



Fonds FHF
Recherche & Innovation

Le management de l'innovation

« L'innovation, levier d'amélioration du système de santé »

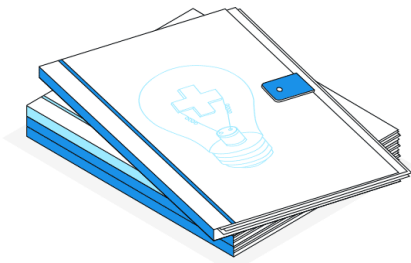
Guillaume Mercy, PhD

Jeudi 3 avril 2025, 96^{ème} journées de l'APHO

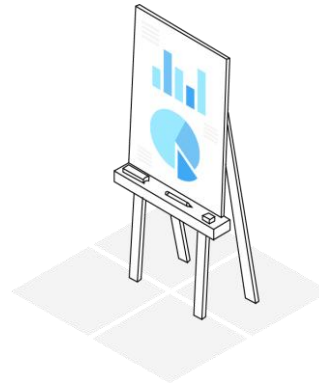
À propos du Fonds FHF

« Faire de l'innovation un levier stratégique pour les établissements de santé, afin d'améliorer la qualité des soins et les conditions de travail. »

Centre d'excellence de l'innovation : Proposer à tous les hospitaliers un soutien stratégique et méthodologique pour innover et promouvoir et accompagner leurs projets innovants.



Management de l'innovation



**Expérimentation et évaluation
de projets innovants**



**Promotion et diffusion
d'innovations**



Innovation, de quoi parle-t-on ?

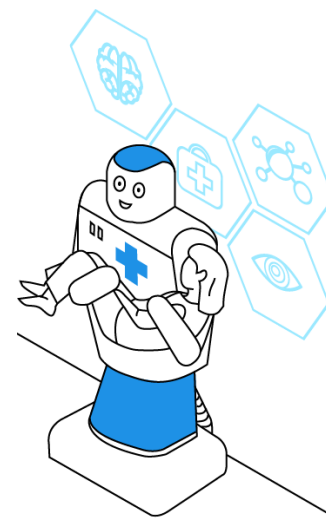


Définition donnée par le manuel d'Oslo (4^{ème} édition, 2018)

« Une **innovation** désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus). »

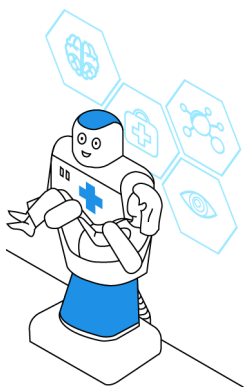
4 types d'innovation :

- **Produit**
- **Processus**
- **Organisationnelle**
- **Marketing**



Innovation, de quoi parle-t-on ?

On peut distinguer 2 familles d'innovation



L'innovation de rupture

L'innovation dite de rupture ou perturbatrice est une nouveauté qui perturbe un marché existant en créant un nouveau marché ou en le modifiant considérablement.



L'innovation incrémentale

L'innovation incrémentale consiste à faire évoluer le produit ou service sans en changer ses caractéristiques fondamentales.



Innovation, de quoi parle-t-on ?

La rencontre entre un **usage** (ou une pratique) et une **invention** apportant une **amélioration**



Quelques grands principes :

- Inclure les utilisateurs
- Faire collaborer et varier les profils
- Être agile, incrémental et itératif



Chassons les idées reçues



Innover n'est pas notre priorité

L'innovation est une activité en plus, que l'on fera lorsque l'on aura un peu de temps.



Innover est essentiel pour l'établissement

L'innovation permet l'adaptation aux changements inéluctables du monde. Sur le principe d'évolution de Darwin : « *celui qui ne s'adapte pas ne survit pas.* »



Chassons les idées reçues



L'innovation découle de la Recherche

L'innovation est une activité qui provient uniquement de découvertes et de recherches scientifiques.

