



**HAL**  
open science

## Comment une innovation peut-elle créer de la valeur pour tous?

Camille Jean

► **To cite this version:**

Camille Jean. Comment une innovation peut-elle créer de la valeur pour tous?. DSIH- Directeur de système d'information hospitalier, 2015, 15, pp.98-99. hal-01358640

**HAL Id: hal-01358640**

**<https://hal.science/hal-01358640>**

Submitted on 1 Sep 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Comment une innovation peut-elle créer de la valeur pour tous ?

Trop souvent, l'intégration d'une nouvelle technologie est vue comme un but en soi, et non comme une manière de créer de la valeur pour les différents acteurs qui vont être impactés par sa mise en place.

Pour éviter de tels scénarios – et le rejet de l'innovation –, une méthode a été développée par l'École centrale Paris permettant d'observer et d'optimiser ce que chacun y gagne.

Une innovation se définit comme la mise en œuvre effective d'un nouveau produit (bien ou service), d'un nouveau procédé, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'organisation dans un système complexe, c'est-à-dire un milieu comprenant des acteurs multiples et variés.

## L'innovation : un gage du maintien de la qualité des systèmes de santé

Les processus d'innovation sont engendrés par la nécessité d'apporter une réponse à un déséquilibre provoqué par un changement de quelque nature que ce soit au sein de

systèmes complexes. Ainsi, sur un marché ouvert, l'entrée potentielle ou effective de nouveaux concurrents incite les entreprises privées préexistantes à innover afin de garantir le maintien de leur avantage concurrentiel. Le secteur public n'échappe pas à cette logique. En effet, il est lui aussi soumis à des exigences d'innovation pour répondre à l'évolution des attentes des citoyens-électeurs-contribuables.

Les systèmes de santé représentent l'une des familles des systèmes complexes organisationnels publics. De nombreuses évolutions sociales, institutionnelles ou encore

budgétaires, tout en visant l'amélioration de ces systèmes de santé, sont susceptibles de menacer leur équilibre et donc leur pérennité. Or les innovations, comme l'intégration des nouvelles technologies numériques, constituent une réponse à ces défis.

## Une raison d'être : la création de valeurs pour tous les acteurs

La mise en place de nouvelles solutions numériques est encore trop considérée comme un but en soi, sans être corrélée avec la création de valeurs qu'elle offre. Trop souvent, les utilisateurs finaux sont oubliés, et le lien entre la création de valeurs désirées et apportées est distendu. L'attractivité de l'innovation s'en trouve dévalorisée.

La démarche de création de valeurs que nous présentons consiste dès lors à reconcevoir une organisation en partant de la création de valeurs attendues par les parties prenantes internes et externes à l'organisation. L'allocation de ressources sera alors en relation avec les valeurs créées via la définition préalable de processus adaptés.



Camille Jean

Docteur en génie industriel de l'École centrale Paris, Camille Jean a effectué sa thèse sur le management de l'innovation et la conception de systèmes complexes avec une application centrée sur la santé. Il travaille actuellement à l'Agence des systèmes d'information partagés de santé (Asip Santé) dans le pôle Territoires et développement des usages.

## La méthode

Les systèmes de santé sont considérés comme des objets qui, dans un environnement donné, cherchent à atteindre des objectifs par des processus, tandis que leur structure interne évolue dans le temps sans perdre sa propre identité.

1. La première étape de la méthode consiste à identifier la volonté stratégique ou le « programme politique » qui guide le système pour être dirigé vers des objectifs clés.
2. Dans un deuxième temps, le périmètre du système

## Repères

Dans le cadre de sa thèse, « *Comment construire de nouveaux processus permettant l'intégration d'une nouvelle technologie dans une organisation existante* », Camille Jean traite, outre les éléments exposés dans cet article, de trois grandes problématiques dans l'objectif de fournir une aide efficace à la réussite de l'intégration de la télémédecine en France :

- Comment concevoir de nouveaux processus dans un système de santé transformé ?
- Quels sont les modèles économiques adaptés pour les financer ?
- Quelles sont les stratégies à mobiliser pour leur déploiement ?

Ce travail de recherche a contribué à la réflexion globale, tant sur le plan national que régional, sur les modèles organisationnels et économiques de la télémédecine.



