.

Cette phase minimise les risques associés à l'innovation en évaluant le comportement de l'initiative dans un contexte quasi-réel. Des ajustements de conception seront effectués pour valider la fonctionnalité de l'innovation. Sans cette étape, un déploiement précipité pourrait entraîner des coûts élevés et des résultats décevants (Ministère de la Santé et de la Prévention, 2023).

8.3 Comment faire ?

Le choix du lieu de test dépend du type d'innovation. Une innovation organisationnelle simple peut être testée en interne, tandis qu'une innovation plus complexe ou technologique peut nécessiter un espace externe, comme un laboratoire de recherche appliquée ou un *living lab*. Cette phase requiert souvent la collaboration entre chercheurs, entreprises et utilisateurs finaux pour tester les nouvelles technologies et concepts dans des conditions réelles de soins de santé.

Les *living labs* jouent un rôle crucial dans cette phase. Un *living lab* est un espace polyvalent où chercheurs, entreprises et utilisateurs collaborent pour développer et évaluer de nouvelles technologies ou simuler l'organisation du travail, l'aménagement des espaces, etc.

Les innovations peuvent également être testées dans des environnements de soins réels, avec des ajustements itératifs basés sur les retours d'expérience de leurs potentiels utilisateurs.

L'**ENoLL** (<https://enoll.org>) (*European Network of Living Labs*) certifie les *living labs* en tenant compte des principes suivants :

- implication des utilisateurs finaux tout au long du processus d'innovation ;
- utilisation de méthodologies de co-création où les utilisateurs finaux participent activement à la définition des besoins, à la conception, au développement et à l'évaluation des solutions innovantes ;
- ouverture et inclusivité des *living labs* à tous les acteurs intéressés par le processus ;
- diversité des partenaires, y compris des entreprises, autorités publiques, universités et autres organisations ;
- évaluation de l'impact socio-économique des activités d'innovation ;
- collaboration avec d'autres *living labs* et participation aux activités du réseau.

L'ENoLL propose un référentiel de certification incluant des critères tels que la transparence des processus, la durabilité financière et le modèle de gouvernance. Bien que l'accréditation des *living labs* ne soit pas obligatoire, connaître et respecter ces critères est bénéfique pour assurer une organisation efficace et un bon fonctionnement. Certains partenaires peuvent néanmoins exiger l'accréditation ENoLL pour établir des accords de développement avec vous, notamment des compagnies internationales avec des exigences de conformité strictes.

Enfin, les *living labs* peuvent être généralistes ou spécialisés dans un ou plusieurs domaines.

Malgré que nous avons inclus les *living labs* à l'étape « définition et exécution de la phase test », les *living labs* s'utilisent également dans d'autres phases du processus d'innovation, notamment dans les phases « identification des opportunités » et « analyse de la faisabilité » afin d'évaluer par exemple la faisabilité technique d'un projet.

Quelques exemples de *living labs*

Localisation	Nom du living lab et spécialisation	Site web
Allemagne, Halle (Saale)	Future Care Lab Espace d'innovation pour le développement de techniques d'assistance dont la robotique d'assistance ; lié à l'hôpital universitaire de Halle	https://format.medizin.uni-halle.de/portfolio/future-care-lab/ 
Allemagne, Karlsruhe	Living Lab Ambient Assisted Living Espace d'innovation pour le développement de nouveaux systèmes de capteurs, mise en réseau des acteurs du secteur, prévision des processus médicaux	https://www.fzi.de/erleben/house-of-living-labs/ 
Allemagne, Mannheim	INSPIRE Living lab Espace d'innovation pour les patients traités au sein des départements d'urologie et d'orthopédie ; développé en collaboration avec l'hôpital universitaire de Mannheim	https://www.livinglab-umm.de/english/ 
France, Paris	Broca Living Lab Recherche et innovation des technologies pour la santé et l'autonomie au sein de l'hôpital roca AP-HP	https://www.brocalivinglab.org/ 
France, Strasbourg	OpenCare Lab Espace d'innovation pour le développement de solutions en prévention et en santé globale (aspects métaboliques et psychiques) ; développé notamment avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg	https://www.opencare-lab.fr/ 
Pays-Bas	The National eHealth Living Lab (NELL) Validation et évaluation d'applications ehealth	https://nell.eu/english 
Pays-Bas, Amsterdam et Delft	Living Lab Value-Based Healthcare Création d'outils et de produits pour faciliter la communication dans les environnements de soins de santé interdisciplinaires ; initiative développée en collaboration avec Amsterdam UMC et TU Delft	https://delftdesignlabs.org/living-lab-value-based-healthcare/ 

Tableau 1 : Quelques exemples de living labs européens



Vidéo 6 : Test d'un modèle organisationnel innovant au sein d'une maison de santé à l'IMAD (Genève, Suisse)

Test d'un modèle organisationnel innovant - Le cas de l'Institution Genevoise de Maintien à Domicile

L'IMAD a mis en place un projet-pilote au sein d'une maison médicale afin de tester un modèle organisationnel innovant basé sur une démarche collaborative. Son expérience est présentée dans la vidéo 6.

8.4 Aspects critiques

- Organisez soigneusement le test de l'innovation ;
- Facilitez l'accès de l'innovation industrielle à l'institution de santé pour l'exécution des tests. Et vice-versa, utilisez les moyens de l'industrie pour tester vos innovations de produits ;
- Évaluez la nécessité d'avoir un living lab et envisagez son accréditation. Sinon, prenez en compte ses recommandations afin d'améliorer vos pratiques.

8.5 À retenir

Le test d'une initiative variera considérablement en fonction de sa nature : produit, service, ou innovation organisationnelle et managériale.

Pour les tests de produits ou de services, il est généralement nécessaire de collaborer avec une ou plusieurs entreprises partenaires. Plusieurs points doivent alors être abordés :

- **Sélection des fournisseurs et modalités de collaboration** : Si un fournisseur est considéré comme un partenaire, il partage le risque avec vous, ce qui implique des accords clairs sur la propriété des brevets et d'autres aspects économiques ;
- **Nature des décisions** : Ces décisions doivent être prises de manière collégiale, tant lors de la phase de test que lors de la phase de mise sur le marché du produit ou du service.

En revanche, les innovations organisationnelles ou managériales sont souvent moins complexes à tester, étant généralement de nature interne à l'institution.

Paradoxalement, les innovations produits et services sont souvent plus faciles à mettre en œuvre que les changements organisationnels ou managériaux internes. Dans ces cas, en plus d'une stratégie d'innovation efficace, une gestion du changement bien orchestrée est essentielle pour garantir le succès de l'implantation de l'innovation (Kotter, 2012).



Figure 14 : Câblage et monitoring de patient hospitalisé (Anderson, 2017)

A la suite de l'appel à besoins présenté à l'étape 4, les membres du Centre d'innovation ont retenu le besoin « Il y a trop de fils sur mon patient » (étapes 5 et 6). Une étude pilote a ensuite été initiée afin de tester l'adéquation d'une solution potentielle au besoin de l'H.U.B. et d'en tirer des enseignements concernant le déroulement « en vie réelle » des étapes initiales du processus d'innovation abordées dans ce guide, pour les différents *stakeholders* impliqués.

Besoin initial

Le personnel des soins intensifs a initié cette étude pilote pour réduire le nombre de fils sur les patients tout en maintenant un niveau de sécurité et de fonctionnalité équivalent à celui des moniteurs traditionnels.

Identification des fournisseurs et sélection de la solution

Nous avons recherché des fournisseurs belges et étrangers proposant des solutions de monitoring sans fil innovantes. Un comité de sélection a évalué les différentes propositions sur des critères de sécurité, de fonctionnalité et de coût. Après cette évaluation, la société française RDS et sa solution MultiSense® a été sélectionnée.

MultiSense® est une solution de monitoring sans fil offrant une sécurité et une fonctionnalité comparables aux moniteurs classiques utilisés à l'hôpital. Elle se compose d' :

- un patch connecté collectant en continu une série de paramètres physiologiques (fréquence cardiaque, saturation en oxygène, température cutanée, fréquence respiratoire, activité et position du patient) ;
- une plateforme web sécurisée transformant les données en outils d'aide à la décision pour les soignants ;
- un téléphone fournissant un support logistique au patient et permettant la gestion du cycle de vie de la solution.

Cette solution, initialement développée pour un usage à domicile après hospitalisation, permet un suivi continu des signes vitaux sans contrainte de fils, améliorant ainsi le confort et la mobilité des patients (*cfr.* figure 15).



Figure 15 : Illustration du dispositif MultiSense® de RDS et de la pose du patch (RDS, 2024)

Réorientation vers un autre service

En raison de normes spécifiques des soins intensifs, nous avons réorienté notre projet-pilote vers un autre service.

Le Dr. Maarten Vander Kuylen, chirurgien thoracique et œsophagien à l'Hôpital Erasme, a été contacté et, très intéressé par la solution pour le suivi en continu et la convalescence des patients, a collaboré avec les kinésithérapeutes, infirmières et autres professionnels de soin pour intégrer cette innovation au sein du service de chirurgie thoracique et de gastro-entérologie chirurgicale.

