

MANAGEMENT DE L'INNOVATION EN SANTÉ & MODÈLES ÉCONOMIQUES



AGENCE DE
L'INNOVATION
EN SANTÉ

21 mai 2025

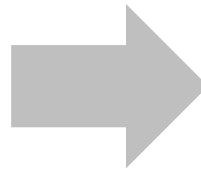
Clémentine BODY
Nicolas BONNET

1. Introduction : l'innovation & hôpital

Déconstruction des idées reçues



**Innover n'est pas
une priorité**

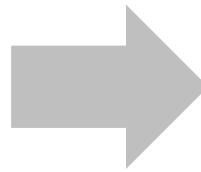


**Innover est essentiel à la survie
de toute structure**

Déconstruction des idées reçues

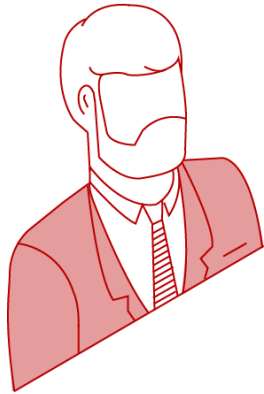


**Le plus important
c'est l'idée**

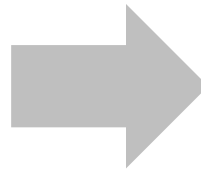


**Le plus important
c'est l'effectuation**

Déconstruction des idées reçues

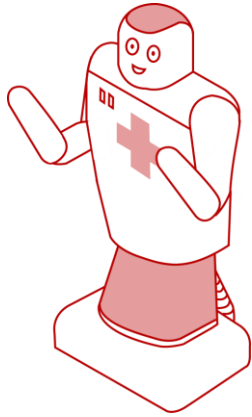


**Innover est réservé
à certains**

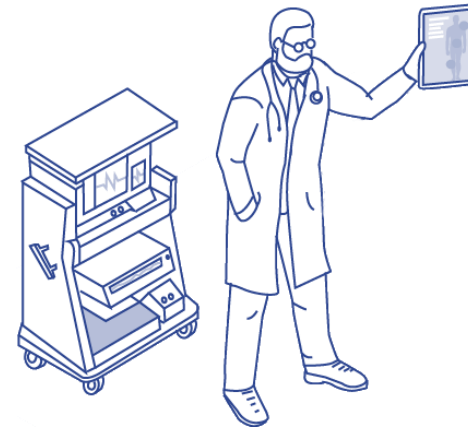


**Innover, c'est confronter les
points de vues et les expériences**

Déconstruction des idées reçues

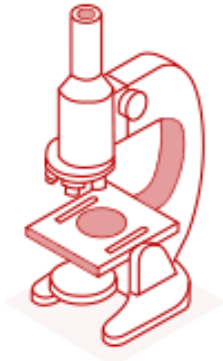


**Une innovation est
sophistiquée et stratégique**



**Une innovation est basée
sur une expérience**

Déconstruction des idées reçues



**Toutes les innovations sont
issues de la R&D**



**La compréhension du besoin
est cruciale à l'innovation**

Quelle est l'image des startups auprès des établissements de santé ?

Voici une liste non-exhaustive des caractéristiques que les établissements de santé perçoivent chez les startups :

POSITIF

1. Jeune et dynamique
2. Innovante, valorisante et frugale
3. Centrée sur l'usage et simple d'utilisation
4. Agile et adaptable
5. Proche, réactive et disponible
6. Développement de nouvelles activités
7. Développement de l'attractivité

NÉGATIF

1. Manque d'expérience et dispersée
2. Méconnaissance du terrain et fausse croyance
3. Solution high-tech gadget ne répondant à aucun besoin
4. Brouillonne et mal organisée
5. Méconnaissance des réglementations
6. Fragile et éphémère
7. Faible capacité d'investissement

Quelle est l'image des startups auprès des établissements de santé ?