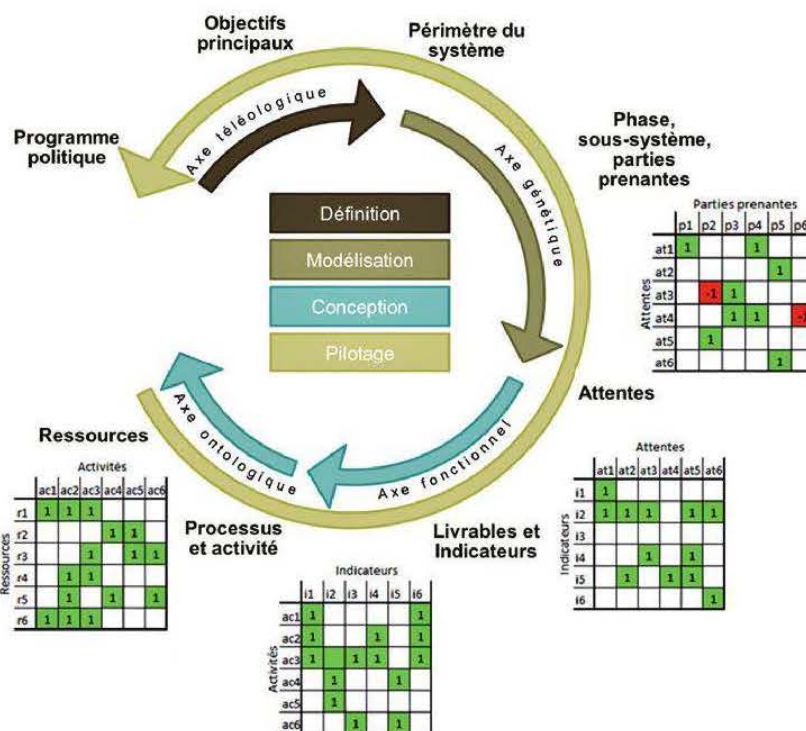
## Comment une innovation peut-elle créer de la valeur pour tous ?

doit être défini, notamment les parties prenantes internes et externes à l'organisation dans chaque phase (faisabilité, conception, déploiement, exploitation, fin de vie).

3. La troisième étape consiste à identifier dans chaque phase un ensemble de valeurs partagées, eu égard aux attentes des parties prenantes et des contraintes que ces dernières exercent sur le système.
4. La concrétisation de ces valeurs passe ensuite par la définition d'objectifs et de livrables attendus.
5. Ces livrables sont eux-mêmes réalisés par des processus, que l'on peut dès lors concevoir de manière justifiée dans la mesure où ils sont établis en adéquation avec l'ensemble des valeurs partagées préalablement définies.
6. Enfin pour s'exécuter, ces processus nécessitent la mobilisation de ressources tant humaines que matérielles ou financières, elles-mêmes définies de manière justifiée par leur adéquation avec les processus préalablement conçus.

Afin de surmonter la complexité que représentent les interrelations et les rétroactions entre les différents éléments propres aux systèmes complexes, l'utilisation de matrices de dépendance MDM (*Multiple Domain Matrix*) permet de faire le lien entre les parties prenantes, leurs attentes, les indicateurs et les ressources.

Il devient ainsi possible de comprendre quels types de ressources sont utilisés, dans le cadre de quels processus et pour la création de quelles valeurs.



### Les matrices de corrélation

La figure présentée dans cet article illustre les quatre matrices devant être construites par des observations de terrain. Nous avons ainsi :

- Une matrice qui lie les parties prenantes et leurs attentes. Si une partie prenante (p1, p2, p3...) désire une attente spécifique (at1, at2, at3...), un « 1 » est indiqué à leur intersection, si elle ne la désire pas, un « -1 » est indiqué, si elle est indifférente l'intersection est laissée vide.
- Une matrice qui lie les attentes aux indicateurs les mesurant. Si une attente (at1, at2, at3...) peut être mesurée par un indicateur spécifique (i1, i2, i3...), un « 1 » est indiqué à leur intersection. Dans le cas contraire, l'intersection est laissée vide.
- Une matrice qui lie les indicateurs aux activités. Si un indicateur permet de mesurer une activité, un « 1 » est indiqué à leur intersection.

Dans le cas contraire, l'intersection est laissée vide.

- Une matrice qui lie les activités aux ressources. Si une activité consomme une ressource, un « 1 » est indiqué à leur intersection. Dans le cas contraire, l'intersection est laissée vide.

Les quatre matrices répondent ainsi aux quatre questions :

- Quelles attentes sont désirées par quelles parties prenantes ?
- Quels indicateurs permettent de mesurer quelles attentes ?
- Quelles activités sont mesurables par quels indicateurs ?
- Quelles ressources financent quelles activités ?

Ces matrices permettent d'aider à construire les nouveaux processus dans l'objectif de satisfaire l'ensemble des parties prenantes. Une fois ceux-ci implantés sur le terrain, des mesures peuvent être effectuées pour

vérifier les hypothèses réalisées lors de la conception.

C'est en multipliant les liens entre les matrices que les ressources peuvent être propagées à travers les activités et les attentes pour atteindre les parties prenantes. Il sera ainsi possible de déterminer les coûts et les créations de valeurs pour chacune des parties prenantes du système.

**Cette démarche permet de concevoir un système complexe** de manière justifiée ou d'analyser un système complexe préexistant de manière justifiée en comparant la configuration actuelle (juste pertinence des processus et des ressources mis en place) avec celle qui est obtenue théoriquement par la méthode exposée en regard des créations de valeurs attendues du système analysé.