Le service de chirurgie thoracique utilise un moniteur classique pour tous les patients en post-opératoire de résection pulmonaire (lobectomie, pneumonectomie, réductions limitées, réductions de volume pulmonaire). En revanche, le service de gastro-entérologie chirurgicale ne dispose pas de moniteur classique pour les patients ayant bénéficié d'une œsophagectomie, qui ne sont donc pas monitorés en continu.

Objectifs de l'étude pilote

Les objectifs de cette réorientation étaient d' :

- évaluer l'avantage offert par MultiSense® aux professionnels de santé (facilité d'utilisation et satisfaction des utilisateurs) ;
- évaluer la tolérance et le confort lors de l'utilisation de l'appareil MultiSense® chez les patients ayant subi une résection pulmonaire ou une œsophagectomie ;
- évaluer les avantages dans le degré de mobilisation des patients (en particulier dans le gymnase pendant la physiothérapie).

Avantages de la solution

Les intérêts pré-perçus de la solution MultiSense® par l'équipe clinique sont nombreux, tant pour les patients que pour les professionnels de santé.

Pour les patients, être monitorés en continu les rassure et permet une mobilisation plus rapide, l'absence de fils facilitant également leurs déplacements. La mobilisation des patients est essentielle pour optimiser la récupération après une chirurgie.

Pour les soignants, notamment les kinésithérapeutes, la solution permet de mobiliser rapidement et simplement les patients sans devoir débrancher et rebrancher les moniteurs pour les séances de rééducation. L'absence de cablage facilite les soins dispensés par le personnel infirmier, ce qui permet d'optimiser leur temps et la gestion du service.

Pour les médecins, l'avantage principal est de pouvoir surveiller les signes vitaux des patients à distance, permettant une meilleure réactivité et un suivi plus précis des évolutions post-opératoires, notamment en cas de complications potentielles.

En chirurgie de l'œsophage, où les patients ne sont habituellement pas monitorés, la solution MultiSense® apporte une sécurisation supplémentaire pour une chirurgie compliquée comportant des risques de complications avérés.

Demande au comité d'éthique

Une demande a été soumise au comité d'éthique pour obtenir l'autorisation de mener une étude pilote à l'hôpital. Cette étape a permis de garantir que tous les aspects éthiques et de sécurité des patients soient pris en compte avant de commencer les tests de la solution. Étant donné que la solution est marquée CE IIa, seuls un synopsis de l'expérimentation et un contrat de partenariat entre l'H.U.B et RDS ont été proposés.

Formation de l'équipe de terrain

Pour préparer l'équipe de terrain, composée de plusieurs chirurgiens, d'infirmières chefs, d'infirmières et de kinésithérapeutes, une formation a été dispensée sur l'utilisation de la solution MultiSense®, la pose du patch et l'utilisation de la plateforme de suivi des données.

Ce projet pilote a été rendu possible grâce à l'implication de nombreux acteurs de l'hôpital : direction, médecins, infirmières, kinésithérapeutes, responsables informatique et biomédical, équipe innovation, comité d'éthique, data protection officer, service logistique. La présence et le support de l'équipe RDS tout au long de l'étude ont facilité la résolution des dysfonctionnements et des questions techniques.

Mise en place et suivi des patients

Les patients éligibles ayant bénéficié d'une chirurgie œsophagienne ou thoracique ont été équipés du patch MultiSense® et ont reçu une explication détaillée de son fonctionnement. L'objectif était de proposer un suivi des patients durant leur hospitalisation et d'évaluer leur expérience ainsi que celle de l'équipe clinique.

Retours d'expérience

Ce cas-pilote s'est déroulé dans les services de chirurgie thoracique et de gastro-entérologie chirurgicale sur une période de 11 semaines (jusqu'au 26/07/2024). Pendant cette période, 16 patients ont été monitorés durant une période moyenne de 5 jours. Parmi ces patients, 7 ont été suivis après une chirurgie œsophagienne et 9 après une résection pulmonaire (résection anatomique, résection cunéiforme ou réduction de volume pulmonaire par chirurgie).

En raison de la courte durée de séjour après une chirurgie thoracique, de la nécessité d'une double identification (2FA) par message sur les téléphones privés des intervenants pour se connecter à la plateforme MultiSense®, et de l'habitude d'utiliser le monitoring conventionnel dans le service de chirurgie thoracique, le Dr Vander Kuylen a été plus sélectif quant aux patients à monitorer. Seuls les patients sous sa supervision ont bénéficié du dispositif MultiSense® en raison de ce problème de 2FA.

Alignement et réunions

Des réunions hebdomadaires ont été organisées entre les équipes hospitalières, l'équipe projet (comprenant des collaborateurs de la Cellule Transformation et Innovation de l'H.U.B, de Hict et de lifetech) et RDS pour le suivi et les retours d'expérience. Ces réunions ont permis de clarifier les besoins spécifiques des professionnels de soin et d'ajuster la solution pour qu'elle soit parfaitement adaptée aux exigences hospitalières.

« La coordination entre les différentes parties prenantes a été assurée grâce à l'engagement et l'inclusion de tous les acteurs dans des réunions régulières, une communication transparente, un suivi et des retours constants, ainsi qu'une grande agilité face aux imprévus. Un plan d'action clair et simple, compréhensible par tous, a également été essentiel pour respecter les échéances et maintenir le projet sur la bonne voie. »
Yasmine Syed, Hict.

Evolution de l'usage en cours d'expérimentation

Cette expérimentation a permis d'évaluer les patients chez qui la solution est la plus utile et de constater une évolution des pratiques avec le dispositif. Cela inclut les patients en suite de chirurgie œsophagienne qui ne sont normalement pas monitorés, les patients restant plusieurs jours à l'hôpital et ceux à faible risque de complications qui sont mobilisés plus rapidement.

Cas d'usage intéressants mis en évidence au cours de l'expérimentation

- Patients extra muros (hospitalisés après l'opération hors des services de chirurgie thoracique ou de gastro-entérologie)
 - Exemple : Un patient hospitalisé en orthopédie faute de place dans le service de chirurgie thoracique. En orthopédie, il n'y a pas de moniteurs hospitaliers. Le patch a permis à l'équipe de chirurgie thoracique de suivre le patient à distance, rassurant ainsi les soignants et le patient.
 - Sortie en weekend en télésurveillance.
- Patients hospitalisés après l'opération dans le service de chirurgie thoracique ou de gastro-entérologie
 - Exemple : Un patch a été placé chez un patient après une chirurgie œsophagienne, déchargé précocement des soins intensifs faute de lit disponible. Le patch a permis au chirurgien de suivre le patient pendant le week-end et de détecter des événements de fibrillation auriculaire, permettant un traitement immédiat.
 - Utilisation de la solution en l'absence de monitoring classique disponible.
- Médecin : Agréable d'avoir la possibilité de suivre un patient à distance, surtout si les paramètres sont bons.

Retour des patients

Tous les patients monitorés dans le cadre de cette étude ont été contactés à posteriori par téléphone par le chirurgien qui souhaitait connaître leur niveau de satisfaction par rapport à l'utilisation du dispositif (via un questionnaire de satisfaction). Les patients se sont montrés très satisfaits dans l'ensemble. La totalité d'entre eux ont indiqué qu'ils recommanderaient l'utilisation de MultiSense® à un membre de leur famille. Une majorité des répondants s'est par ailleurs sentie plus en sécurité à l'hôpital sachant que leurs constantes étaient suivies à tout moment par l'équipe clinique. Enfin, s'ils en avaient la possibilité, une grande majorité des patients accepterait de rentrer plus tôt chez eux grâce à la solution.

Impact positif de la solution sur la réduction de l'empreinte environnementale

Le déploiement de la solution MultiSense® s'inscrit par ailleurs dans une démarche d'innovation organisationnelle et technologique visant à remplacer des journées d'hospitalisation fortement émettrices de CO2 et de déchets, par des journées de prise en charge à domicile qui le sont beaucoup moins. Le dispositif MultiSense® est fourni sous la forme d'un kit prêt à l'emploi, majoritairement réutilisable après une procédure de reconditionnement assurée par RDS, dans un esprit de durabilité et de minimisation de l'empreinte carbone.

Dans le scénario médian de RDS, avec une réduction de la Durée Moyenne de Séjour à l'hôpital de 2 jours, la société estime l'impact positif de parcours patients avec MultiSense® à :

- une réduction nette des émissions de CO2 entre un parcours hospitalier et un parcours ville de -282kg net par patient (APHP, 2022 ; Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, 2022) ;
- une réduction nette des déchets entre un parcours hospitalier et un parcours ville de -2.2kg net par patient (Ministère du travail, de la santé et des solidarités, 2016).

Conclusion

Cette étude pilote a démontré l'efficacité et les avantages d'une solution de surveillance sans fil intra-hospitalière. Malheureusement, des obstacles techniques ont empêché le déploiement de la surveillance auprès de tous les membres de l'équipe clinique impliqués. Cependant, les retours positifs des patients et du médecin, ainsi que la collaboration étroite avec le fournisseur, ont posé les bases d'une adoption plus large de cette technologie au sein de l'hôpital. Les apprentissages récoltés par RDS, tant par rapport aux résultats de l'étude que via leur collaboration avec l'hôpital, leur ont fourni des éléments précieux pour le développement futur de leur solution.