72% des établissements de santé n'ont jamais travaillé avec une startup

75% des établissements de santé n'éprouvent pas de craintes à collaborer avec une startup

65% des établissements de santé ayant collaboré avec une startup n'ont pas éprouvé de difficultés à travailler avec

100% des établissements de santé ayant collaboré avec des startups sont prêts à recommencer l'expérience

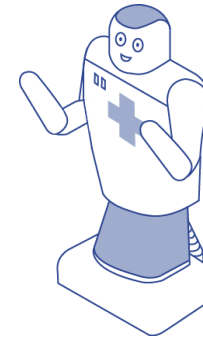
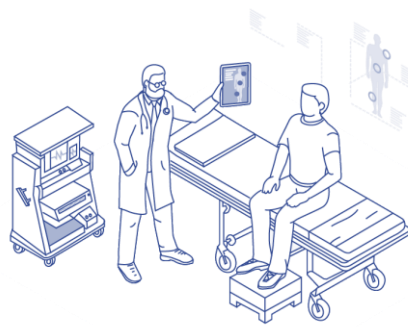
33% des solutions déployées par les startups sont pérennisées au sein des établissements de santé

80% des établissements de santé n'ont pas de processus dédiés à l'accompagnement d'innovation externe

* Enquête réalisée auprès de 141 établissements

2. Qu'est-ce que l'innovation ?

Qu'est-ce que l'innovation ?



Ne pas confondre la **recherche**, les **inventions**, les **technologies**
et **l'innovation**

- La recherche fondamentale produit des connaissances.
- La recherche appliquée produit des inventions.
- La recherche clinique produit des évaluations.
- Les technologies sont des inventions susceptibles d'applications innovantes.

Qu'est-ce que l'innovation ?



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

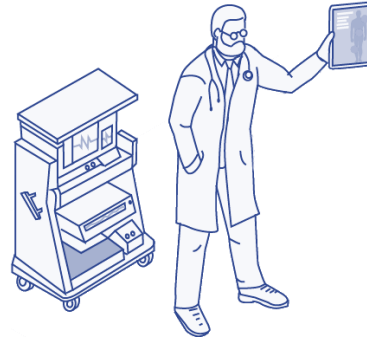
Des organisations qui n'ont pas été conçues pour innover

- Les organisations hospitalières, en tension, **ne sont pas prévues** pour promouvoir naturellement l'innovation qui signifie souvent une prise de risque lié au changement des habitudes
- Quand on parle innovation **les hôpitaux font peur** :
 - Aux entreprises
 - Aux académiques
 - À leurs propres équipes
- Mais les hôpitaux :
 - Sont **proches** du marché
 - **Sont** parfois même le marché
 - Ont des **données** et **expertises** qui pourraient être précieuses pour les innovateurs

➔ Besoin d'une organisation



Partage d'expé : Il faut savoir convaincre 3 types de personnes



Le Client

Il est sensible au modèle économique et au ROI. Il cherche généralement à satisfaire des objectifs organisationnels/stratégiques. Il est soucieux de l'utilisateur.

L'Usager

Il est sensible à l'utilisabilité et à la (non) transformation de sa pratique. Il cherche généralement à satisfaire des objectifs liés à son activité. Il est soucieux du bénéficiaire.

Le Bénéficiaire

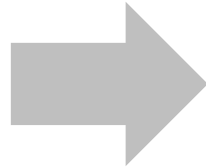
Il est sensible à la balance bénéfice/risque et à la charge mentale. Il cherche à satisfaire des objectifs personnels. Il est soucieux de lui-même.

Partage d'expé : Une innovation doit répondre à un problème RUD !



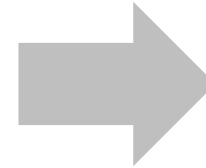
Reconnu

L'utilisateur et le client ont conscience qu'ils ont ce problème. Ils sont donc intéressés par une innovation y répondant



Urgent

L'utilisateur et le client ont placé la résolution de ce problème comme prioritaire. Ils sont donc intéressés par s'équiper rapidement d'une innovation y répondant



Douloureux

L'utilisateur et le client perçoivent ce problème comme douloureux (financièrement, etc.). Ils sont donc prêts à mettre les moyens pour acquérir une innovation y répondant

3. Modèles économiques

Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

Un modèle économique (ou modèle d'affaires) correspond à **la manière dont une entreprise va gagner de l'argent** et met en œuvre les moyens pour y parvenir. Cela revient à définir :

- ce qui est à vendre ;
- auprès de quels clients ;
- dans quel but ;
- de quelle manière ;
- pour quel bénéfice.