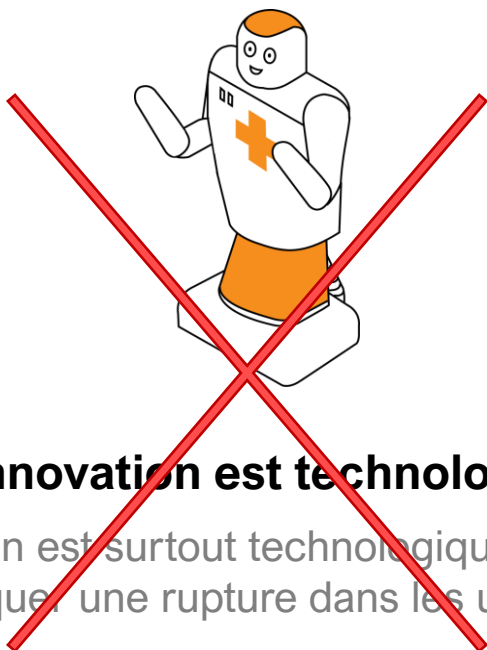


L'innovation est issue des équipes de terrain

L'innovation résout un problème et peut venir de tout le monde. Elle apporte une réponse pertinente et adaptée aux besoins du terrain, et doit être soutenue par la hiérarchie.



Chassons les idées reçues



Une innovation est technologique

L'innovation est surtout technologique. Elle doit provoquer une rupture dans les usages.



L'innovation est toujours organisationnelle

L'innovation induit toujours des changements organisationnels. Lorsqu'elle est numérique elle modifie les pratiques et les activités des équipes.



Chassons les idées reçues



Innover est un phénomène aléatoire

L'idée de génie, Eurêka, etc.



L'innovation se manage

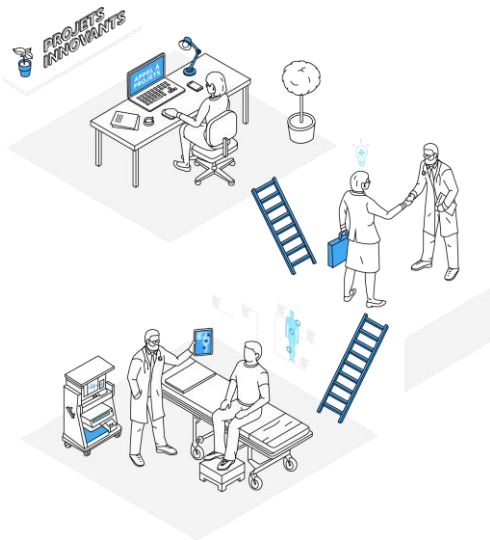
Innover consiste à organiser et animer l'expression de besoins, la génération et la structuration d'idées et le développement et le déploiement de solutions.



Qu'est-ce que le management de l'innovation ?

Définition (Handbook ISO 56002)

« Le management de l'innovation consiste à **définir, planifier et exécuter les étapes nécessaires pour transformer des idées en innovations**. Il s'agit d'une discipline qui allie liberté et créativité dans la génération d'idées au formalisme nécessaire pour gérer les risques, les investissements et la mise en œuvre des projets. »



Une activité de **support**, dédiée à l'**accompagnement** des innovateurs.

La meilleure façon de s'améliorer dans ses activités et d'en développer de nouvelles

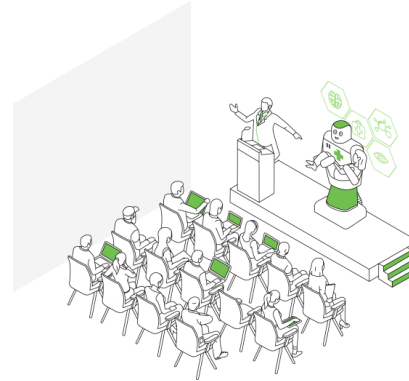


Comment organiser le management de l'innovation ?