Cette collaboration entre l'H.U.B et RDS a également permis de mettre en évidence une série d'éléments clés à l'intégration effective d'une solution.

Nous conseillons notamment aux startups souhaitant collaborer avec des institutions de santé de :

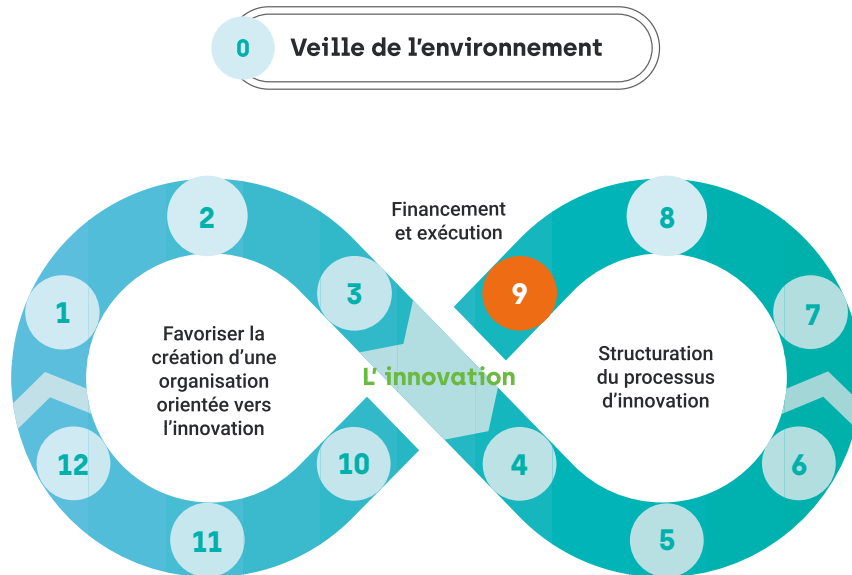
- Identifier et engager dès le commencement du projet tous les acteurs clés de l'institution (chef de service, équipe clinique, responsable IT, DPO,...) afin de garantir l'acceptation et une intégration harmonieuse de votre solution ;
- Comprendre en profondeur les exigences de chaque département afin d'adapter au mieux leur solution aux besoins de l'utilisateur final, voire de la codévelopper avec eux ;
- Explorer des alternatives en cas de contraintes techniques : identifiez d'autres départements où votre solution pourrait apporter une réelle valeur ajoutée ;
- Assurer un soutien technique constant et une formation continue pour garantir une intégration réussie et une utilisation optimale de votre solution par le personnel ;
- Documenter les adaptations et les résultats obtenus pour chaque département, ce qui démontre non seulement la flexibilité de votre produit, mais aussi son efficacité dans divers contextes (*cfr.* Guide Hospi'Up du Fonds FHF).

9.

Recherche de financement et exécution



9. Recherche de financement et exécution



Après avoir élaboré un *business plan* solide et testé votre innovation, vous êtes prêt pour l'étape cruciale de recherche de financement et d'exécution.

9.1 Objectif de cette phase

L'objectif de cette phase est de définir une stratégie d'exécution efficace pour introduire votre innovation sur le marché, tout en identifiant les besoins en financement et les sources potentielles de financement. Il est très probable que, au-delà des fonds nécessaires pour la phase de test, des financements supplémentaires soient requis pour le lancement complet de votre produit ou service. Il est donc essentiel de planifier et d'organiser une levée de fonds adéquate pour soutenir cette étape finale.

9.2 Pourquoi est-ce important ?

Un financement adéquat et une exécution efficace sont essentiels pour assurer le succès du projet. Cela permet également de coordonner les parties prenantes et de prendre des décisions éclairées sur la mise en œuvre du projet.

9.3 Comment faire ?

Il faut tout d'abord évaluer les coûts et les revenus. Estimez les coûts des activités et/ou les ressources remplacées par le nouveau projet ainsi que les gains qu'il génère ou devrait générer.

Additionnellement, identifiez les sources de financement :

- Cherchez des investisseurs ou des sociétés de capital-investissement intéressés ;
- Explorez les subventions disponibles pour des projets de santé ;
- Envisagez des financements conjoints entre institutions hospitalières et industries du secteur des *life sciences* ;
- Utilisez des plateformes de financement participatif pour solliciter des fonds auprès des particuliers ;

- Obtenez des prêts bancaires ou à taux préférentiel spécifiquement pour les projets d'innovation en santé ;
- Recherchez des fonds de capital-risque dédiés à la santé ;
- Participez à des programmes d'incubation et d'accélération offrant financement et mentorat.

Tous ces modes de financement sont envisageables en fonction de la nature juridique de votre structure d'innovation et de l'innovation elle-même (ex : partage de brevet avec un partenaire externe à l'hôpital).

9.4 Aspects critiques

- Assurez-vous que les financements sont garantis et durables ;
- Diversifiez les sources de financement pour réduire la dépendance ;
- Veillez à ce que la stratégie d'exécution soit alignée avec les ressources financières disponibles afin d'éviter les écarts entre vos ambitions et vos moyens ;
- Il est également crucial de considérer les capacités de gestion des équipes ayant développé l'innovation. Les investisseurs sont particulièrement attentifs à deux aspects : l'évaluation de la nature du produit ou service, et les compétences de l'équipe en place pour sa mise en œuvre.

9.5 À retenir

Un *business plan* robuste est l'outil nécessaire pour la réalisation de cette phase ainsi que pour la programmation et pour l'obtention du financement.

Outre l'analyse de votre business plan, des investisseurs privés évalueront également vos capacités de *management*, le potentiel de scalabilité de votre produit ou service, les détails de votre étude de marché, et ce qui constitue la *secret sauce* de votre initiative qui la rend unique et prometteuse.

Les recommandations concernant la stratégie d'exécution ne peuvent pas être généralisées, car elles dépendent de la nature spécifique de l'innovation et des caractéristiques des marchés ciblés.



10.

Sélection des partenariats et alliances stratégiques

10. Sélection des partenariats et alliances stratégiques



10.1 Objectif de cette phase

Le but de cette étape est de créer un environnement propice à l'innovation en établissant des alliances - qui permettent de répartir la prise de risques - et, éventuellement à terme, en construisant un écosystème d'innovation au-delà de votre institution. Cet écosystème inclut l'ensemble des acteurs qui interagissent pour stimuler l'innovation : institutions de soins, professionnels de santé, chercheurs, startups, partenaires externes, patients, et bailleurs de fonds.

Assurez-vous également de favoriser les collaborations en interne pour garantir la réussite de ces alliances.

10.2 Pourquoi est-ce important ?

Il est très peu probable que vous puissiez développer l'innovation de manière isolée ; vous devrez établir des partenariats avec diverses organisations solides. Si ce réseau d'alliances devient stable, vous aurez alors l'option de construire un écosystème. Un écosystème robuste facilite la cross-fertilisation, un processus d'échange d'idées, de connaissances et de technologies. Cela permet de faire émerger de nouvelles approches en combinant divers éléments pour résoudre des problèmes et stimuler la créativité.

10.3 Comment faire ?

- Déterminez les besoins d'alliances spécifiques de votre institution en fonction des priorités établies. Identifiez les compétences, ressources ou expertises nécessaires pour vos projets d'innovation ;
- Identifiez des partenaires venant d'autres institutions de soins, entreprises, universités, *startups* ou organisations de recherche. Assurez-vous qu'ils possèdent les compétences ou ressources requises ;

- Évaluez la compatibilité culturelle et la capacité des partenaires à contribuer efficacement à l'innovation ;
- Veillez à maintenir un écosystème dynamique et adaptatif.

Une autre option serait de ne pas créer soi-même un écosystème, mais de rejoindre un écosystème existant.

Coalition Next

Coalition Next illustre un modèle exemplaire de création d'écosystème (cfr. figure 16). Ce réseau rassemble divers acteurs du secteur de la santé autour d'un objectif commun : promouvoir l'adoption et l'expérimentation des solutions de santé numérique, dans l'intérêt des patients et des professionnels de santé. Présente en France, en Belgique, au Canada, aux Pays-Bas et en Israël, Coalition Next regroupe des industriels de la santé, des assurances et mutuelles, des établissements de soins publics et privés, ainsi que des institutions spécialisées dans l'innovation.

Pour plus d'informations, consultez <https://www.coalitionnext.com>



Figure 16 : Partenaires de l'alliance Coalition Next en Belgique (Coalition Next, 2024)

Création d'un écosystème dynamique à l'AP-HP

L'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) est le plus grand réseau hospitalier public d'Europe, regroupant 38 établissements à Paris et en Île-de-France. En tant que pilier essentiel du système de santé français, l'AP-HP est engagée dans la fourniture de soins médicaux, la recherche avancée, et la formation en santé. Chaque année, elle enregistre plus de 8 millions de consultations externes et environ 1,2 million d'hospitalisations, avec une capacité d'accueil d'environ 21 000 lits.

En septembre 2023, l'AP-HP a inauguré l'Association des Sociétés Innovantes Issues de l'AP-HP (ASIIA), à l'Hôtel-Dieu à Paris, dans le cadre de l'Agora du soin digital. Cette association vise à rassembler les startups cofondées par des médecins et du personnel de l'AP-HP, ou fondées sur des technologies et brevets copossédés par l'AP-HP.