Etapes simplifiées d'accès au marché

Développement
clinique

Évaluation du
bénéfice/risque

Évaluation de l'accès au
remboursement

Négociation
et Fixation du prix



MÉDICAMENTS



DISPOSITIFS
MEDICAUX

Organismes
notifiés



ACTES



Les modèles économiques du médicament

	Circuit de distribution	Caractéristique	Prise en charge	Prix
Médicaments remboursables en ville				
Médicaments non remboursables en ville				
Hôpital Rétrocession				
Hôpital Liste en sus				
Hôpital « intra-GHS »				

Dispositif Médical

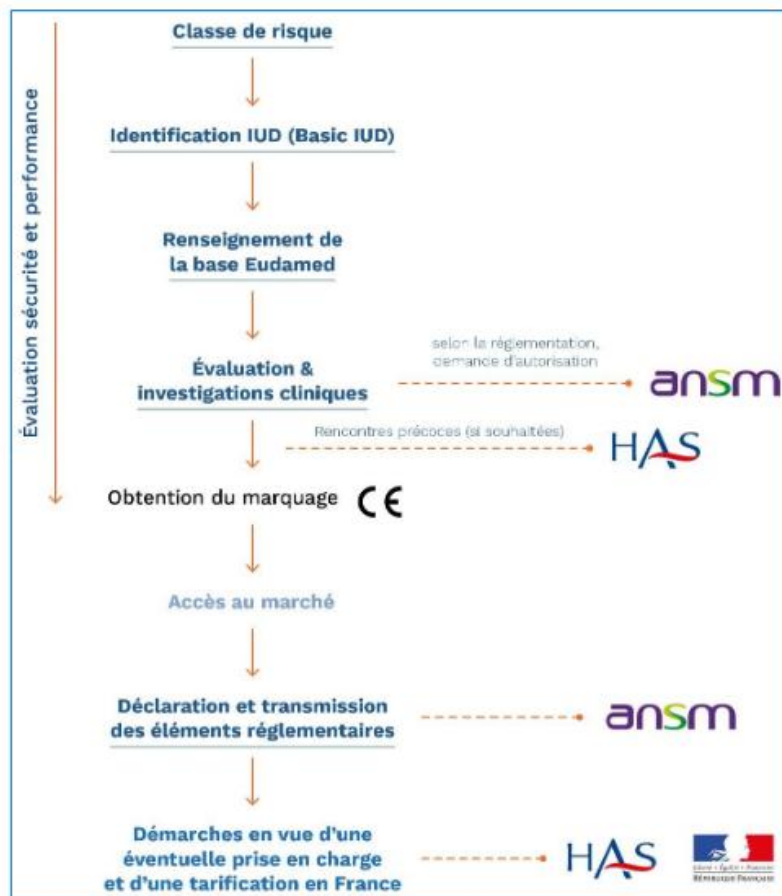


Figure 2. Étapes simplifiées de l'accès au marché*

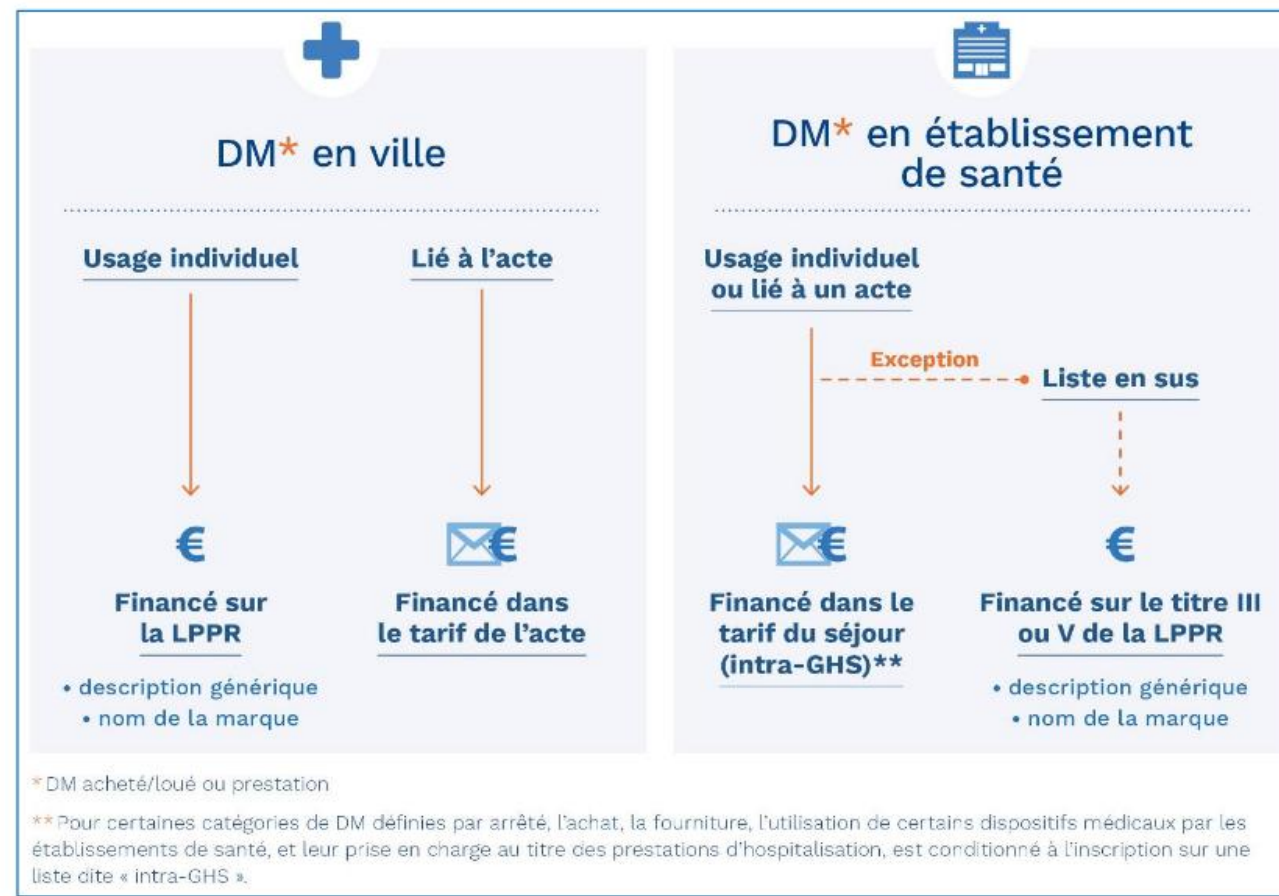


Figure 3. Mode de prise en charge des dispositifs médicaux : ville / établissement de santé

Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

Un modèle économique (ou modèle d'affaires) correspond à **la manière dont une entreprise va gagner de l'argent** et met en œuvre les moyens pour y parvenir. Cela revient à définir :

- ce qui est à vendre ;
- auprès de quels clients ;
- dans quel but ;
- de quelle manière ;
- pour quel bénéfice.

Votre business model sert une stratégie que vous aurez définie au préalable.

Une grande variété de modèles pour le numérique en santé

B2B
PAIEMENT À L'USAGE **B2C**
Commission
***Paie*ment à la performance** **ABONNEMENT**
Modèle Freemium *Partenariats*
Sponsoring **Remboursement**
business model hybride **B2B2C**

Auprès de quels clients ?



Les patients



Les établissements de santé



Les professionnels de santé



Les industriels, mutuelles, collectivités, etc.



Attention, dans le domaine de la santé, le client n'est pas toujours l'utilisateur de la solution.

Auprès de quels clients ? Quelques exemples



Les patients

ABONNEMENT
(freemium, etc.)

ACHAT
(Application, etc.)