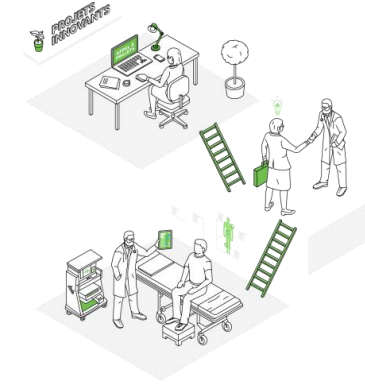
Composer une équipe

Avoir une équipe avec ses propres objectifs, ses compétences et ses ressources



Développer une culture de l'innovation

Diffuser une logique de penser et le réflexe de solliciter l'équipe dédiée



Mettre en place des processus dédiés

Disposer d'un programme pour organiser et animer les démarches internes et externes

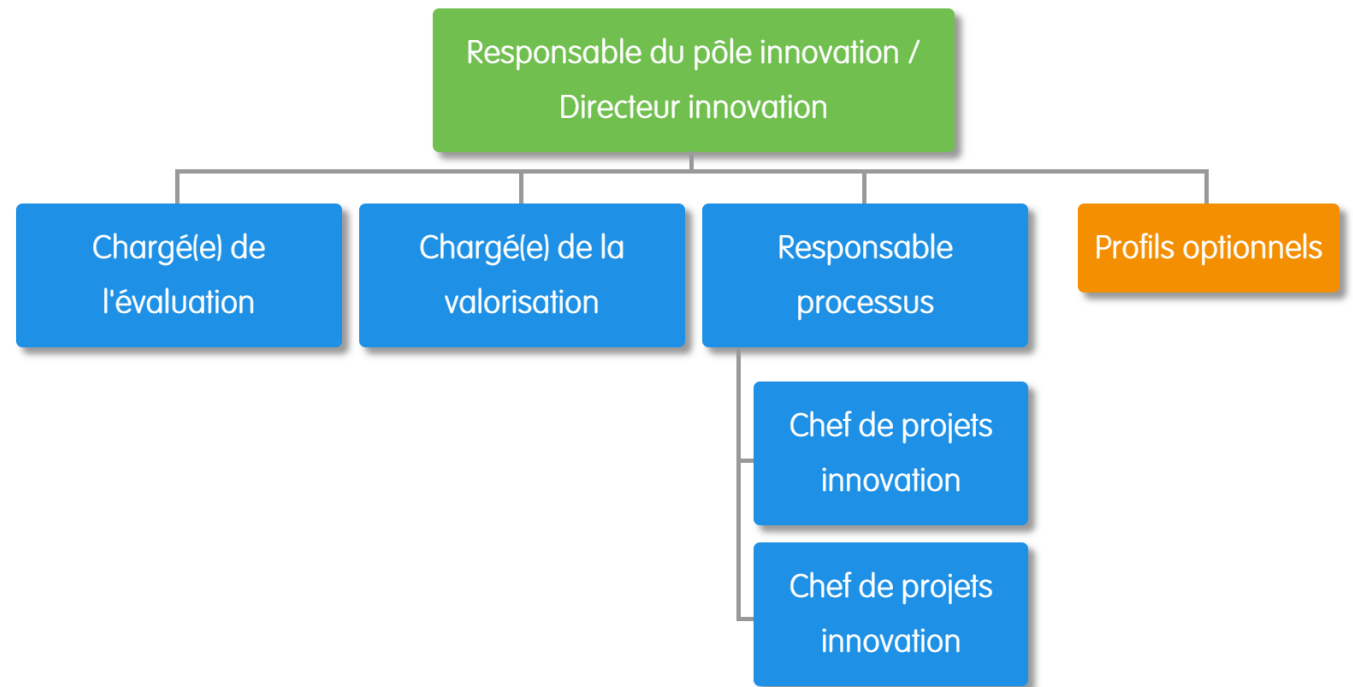


Management de l'innovation – Composer une équipe

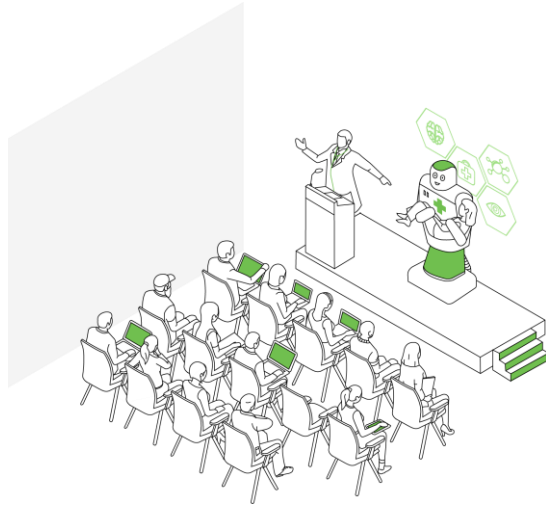


Une équipe support dédiée

Organisation, animation, évaluation, accompagnement des innovations issues et/ou à destination de l'établissement



Management de l'innovation – Acculturer à l'innovation



Une culture de l'innovation

Écoute, communication, mise en avant des innovateurs et création d'un écosystème autour de l'établissement

1. Communication interne :

- Faire connaître l'équipe innovation
- Développer une proximité avec le terrain au travers de temps informels
- Organiser des réunions de partage de bonnes pratiques / innovations

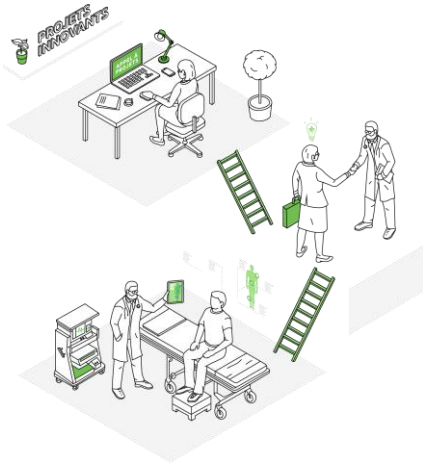
2. Création d'un écosystème :

- Pôles de compétitivité
- Incubateurs et accélérateurs
- Partenariats de R&D, notamment avec des équipes de recherche (pas uniquement santé)

3. Appels à manifestation d'intérêt sur des sujets stratégiques pour l'établissement



Management de l'innovation – Processus à développer



Un processus dédié à l'émergence d'innovations