L'objectif central de l'ASIIA est de renforcer les liens entre les soignants-entrepreneurs et de soutenir leurs initiatives, tout en positionnant ces startups comme un atout majeur pour attirer les jeunes médecins. À ce jour, quatre-vingts entreprises ont été identifiées, et environ quinze d'entre elles ont déjà rejoint l'association. Celle-ci ne se contente pas d'être un simple club, mais se veut un véritable réseau de collaboration, favorisant la progression collective.

En centralisant toutes les initiatives d'innovation au sein d'une structure unique, l'ASIIA facilite le développement de synergies, le partage de ressources et le renforcement mutuel de chaque projet.

Plus d'informations : <https://blog.lalliance.com/index.php/2024/06/26/asiia-association-des-societes-innovantes-issues-de-lap-hp/>

Par ailleurs, l'AP-HP a lancé une plateforme d'information intégrée qui réunit divers acteurs du secteur de la santé, y compris les professionnels de santé, les établissements de soins, l'industrie médicale, les décideurs, les chercheurs, et le grand public. Issue des Entreprises de Services du Numérique (ESN), cette plateforme offre des informations actualisées, des analyses approfondies, des données réglementaires, ainsi que des perspectives essentielles sur le secteur de la santé. En promouvant l'interaction, l'apprentissage mutuel et la diffusion des connaissances, l'AP-HP a ainsi créé un écosystème dynamique et collaboratif.



Vidéo 7 : Collaboration avec les partenaires industriels à l'AZ Groeninge (Courtrai, Belgique)

Développer des alliances avec les industriels - Le cas de l'hôpital AZ Groeninge :

AZ Groeninge collabore avec des partenaires industriels, ce qui lui permet d'améliorer ses procédures réglementaires, d'accélérer la mise sur le marché des solutions et leur taux de succès. Apprenez-en plus dans la vidéo 7.

10.4 Aspects critiques

N'oubliez pas que la collaboration est souvent essentielle pour avancer, surtout à mesure que vous devenez plus influent dans le domaine de l'innovation. La mise en place d'un écosystème (ou une participation significative au sein d'un écosystème) est une bonne façon de stabiliser vos alliances et d'accéder plus facilement à l'expertise externe.

Assurez-vous que les alliances créées apportent une réelle valeur ajoutée et évitez les partenariats mal structurés. Une vision commune partagée par tous les partenaires est essentielle pour aligner les efforts vers des objectifs d'innovation communs.

10.5 À retenir

- Négociez des accords de partenariat robustes pour favoriser l'innovation ;
- Gérez proactivement les relations avec vos partenaires pour maintenir une stabilité précieuse et éviter que ceux-ci ne soient séduits par vos concurrents ;
- Dans le contexte de partenariats durables et à long terme, gardez à l'esprit qu'il est possible que vos partenaires souhaitent participer à la gouvernance de la structure d'innovation.



11.

Valorisation des résultats d'innovation

11. Valorisation des résultats d'innovation



11.1 Objectif de cette phase

La valorisation des résultats d'innovation a pour but de mesurer la valeur ajoutée par rapport à la situation précédente. L'objectif final est de transformer ces avancées en ressources précieuses, générant un impact économique et stratégique significatif pour l'institution.

Cette évaluation est particulièrement cruciale pour les innovations de produits ou de services.

Durant cette phase, il est essentiel d'identifier, définir, et établir des indicateurs pertinents pour démontrer la création de valeur.

Lorsque l'innovation concerne un produit ou un service susceptible d'être adopté par d'autres départements au sein de la même organisation, d'autres institutions, voire même à l'international, il est également important de réfléchir à la manière de faciliter cette diffusion, de mettre à jour le produit ou le service en continu, ainsi que d'évaluer des effets de sa scalabilité. Ceci s'applique également lors du développement de nouvelles fonctionnalités au sein du même environnement d'utilisation.

11.2 Pourquoi est-ce important ?

La valorisation des résultats est un critère majeur pour démontrer qu'une innovation mérite d'être adoptée, diffusée, etc.

Elle permet de rentabiliser les investissements en R&D, augmentant ainsi les revenus et la rentabilité de l'institution. Elle renforce également la position concurrentielle et la réputation, attire les talents, et ouvre des opportunités de collaboration.

De plus, elle offre un levier pour influencer les réglementations et adapter les normes aux innovations.

11.3 Comment faire ?

Construisez votre tableau de bord. Quantifiez les gains, y compris aussi avec des aspects qualitatifs.

Lors de la définition des indicateurs, il faut se poser plusieurs questions :

- Est-ce que nous avons contribué à améliorer la santé ou la qualité de vie des patients ?
- Est-ce que les coûts ont diminué ?
- Est-ce que le volume des services a augmenté, au même coût ?
- Est-ce que nous avons créé un nouvel espace, un nouveau paradigme, etc. ?

Et prendre également en compte deux perspectives supplémentaires :

- Les patients et/ou les clients ont-ils été pris en compte dans la mesure des résultats, par exemple via les PREM (*Patient Reported Experience Measures*), les PROM (*Patient Reported Outcome Measures*) ou les PRIM (*Patient Reported Incidents Measures*) ?
- Quel est l'impact de l'innovation sur la charge de travail et les résultats du travail des professionnels de soin ?

La protection de la propriété intellectuelle est également cruciale et varie selon la nature de l'innovation (Hub.brussels, 2021).

Explorez aussi d'autres stratégies de valorisation, telles que la publication et diffusion des résultats et la création de partenariats clés.



Vidéo 8 : Optimisation du parcours patient et évaluation de l'expérience patient à la Clinique Pasteur (Toulouse, France)

Mesure de l'amélioration de l'efficience du parcours patient - Le cas de la Clinique Pasteur

La Clinique Pasteur a collecté des données sur l'expérience vécue de ses patients à toutes les étapes du parcours patient et a mesuré leur satisfaction à l'aide d'indicateurs. Découvrez comment cette institution mesure la valeur ajoutée des innovations mises en place autour de ce parcours patient dans la vidéo 8.

11.4 Aspects critiques

- Gérez la propriété intellectuelle dès le partage de l'innovation ;
- Assurez la protection des intérêts et protégez la réputation de votre institution.

De manière générale, les objectifs de valorisation doivent rester cohérents avec les priorités globales de l'institution.

11.5 À retenir

Généraliser des recommandations sur la valorisation des innovations, qu'elles concernent des produits, des services ou des aspects managériaux, est extrêmement complexe.

L'essentiel est de choisir la méthode de valorisation la plus adaptée à votre innovation. Les axes d'évaluation les plus couramment utilisés incluent :

- l'efficacité clinique : évaluer comment les produits ont amélioré la qualité du diagnostic ou des traitements, en remplaçant des solutions moins fiables ;
- le coût des prestations : mesurer l'impact d'un nouvel équipement ou d'une technologie sur les coûts, ou la capacité à augmenter la production de services au même coût ;
- la sécurité des patients : évaluer les améliorations en matière de sécurité, ainsi que la réduction des incidences dans les diagnostics ou les traitements ;
- la valeur perçue par les patients : analyser les résultats cliniques ou l'expérience vécue par les patients tout au long de leur prise en charge.

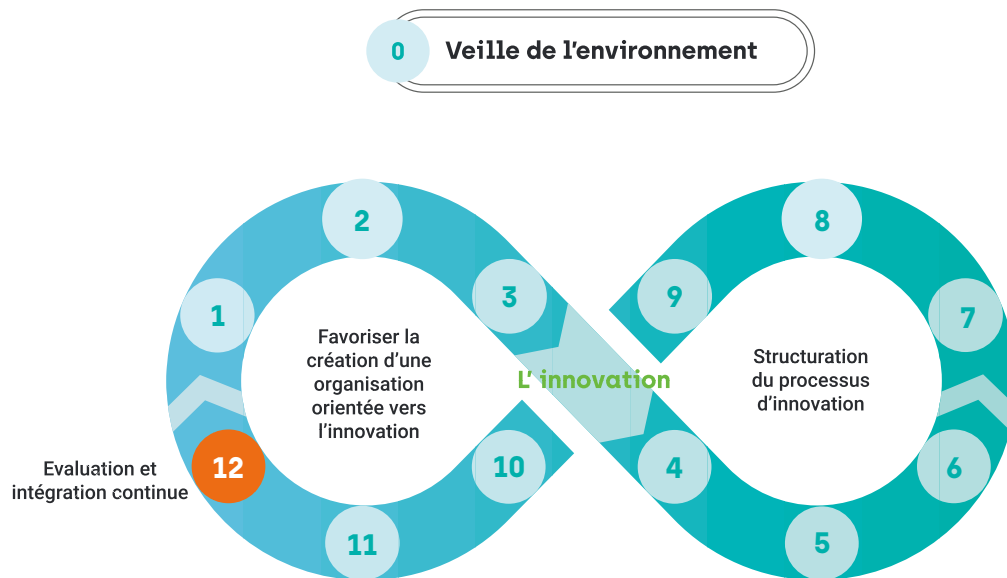
Ces axes permettent de quantifier la valeur ajoutée de l'innovation et de démontrer son impact significatif.