Les établissements
de santé

ABONNEMENT
(SaaS, Marketplace,
abonnement au nombre
d'utilisateurs, + coût de
mise en place, etc.)

PAIEMENT À L'USAGE
(temps, nombre, données,
etc.)

COMMISSION
(Apport d'affaires,)

ACHAT



Les professionnels de
santé

ABONNEMENT
(+ possibilité d'options
supplémentaires)

COMMISSION
(Apport d'affaires,)

ACHAT
(logiciels en local)



Les industriels,
mutuelles, collectivités,
etc.

ABONNEMENT

PAIEMENT À L'USAGE

COMMISSION

**PRESTATION
DE SERVICE**

ACHAT

> Modèle économique mixte

Quels types de modèles économiques ?

ABONNEMENT

SaaS, Freemium, Marketplace, abonnement au nombre d'utilisateurs, abonnement mensuel/annuel, etc.



Les patients



Les établissements de santé



Les professionnels de santé



Les industriels, mutuelles, collectivités, etc.

✓ Revenus récurrents pour l'entreprise ;

✓ Modèle identifié en e-santé ;

● L'usage étant décorrélié du paiement, il est important de montrer la proposition de valeur de la solution (au quotidien) ;

💡 Possibilité d'avoir un **modèle mixte** via l'ajout de services ou de produits.
Exemple : frais de mise en place de la solution dans un établissement ;

Quels types de modèles économiques ?

FREEMIUM

L'offre est découpée en plusieurs paliers : le premier étant **gratuit** et les autres nécessitant un abonnement **payant** pour permettre à l'utilisateur de bénéficier de l'intégralité des fonctionnalités du produit.



Les patients



Les professionnels de santé

✓ Stratégie efficace pour pénétrer un marché ;

● Nécessite une **fonction « socle »** avec une proposition de valeur suffisamment forte pour attirer les utilisateurs mais qui n'empiètent pas sur les fonctions premium ;

● Ne convient pas aux outils destinés à un public de niche ;

💡 Possibilité d'avoir un **modèle mixte** via l'ajout de services ou de produits.
Exemple : frais de mise en place de la solution dans un établissement ;

Quels types de modèles économiques ?

PAIEMENT À L'USAGE

En fonction du temps, nombre d'utilisations, quantité de données utilisées, etc.



Les établissements de santé



Les professionnels de santé



Les industriels

- ✓ Une tarification transparente pour le client ;
- ✓ Réduction de la barrière à l'entrée ;
- Revenus moins prévisibles : il faut s'assurer de la récurrence d'utilisation ;
- Rapport qualité-prix doit être accepté par le client ;

💡 Possibilité d'avoir un **modèle mixte** ; exemple : abonnement minimum + paiement à l'usage.

💡 Possibilité d'adapter la tarification à l'unité pour réduire à mesure que l'utilisation augmente ;

Quels types de modèles économiques ?

COMMISSION

Apport d'affaires, paiement à la performance, indicateurs, « prévention », etc.



Les établissements de santé



Les professionnels de santé



Les industriels, mutuelles, collectivités, etc.

✓ Lien très fort entre la proposition de valeur et le prix ;

✓ Innovant quant aux modèles existants ;

● Peut être difficile à mesurer (choix des indicateurs) et nécessite d'avoir une mesure d'indicateurs ;

● Ne convient pas à tous les solutions

💡 Possibilité d'avoir un **modèle mixte** ; exemple : abonnement minimum + commission en fonction d'indicateurs.