Organisation et animation de l'innovation interne dans les établissements de santé

Management de l'innovation interne

1. Emergence et caractérisation de problèmes

2. Conception

- Conception naïve
- Enrichissement et versionnage
- Prototypage et test

3. Développement de la solution

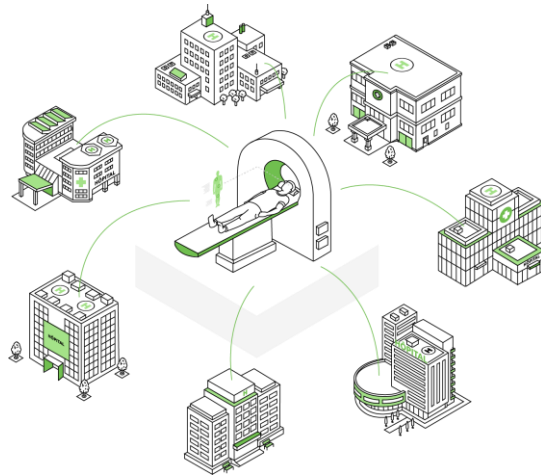
- Planification
- Conduite et suivi

4. **Déploiement de la solution**

- Diagnostic
- Stratégie de déploiement
- Conduite et suivi



Management de l'innovation – Processus à développer



Un processus dédié à l'intégration d'innovations

Organisation et accompagnement de l'innovation externe dans les établissements de santé

Management de l'innovation externe

1. Guichet unique
2. Filtrage des propositions
3. Evaluation des propositions
4. Mise en place d'une interaction simplifiée
5. Négociation du partenariat
6. Mise en œuvre du partenariat
7. Déploiement de la solution



Management de l'innovation – Mesurer les processus

La collecte et l'analyse de données sur l'innovation sont essentielles pour plusieurs raisons :

1. Comprendre les dynamiques influençant l'innovation

- Suivi des tendances de l'innovation
- Évaluation de la performance
- Impact sur la productivité

2. Approfondir ses connaissances

- Diffusion des connaissances
- Suivi des progrès technologiques
- Anticipation des défis futurs
- Inclusion et équité



Exemples d'indicateurs à mesurer :

- Investissements réalisés
- Nombre d'innovations déployées
- Nombre de collaborations
- Indicateurs médico-économique
- ...