12.

Évaluation et intégration continue

12. Évaluation et intégration continue



12.1 Objectif de cette phase

Cette phase finale vise à intégrer l'innovation dans la culture et les processus de votre institution. Il s'agit de suivre l'avancement, évaluer les performances par rapport aux objectifs, et décider de l'expansion éventuelle. L'objectif ultime est que l'innovation devienne un élément central du développement organisationnel.

12.2 Pourquoi est-ce important ?

Devenir une institution innovante attire des partenaires, favorise la rétention des talents et influence les régulateurs, renforçant ainsi votre position dans le secteur.

Par ailleurs, le caractère innovant d'une institution est de plus en plus reconnu par le public. Il est désormais fréquent que les enquêtes de satisfaction et d'accessibilité révèlent que les patients sont prêts à se déplacer pour bénéficier de prestations de meilleure qualité.

L'évaluation mesure les résultats et l'impact, la scalabilité explore l'extension du succès initial, et l'intégration continue assure l'ancrage durable de l'innovation dans la stratégie de l'organisation.

12.3 Comment faire ?

Mettez en place un système de suivi régulier pour collecter des données pertinentes (KPI, satisfaction des utilisateurs, retours d'expérience).

Il faut enrichir vos tableaux de bord avec ces nouveaux indicateurs, mais il faut aussi que dans chaque service ou unité il y ait des indicateurs de mesure de la valeur. Habituellement il y a des indicateurs de l'activité réalisée, mais pas d'indicateurs de résultats.

Si l'innovation est réussie, planifiez son déploiement dans d'autres départements, services ou régions. Toute l'organisation n'a pas besoin d'innover simultanément, mais l'innovation ne doit pas être l'apanage d'un petit groupe de professionnels.

Intégrez les leçons apprises dans les processus organisationnels existants en continu et assurez l'alignement avec la stratégie à long terme.



Vidéo 9 : Développement d'une culture d'innovation impactante à l'UZ Brussel (Bruxelles, Belgique)

Encourager le changement vers l'innovation - le cas de l'hôpital UZ Brussel :

L'UZ Brussel mène des projets d'innovation à différents niveaux, depuis des projets d'amélioration continue jusqu'au développement des projets les plus disruptifs. Dans la vidéo 9, découvrez en quoi la gestion du changement est incontournable dans un hôpital qui souhaite mener des projets innovants.

12.4 Aspects critiques

- Protégez les avantages et les succès de l'innovation ;
- Poursuivez les activités de sensibilisation vers les nouveaux enjeux. Fêter les réussites est aussi une manière très efficace de contribuer à la sensibilisation ;
- Facilitez l'acquisition des nouvelles capacités, notamment auprès des équipes des projets et des cadres de proximité ;
- Gérez efficacement les aspects externes et la communication pour maintenir une bonne image et des relations positives.

12.5 À retenir

- Identifiez rapidement les problèmes et apportez-y des ajustements proactifs ;
- Mesurez l'impact réel de l'innovation pour prendre des décisions éclairées ;
- Planifiez soigneusement le déploiement de l'innovation pour maximiser les bénéfices ;
- Engagez-vous auprès des collaborateurs de votre institution et de vos partenaires à maintenir et à développer durablement l'innovation en vous adaptant aux évolutions du marché et aux besoins des utilisateurs.



Conclusion

Conclusion

Ce guide a été conçu pour vous accompagner tout au long du processus d'innovation en santé et pour vous aider à créer une institution innovante façonnée par votre culture organisationnelle.

L'innovation n'est pas une mode passagère, ni la créativité l'apanage de quelques individus exceptionnels. Au contraire, l'innovation est la seule stratégie viable pour naviguer dans un monde de plus en plus complexe, marqué par une multitude de tendances influentes qui évoluent à une vitesse sans précédent. Jamais auparavant nous n'avions connu une telle dynamique de changement.

L'innovation ne constitue pas simplement un élément incitatif pour les institutions de santé, mais bien une nécessité impérieuse, avec pour objectif central la recherche de soutenabilité environnementale, sociale et économique. C'est une discipline rigoureuse, exigeant l'application méthodique d'approches, de méthodes et d'outils adaptés à chaque contexte particulier.

Toutefois, la capacité d'absorption des personnes, des processus et de la technologie face aux changements est limitée, ce qui peut engendrer des perturbations significatives lorsqu'elle est dépassée. Par ailleurs, le nombre d'innovations qui parviennent *réellement* à s'implanter est restreint, et il est rare de trouver des institutions reconnues pour leur caractère innovant.

La loi de Martec (*cf.* figure 17) illustre le fossé croissant entre la complexité accrue des technologies et la capacité des équipes à les intégrer et à les utiliser efficacement dans les organisations. Cette loi met en évidence l'importance de ne pas se concentrer uniquement sur l'adoption des innovations, mais aussi sur le développement des compétences et des stratégies nécessaires pour en maximiser l'utilisation.

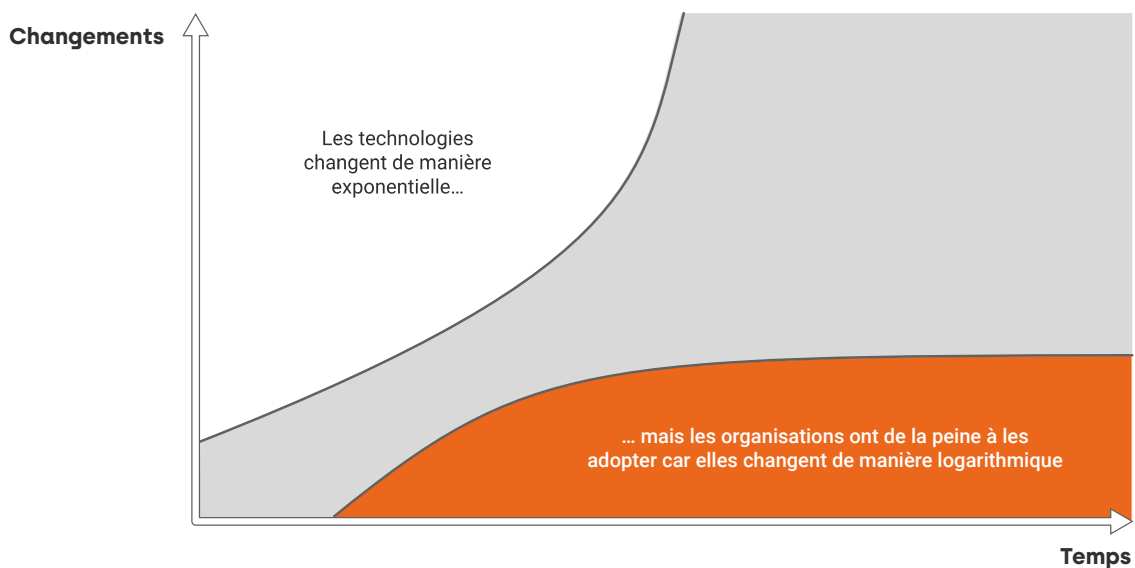


Figure 17 : Loi de Martec (Brinker, 2013)

L'innovation ne se limite pas à n'importe quelle nouveauté. Elle requiert une vision claire de ses objectifs, une expérimentation appropriée, et une évaluation précise de la valeur ajoutée par rapport à la situation antérieure. Il est crucial de ne pas abuser du terme « innovation » pour décrire tout changement. La notion de valeur apportée et la substitution d'une situation antérieure sont des éléments essentiels de la définition d'innovation.

En somme, la simple cumulation de projets innovants ne garantit pas un changement organisationnel significatif. Pour que les processus d'innovation soient efficaces et pertinents, ils doivent s'intégrer profondément dans la culture de l'organisation.



Vidéo 10 : Développement d'une stratégie globale d'innovation à l'H.U.B (Bruxelles, Belgique)

Stimuler le développement d'une stratégie globale d'innovation - le cas de l'Hôpital Universitaire de Bruxelles :

Découvrez dans cette dixième vidéo comment le regroupement stratégique des 3 institutions hospitalières composant l'H.U.B a servi de catalyseur au renforcement de la stratégie d'innovation de ce nouvel hôpital.

Aujourd'hui, l'innovation dépasse les frontières des institutions individuelles ; il est crucial de mobiliser toute l'intelligence et les capacités disponibles pour développer efficacement ces processus (Graham, 2018). Bien que les institutions de santé disposent d'une grande richesse de connaissances et de talents, il existe une expertise encore plus vaste à l'extérieur de l'institution. D'où l'importance d'adopter une approche écosystémique qui transcende les limites institutionnelles. De nos jours, la plupart des processus d'innovation reposent sur la cocréation.

Si ces premiers éléments de synthèse vous sont clairs, vous comprendrez alors aisément que le développement d'une organisation innovante nécessite également une gestion efficace du changement. Les principes de John Kotter, que nous avons illustrés à travers les deux cercles interactifs tout au long du Guide, sont essentiels pour appréhender cette gestion du changement (Kotter, 2012).

Il est désormais impératif, et moralement nécessaire, de développer l'innovation au service des patients et de la population. Chaque jour, l'écart entre les options disponibles et les besoins croissants se creuse.