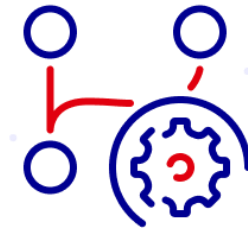
Points importants



**Identifier la
proposition de valeur
de la solution**



**Comprendre qui
sont les clients
de la solution**

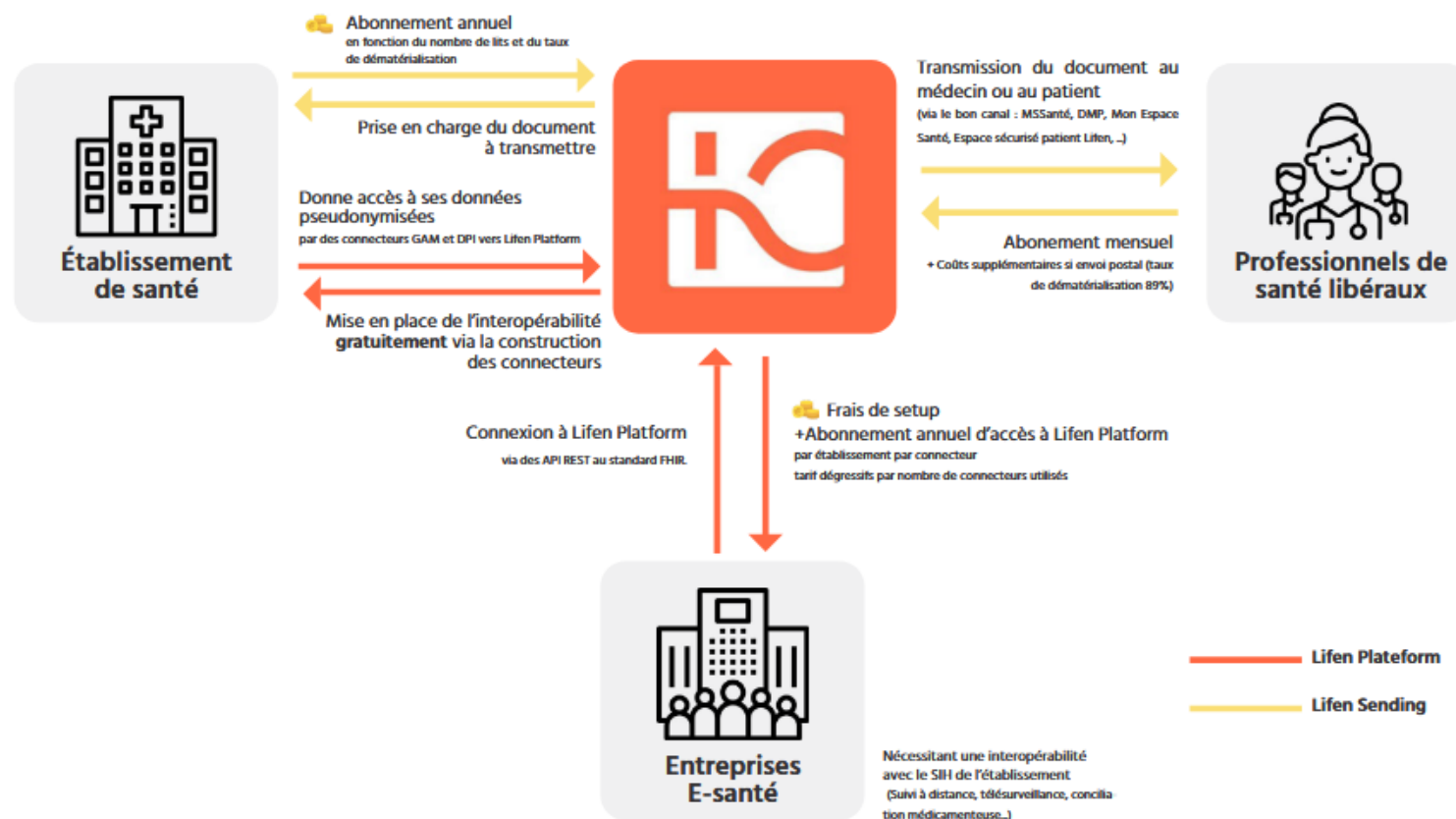


**Adapter le modèle
économique à la solution
(et non l'inverse)**