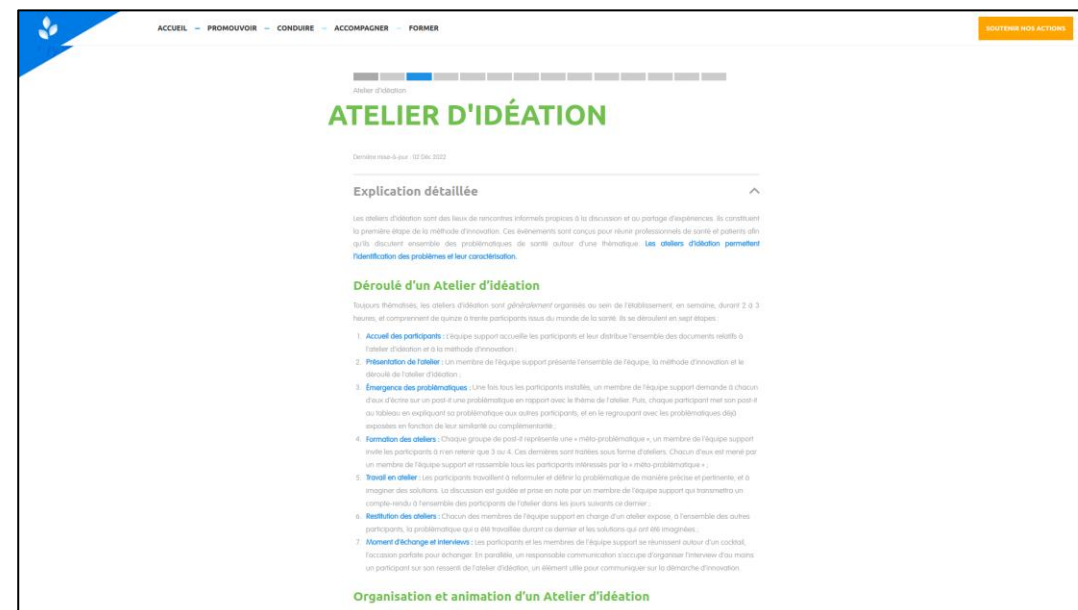


Quelques ressources à disposition



MOOC Innovation

Pour le management de l'innovation interne



<https://www.fondsfhf.org/former/mooc-innovation/>



Quelques ressources à disposition



Le programme Hospi'Up

Pour le management de l'innovation externe

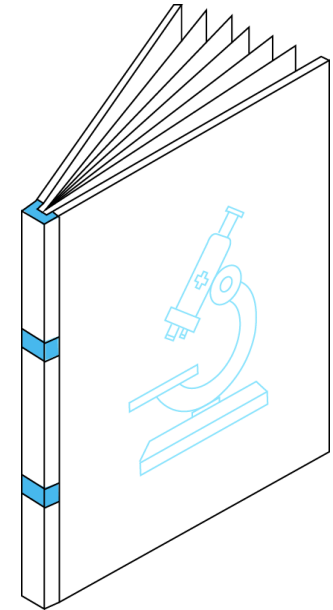


<https://www.hospiup.fr/>



Quelques ressources à disposition

- **La norme ISO 56000** – Système de management de l'innovation
<https://www.iso.org/fr/standard/68221.html>
- **Le manuel d'Oslo** – Mesure du déploiement de l'innovation
<https://www.oecd.org/innovation/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- **Guide de l'ANAP** – Innovation et management collaboratif
<https://anap.fr/s/actualite?actu=appui-terrain-innovation-management-collaboratifs>



Messages à retenir

- **Innovation $\neq$ Recherche**
- **Direction de l'innovation = Fonction de support**
- **À l'Hôpital, l'innovation est partout !**
- **L'innovation peut être portée par tous**



Merci pour votre attention.