Ce Guide a pour objectif de faciliter votre immersion dans le monde de l'innovation. Vous y trouverez une présentation synthétique de tout le processus, avec une approche pédagogique qui aborde les concepts et les questions clés, chapitre par chapitre. Notez bien qu'en pratique, l'innovation est un processus itératif où les différentes étapes peuvent se chevaucher, nécessitant des allers-retours pour affiner les approches. L'innovation implique des risques, et la gestion de ces risques exige de rechercher la plus grande fiabilité possible dans un contexte incertain.

Quels mots-clés peuvent vous guider dans ce passionnant processus d'innovation ?

- 1. Culture** : Sans la construction d'une véritable culture de l'innovation, même les processus les mieux conçus seront insuffisants ;
- 2. Talents** : L'innovation ne peut exister sans talents. Cela nécessite des mesures parfois asymétriques entre différents services ou individus, qui peuvent ne pas être populaires, mais sont essentielles ;
- 3. Opportunités** : Ce sont les leviers majeurs de l'innovation. Adoptez une discipline pour surveiller votre environnement, les grandes tendances, ainsi que votre contexte locorégional ;

- 4. Capacités** : Abordées tout au long du Guide, les capacités sont cruciales pour dépasser l'intuition, améliorer l'efficacité, la fiabilité, et respecter le rythme des changements ;
- 5. Transfert des connaissances** : Tandis que la science est globale, l'innovation est souvent locale. Le partage des connaissances est essentiel pour la mise en œuvre efficace des idées innovantes.

Les idées préconisées par la Mayo Clinic aux Etats-Unis ont été des références précieuses dans le domaine de l'innovation hospitalière (LaRusso et al., 2015). Cette institution de santé recommande de :

- prendre en compte les besoins des patients ;
- maintenir un processus itératif et évolutif ;
- favoriser la coopération entre disciplines ;
- intégrer différentes technologies ;
- apprendre des expériences négatives et éviter l'inertie organisationnelle.

Elle propose également une approche séduisante pour le développement : *Think Big, Start Small, Move Fast* : soyez ambitieux dans votre Vision et vos objectifs, démarrez modestement avec des actions concrètes mais limitées en termes d'envergure et donc de prise de risque mais bougez vite, c'est à dire accélérez le développement et la mise en œuvre d'un projet pilote qui a su démontrer son potentiel, afin de capitaliser sur le succès et de garder ainsi une longueur d'avance sur la concurrence.

A l'heure de clore ce Guide pratique, voici deux listes de messages essentiels à retenir :

Conditions de succès d'une institution innovante

- Assurez-vous que tous les collaborateurs adhèrent à une Vision et une stratégie communes, orientées vers la différenciation ;
- Obtenez un soutien constant et ferme de la direction ;
- Soyez proactif dans l'identification des opportunités ;
- Valorisez toutes les contributions, indépendamment du statut des personnes ;
- Combattez la tendance à discréditer les idées novatrices ;
- Établissez un réservoir d'idées et de projets, et suivez-les de manière efficace ;
- Communiquez, valorisez et reconnaissez les efforts des entrepreneurs au sein de votre institution.

Raisons et arguments pour le soutien de la Direction et des structures de gouvernance

- Développez l'innovation et sa valeur ajoutée comme un élément clé de différenciation ;
- Encouragez une nouvelle culture au sein de l'institution, en développant une identité distincte ;
- Renforcez l'attractivité de l'institution pour attirer des talents de qualité ;
- Maîtrisez les services partagés et les collaborations avec l'industrie, la recherche et les régulateurs ;
- Explorez et mettez en œuvre de nouveaux modèles d'affaires ;
- Favorisez la coopération non concurrentielle entre institutions.

Nous espérons que ce Guide vous apportera les éclaircissements nécessaires pour votre aventure dans le domaine de l'innovation en santé. Pour bénéficier d'un soutien plus personnalisé, n'hésitez pas à contacter lifetech.brussels, le cluster bruxellois de la santé. Nous sommes prêts à vous accompagner dans la réalisation de vos projets innovants ou à échanger de manière plus approfondie sur le sujet.

En fin de compte, l'innovation en santé est un voyage passionnant avec un potentiel d'impact considérable. Vous disposez maintenant des outils nécessaires pour développer des solutions de santé novatrices.

Nous vous souhaitons plein succès dans votre quête d'innovation !

Bibliographie

American Hospital Association (2024). **2024 AHA Environmental Scan**, <https://www.aha.org/environmentalscan>.

American Hospital Association's Society for Health Care Strategy & Market Development (SHSMD) (2024). **FutureScan 2024 : Health Care Trends and Implications**, <https://www.shsmd.org/resources/futurescan-2024>.

Anderson, L. (2017). **Untangling health care costs, one cord at a time**, <https://biztimes.com/untangling-health-care-costs-one-cord-at-a-time/>.

AP-HP (2022). **Premiers résultats du Bilan Carbone® de l'AP-HP sur l'ensemble de ses activités**, <https://www.aphp.fr/contenu/premiers-resultats-du-bilan-carbone-de-lap-hp-sur-lensemble-de-ses-activites>.

Barets, L., Duchateau, M. (2020). **ParticipAgile : Comment développer la participation et l'agilité dans votre organisation**, Convidencia.

Benoît-Cervantes, G. (2016). **La boîte à outils de l'innovation**, 2e édition, Dunod.

Brinker, S. (2013). **Martec's Law : Technology changes exponentially, organizations change logarithmically**, <https://chiefmartec.com/2013/06/martecs-law-technology-changes-exponentially-organizations-change-logarithmically/>.

British Design Council (2005). **The Double Diamond**, <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>.

Coalition Next (2024). **Coalition next : the first international e-health collective. (s.d.)**, <https://www.coalitionnext.com/>.

Committee on the Learning Health Care System in America ; Institute of Medicine (2013). **Best Care at Lower Cost The Path to Continuously Learning Health Care in America, Washington (DC) : National Academies Press (US)** ; 2013 May 10, ISBN-13 : 978-0-309-26073-2.

Fonds FHF Recherche et Innovation (2024). **Le guide Hospi'Up**, <https://www.hospiup.fr/>.

Graham, T.J. (2018). **Innovation the Cleveland Clinic Way : Powering Transformation by Putting Ideas to Work**, McGraw Hill.

Hack Belgium Labs (2024). **Hack healthcare**, <https://hackbelgiumlabs.be/>.

Hospices Civils de Lyon (2023). **L'innovation aux HCL - Rapport activité 2022**.

Hub.brussels (2021). **Comment valoriser une innovation ?** <https://info.hub.brussels/guide/rd-innovation-partenariats/comment-valoriser-votre-innovation>.

Kotter, J.P. (2012). **Leading Change**, Boston : Harvard Business School Press.

Lansley, A. (2011). **Speech : National launch – Right Care 'Shared Decision Making' programme**, <https://www.gov.uk/government/speeches/speech-30-september-2011-andrew-lansley-national-launch-right-care-shared-decision-making-programme>.

- LaRusso, N, Spurrier, B, Farrucia, C. (2015). **Think Big, Start Small, Move Fast : blueprint for transformation from the Mayo Clinic Center for Innovation**, New York, McGraw Hill Education.
- Mauer, N., Scarpetti, G., et Wismar, M. (2024). **A public debate on the future health priorities of the European Union - Outcomes, insights and ideas for action**, European Observatory on Health Systems and Policies, [future-health-priorities-of-the-eu-4th.pdf](#).
- Ministère de la santé et de la prévention (2023). **Rapport au Parlement 2023 sur les expérimentations innovantes en santé**.
- Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires (2022). **Average carbon footprint of 8.9 t CO2 in France in 2021**, <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/lempreinte-carbone-de-la-france-de-1995-2021>.
- Ministère du travail, de la santé et des solidarités (2016). 1 t / year per bed on average – **Pour une bonne gestion des déchets produits par les établissements de santé et médico-sociaux**, <https://sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/qualite-dans-les-etablissements-de-sante/article/gestion-des-dechets-produits-par-les-etablissements-de-sante>.
- Nobre, T. (2013). L'innovation managériale à l'hôpital. Changer les principes du management pour que rien ne change ? **Revue française de gestion** 39(235) :113-127, DOI :10.3166/rfg.235.113-127.
- Porter, M.E. (1980). **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York : Free Press, 1980.
- Porter, M.E. (2010). What is value in health care ? **The New England Journal of Medicine** 2010 Dec 23 ;363(26) :2477-81. doi : 10.1056/NEJMp1011024. Epub 2010 Dec 8.
- Porter, M.E, Teisberg, E.O. (2007). How physicians can change the future of healthcare, **JAMA** 2007 vol. 297, num. 10, p. 1.103-1.111.
- Sinek, S. (2009). **The Golden Circle**, <https://simonsinek.com/golden-circle/>.
- Sinek, S. (2011). **Start With Why - How great leaders Inspire Everyone To Take Action**, Portfolio, ISBN-10 1591846447.
- Strickland, W. (2015). **Start with Why**, www.brilliantblaze.com/start-with-why/
- World Economic Forum (2024). **The Global Risks Report 2024 - Insight report**, <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>.

Pour aller plus loin...