Exemples



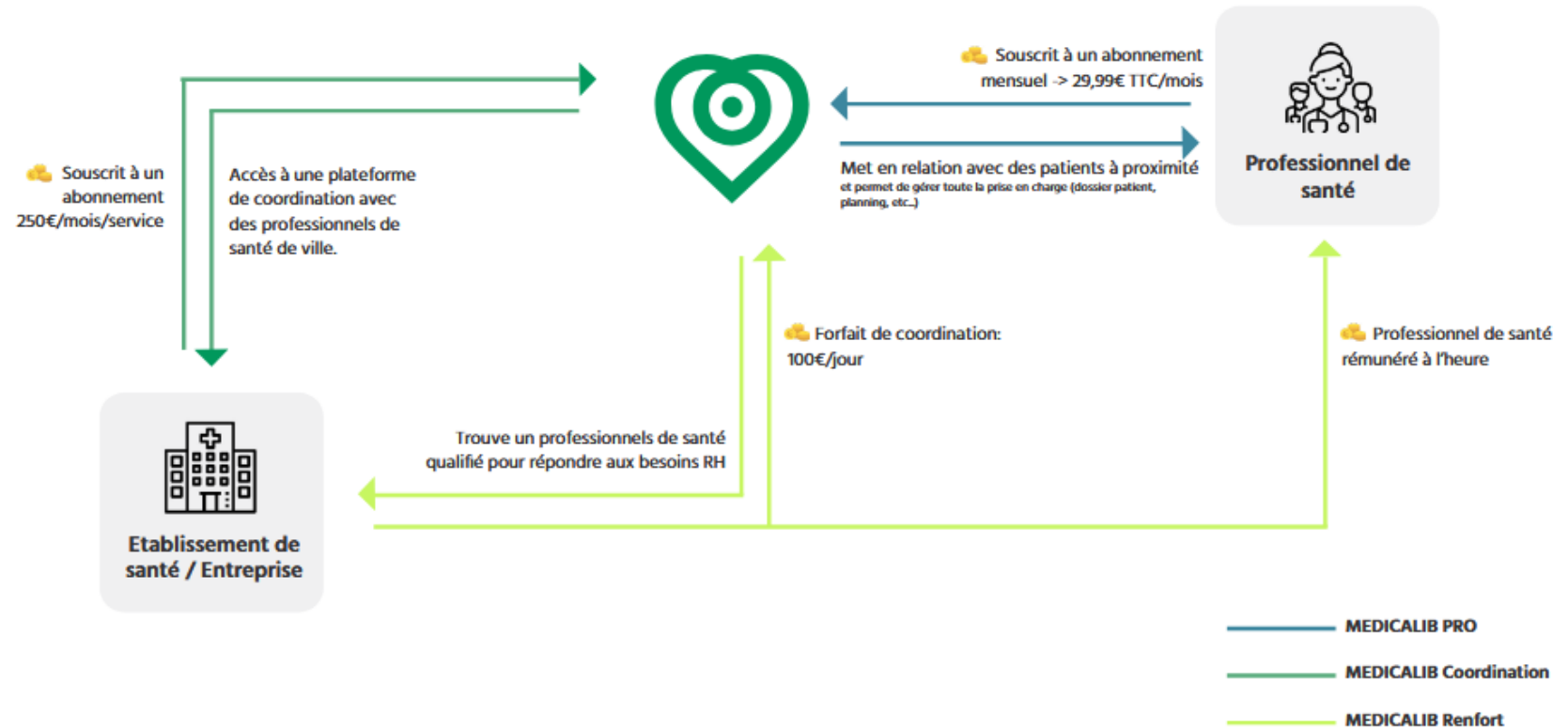
qui propose des solutions de communication et d'échange de données médicales sécurisées entre tous les acteurs du soin. Lifen est également engagé dans la promotion de l'interopérabilité des systèmes d'information de santé en France.