- Christensen, C.M. (1997). ***Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail***, Harvard Business press Review. Cet ouvrage explique comment les grandes organisations peuvent maintenir un *leadership* en matière d'innovation face à des perturbations.
- Christensen, C.M., Grossman, J.H., et Hwang, J. (2016). ***The Innovator's Prescription : A Disruptive Solution for Health Care***, McGraw Hill. Ce livre offre une perspective sur la manière dont l'innovation perturbatrice peut transformer les soins de santé.
- Christensen C., Raynor, E., et McDonald, R. (2015). ***What is Disruptive Innovation ?*** Harvard Business Review. Cet ouvrage aide les institutions de santé à comprendre et à tirer parti des innovations disruptives pour améliorer l'accessibilité, la qualité, et la rentabilité des soins, tout en restant compétitives dans un environnement technologique en évolution rapide.
- Elton, J. et O'Riordan, A. (2016). ***Healthcare Disrupted : Next Generation Business Models and Strategies***, Wiley. Ce livre examine les nouvelles approches commerciales et stratégiques pour innover dans le secteur de la santé.
- Furr, N., Dyer, J. (2014). ***The Innovator's Method : Bringing the Lean Start-up into Your Organization***, Harvard Business Review Press. Ce livre présente des méthodes pratiques pour l'innovation dans diverses organisations, y compris celles du secteur de la santé.
- Kim, W.C ; Mauborgne, R. (2010). ***Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques***, Paris : Pearson (Village Mondial), www.blueoceanstrategy.com. Cette référence aide les institutions de santé à innover et à se différencier en créant de nouveaux marchés et en améliorant l'efficacité et l'expérience des patients.
- Pareras, LG. (2011). ***Innovation and Entrepreneurship in the Healthcare Sector : From Idea to Funding to Launch***, Greenbranch Publishing. Cet ouvrage explore les étapes de l'innovation en santé, y compris le financement, la création d'entreprise et le lancement.
- Prahalad, C.K., Krishnan, L.S. (2008). ***The New Age of Innovation : Driving Cocreated value Through Global Networks***, McGraw-Hill Education. Ce livre explore comment l'innovation et la co-création via des réseaux globaux peuvent améliorer l'efficacité et la qualité des soins.
- Ransom, E.R., Joshi, M.S., Ransom, S.B., et Nash, D.B. (2022). ***The Healthcare Quality Book : Vision, Strategy, and Tools***, Aupha Hap. Ce livre aborde l'innovation sous l'angle de l'amélioration de la qualité des soins de santé.
- Ries, E. (2011). ***The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses***, Crown Currency. Une ressource essentielle pour mettre en place une culture d'innovation au sein d'une organisation, applicable au secteur de la santé.

Liste des figures

Figure 1 : Schéma illustrant la différence entre l'amélioration continue et l'innovation (Antares Consulting, 2010)	11
Figure 2 : Evolution de la place de l'innovation au sein de l'institution	13
Figure 3 : Promotion d'une culture de l'innovation au sein d'une organisation (Antares Consulting, 2010)	13
Figure 4 : Etapes clés de la démarche du parcours d'innovation au sein d'une institution (Antares Consulting, 2010)	15
Figure 5 : Exemples de sources d'information publiques sur l'analyse de l'environnement	19
Figure 6 : <i>The Golden Circle</i> (Sinek, 2009)	23
Figure 7 : Structure des processus et analyses à faire à chaque étape pour accompagner la formulation d'une idée jusqu'à sa concrétisation	33
Figure 8 : Un processus de sélection progressive des idées vers les projets d'innovation à implémenter	33
Figure 9 : Méthodologie « The Double Diamond » utilisée pour identifier les besoins (adapté de British Design Council, 2005)	38
Figure 10 : Méthodologie globale pour la stimulation des idées et l'identification des opportunités (© Hict, 2023)	39
Figure 11 : Système de priorisation multi-critères développé pour l'évaluation des idées/besoins soumis lors de l'appel interne (Hict, 2023)	43
Figure 12 : Approche définie pour les deux qualifications des idées/besoins soumis lors de l'appel interne (adapté de British Design Council, 2005)	44
Figure 13 : Méthodologie de workshop pour la définition des critères (« need to have » et « nice to have ») nécessaires pour la définition du projet et la rédaction d'un appel à projets ou d'un cahier des charges (Hict, 2023)	45
Figure 14 : Câblage et monitoring de patient hospitalisé (Anderson, 2017)	59
Figure 15 : Illustration du dispositif MultiSense® de RDS et de la pose du patch (RDS, 2024)	60
Figure 16 : Partenaires de l'alliance Coalition Next en Belgique (Coalition Next, 2024)	69
Figure 17 : Loi de Martec (Brinker, 2013)	80

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques exemples de living labs européens 57

Liste des vidéos

Vidéo 1 : Progression de l'intégration de l'innovation au sein de l'Hôpital pédiatrique Sant Joan de Déu (Barcelone, Espagne)	14
Vidéo 2 : Développement d'un Centre d'innovation aux Hôpitaux Universitaires de Genève (Genève, Suisse).....	27
Vidéo 3 : Développement d'une Cellule Innovation à la Clinique CHC MontLégia (Liège, Belgique)	28
Vidéo 4 : Développement d'une application de suivi pré et post-natal à l'hôpital Foch (Paris, France).....	37
Vidéo 5 : Développements de Rosa au regard des besoins hospitaliers (Bruxelles, Belgique)	42
Vidéo 6 : Test d'un modèle organisationnel innovant au sein d'une maison de santé à l'IMAD (Genève, Suisse)	58
Vidéo 7 : Collaboration avec les partenaires industriels à l'AZ Groeninge (Courtrai, Belgique)	70
Vidéo 8 : Optimisation du parcours patient et évaluation de l'expérience patient à la Clinique Pasteur (Toulouse, France)	74
Vidéo 9 : Développement d'une culture d'innovation impactante à l'UZ Brussel (Bruxelles, Belgique)	78
Vidéo 10 : Développement d'une stratégie globale d'innovation à l'H.U.B (Bruxelles, Belgique)	81

Retrouvez toutes les vidéos « **Yes we care ! A series of care innovators in action** » :



Glossaire

Terme	Définition
Bottom-up	Démarche procédurale qui va du bas vers le haut, qui analyse les détails ou les cas particuliers pour généraliser.
Business case	Evaluation succincte et argumentée d'un projet ou idée d'entreprise, mettant en avant les avantages, les coûts et les risques. Il vise à déterminer si le projet est viable en soi et mérite d'être poursuivi.
Business plan	Document détaillé qui décrit l'analyse du marché, la vision stratégique, les objectifs, les activités, la structure financière et les projections d'une initiative ou d'un nouveau développement ou entreprise. Il sert de feuille de route pour guider le développement, la gestion, et la recherche de financement.
Cluster	Un cluster est un regroupement géographique d'entreprises, d'organisations, ou d'institutions interconnectées qui opèrent dans un même secteur d'activité ou domaine, et qui collaborent entre elles pour bénéficier d'effets de synergie. Les membres d'un cluster partagent souvent des ressources, des connaissances et des infrastructures, ce qui peut stimuler l'innovation, accroître la compétitivité et favoriser le développement économique dans la région où ils sont situés.
Cross-fertilization	La cross-fertilization consiste à appliquer des connaissances, ressources, méthodologies et pratiques d'un secteur à un nouvel environnement, afin d'en tirer le meilleur, c'est une action de production enrichie par l'interaction de champs d'activité et de réflexion d'origine différentes.
Crowdfunding	Le Crowdfunding ou financement participatif est une expression décrivant tous les outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet.
Culture de l'institution	La culture d'une institution de santé englobe les valeurs, croyances, normes et comportements partagés en son sein. Transformer cette culture est essentiel pour bâtir une organisation innovante.
Design Thinking	Le design thinking est une approche centrée sur l'utilisateur qui combine créativité et résolution de problèmes pour concevoir des solutions innovantes.
Idéation	Processus cognitif de production d'une idée.
Innovation	Processus d'introduction et de mise en œuvre d'un changement, quelle que soit sa nature, dans le but d'améliorer la valeur et la qualité des résultats en matière de santé.
Living Lab	Un living lab est un espace polyvalent où acteurs publics, privés, entreprises, associations et individus collaborent pour tester en conditions réelles de nouveaux services, outils ou usages. L'objectif est de sortir la recherche des laboratoires pour l'intégrer dans la vie quotidienne, en anticipant les usages futurs des technologies. Cette démarche, basée sur la coopération entre collectivités locales, entreprises, laboratoires de recherche et utilisateurs potentiels, vise à encourager l'innovation ouverte, le partage des réseaux, et l'implication des utilisateurs dès le début de la conception.

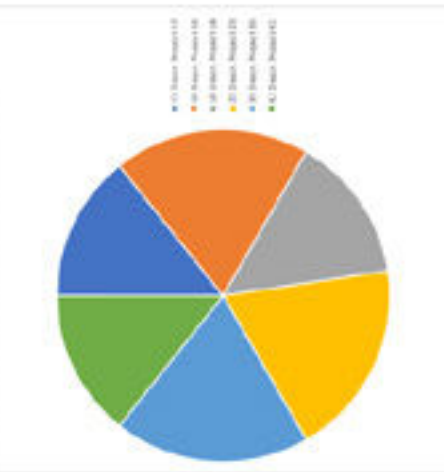
Macro	Le niveau macro de l'environnement se situe à l'échelle la plus large de l'analyse. Il prend en compte les tendances d'ordre global qui peuvent impacter l'institution de santé, tels que les tendances économiques, les avancées technologiques, les politiques nationales et internationales, les évolutions sociétales, etc.
Méso	Le niveau méso représente une échelle intermédiaire dans l'analyse de l'environnement. Il se concentre sur des facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur l'institution, généralement apportés par la régulation.
Micro	L'environnement micro fait référence à l'échelle la plus locale, proche, de l'institution. Il se concentre sur l'analyse du bassin de desserte de l'institution, telle que l'évolution de la population, les changements dans les structures complémentaires dans le processus de prise en charge ou bien sur les concurrents, etc.
PREM	Le PREM (Patient Reported Experience Measure) est un outil de santé recueillant les retours des patients sur leur expérience des soins, en se concentrant sur leur perception de la qualité, de la communication et de la satisfaction globale.
PRIM	Le PRIM (Patient Reported Impact Measure) est un outil de santé utilisé pour évaluer l'impact d'une maladie ou d'un traitement sur la vie quotidienne et le bien-être global des patients, en se basant sur leur propre perception.
Projet	Une initiative planifiée visant à introduire des changements pour améliorer la situation actuelle ou mieux répondre à des besoins non satisfaits. Il est caractérisé par des objectifs spécifiques et des résultats mesurables, tout en étant limité dans le temps. Les projets peuvent toucher divers domaines.
PROM	Le PROM (Patient Reported Outcome Measure) est un outil de santé permettant de recueillir directement auprès des patients des informations sur leur état de santé, leurs symptômes et leur qualité de vie après un traitement ou une intervention.
Stakeholder	Dans une institution de santé, une partie prenante est toute personne, groupe ou organisation ayant un intérêt ou une influence sur les activités, décisions et résultats de l'institution, qu'ils soient internes ou externes.
Start-up	Une startup est une organisation indépendante, qui a moins de cinq ans et qui vise à créer, améliorer et développer un produit évolutif, innovant et technologique, avec une croissance rapide et élevée. (https://www.europeanstartupmonitor2019.eu/)
Top-down	Démarche procédurale qui va du haut vers le bas, qui part du général pour aller au particulier.
Valeur de l'innovation	Résultat final amélioré, obtenu à un coût équivalent ou inférieur à celui de la situation antérieure. C'est le principal critère pour évaluer si l'innovation justifie les investissements financiers et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Annexe

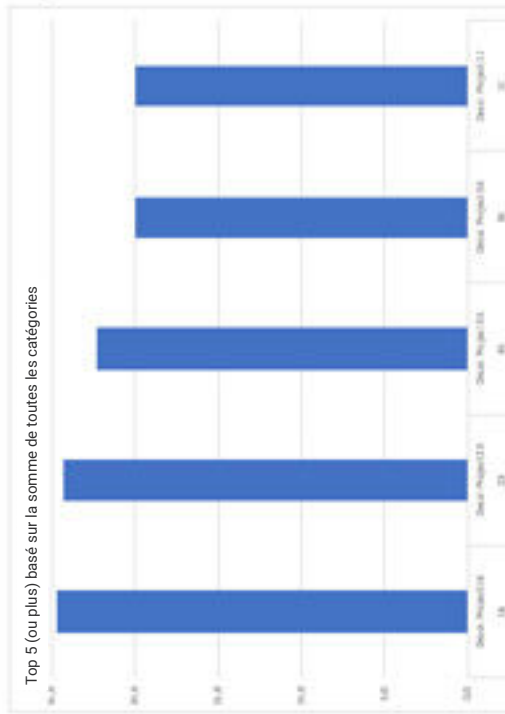
Soumissions les mieux classées

EVALUATION QUALITATIVE **EVALUATION QUANTITATIVE**

Soumissions les mieux classées en fonction du nombre de fois dans le top 5 (cut-off trois fois ou plus)

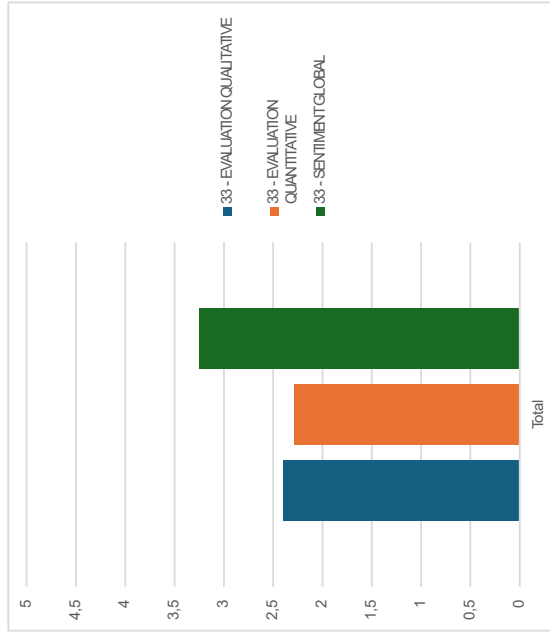
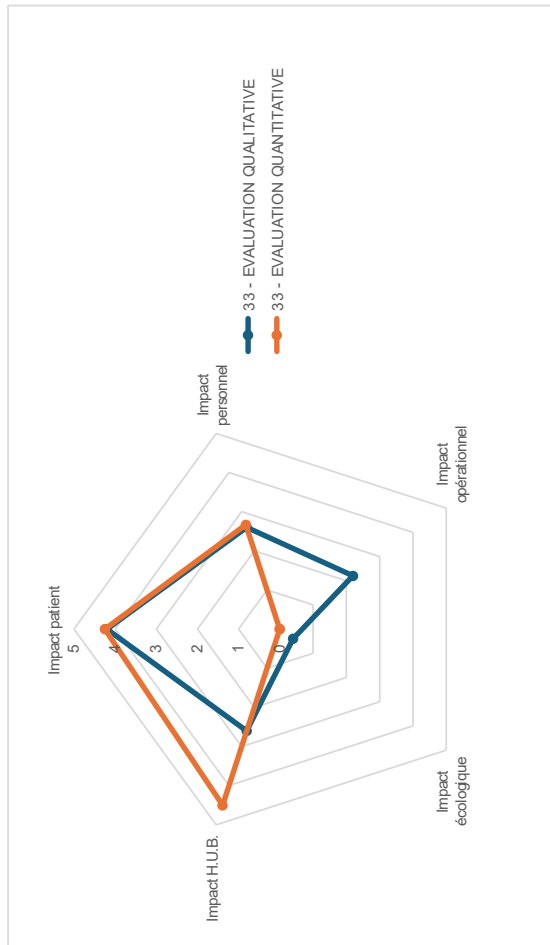


Top 5 (ou plus) basé sur la somme de toutes les catégories



NB: Les projets qui n'ont jamais été dans le top 5 d'une catégorie ne sont pas présentés ici (pie chart).

Scoring de l'impact & comparaison entre les notations qualitatives et quantitatives



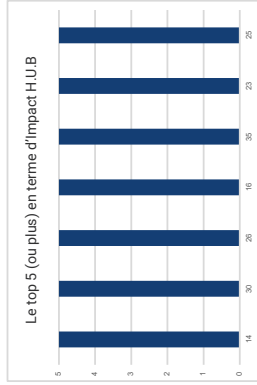
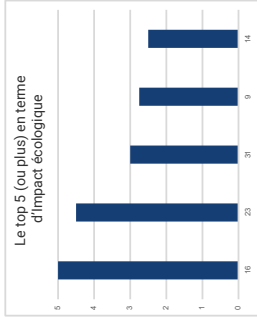
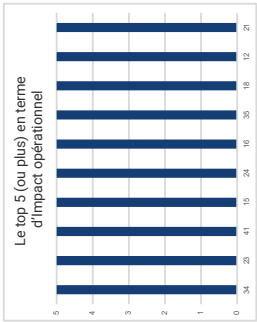
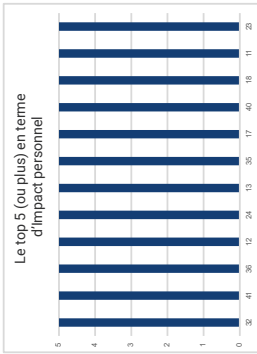
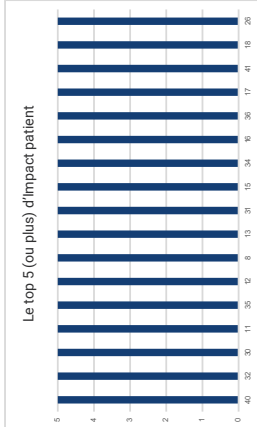
Breve description de la soumission

Accompagnement des aidants proches.

Top 5 des soumissions par catégorie d'impact

EVALUATION QUALITATIVE

EVALUATION QUANTITATIVE



Breve description de la soumission

22

Nous avons besoin de créer une unité de diagnostic et d'orientation à Erasme.