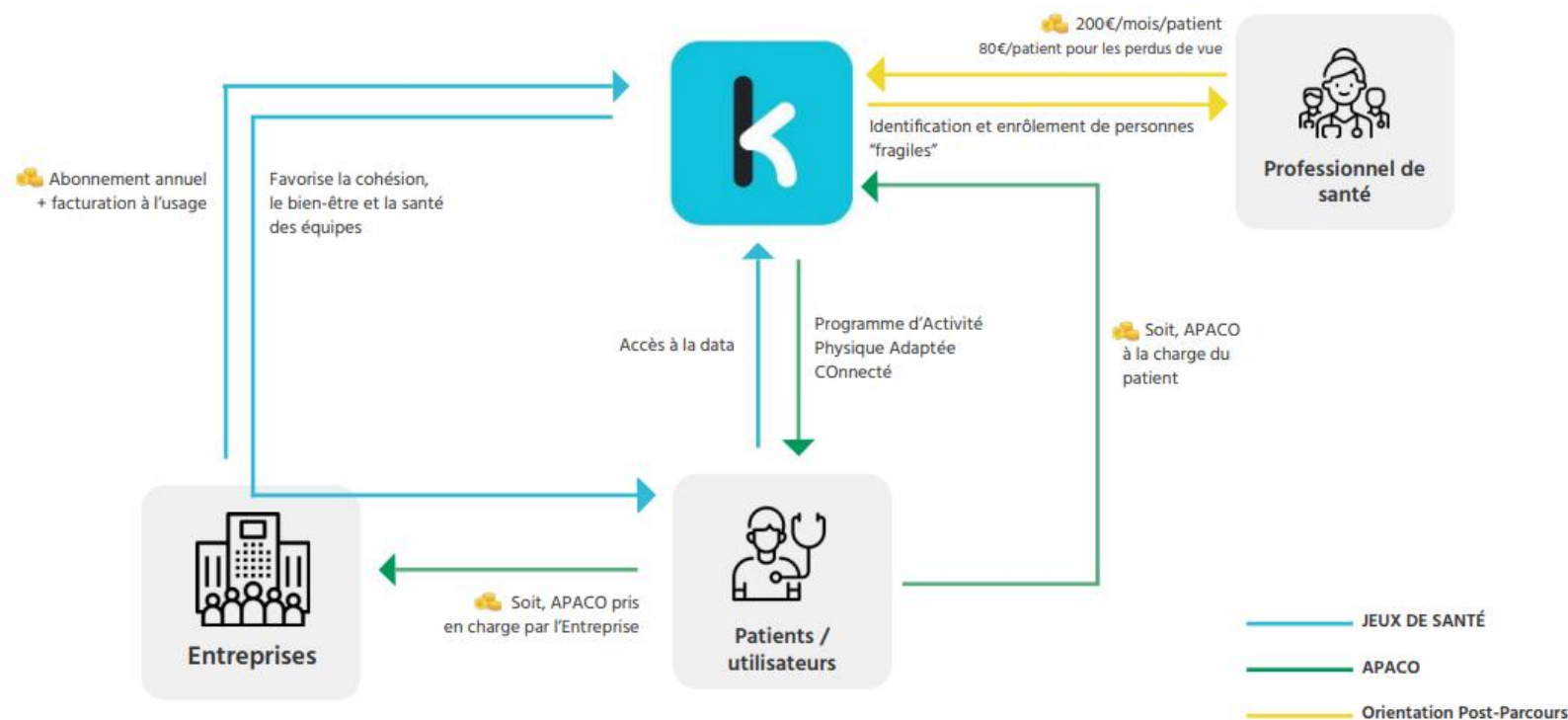
Exemples



Propose de mettre en relation avec un professionnel de santé (infirmiers, sage-femmes et kinés) libéraux en moins d'une heure. I



Exemples



Les outils

Le *Business Model Canvas* - Titre :

- Description :

Partenaires clés  Quels sont les partenaires dont vous avez le plus besoin ? Exemples : • fournisseurs, • sous-traitants, • organisations professionnelles, • prescripteurs, ? Etc.	Activités clés  Que devez-vous faire pour produire votre produit/service ? Avez-vous une activité de : • conception, • achat/revente, • production, • gestion logistique, • intermédiation commerciale ? Etc.	Offre  Quel produit/service proposez-vous ? A quel besoin/problemème répond-il ? Quel est son avantage par rapport aux autres ? Votre offre est-elle : • nouvelle, • moins cher, • personnalisable, • plus accessible, • plus performante ? Etc.	Relation client  Quelle relation spécifique allez-vous mettre en place avec vos clients pour les attirer, les fidéliser et les inciter à acheter ? Allez-vous proposer : • une assistance personnelle, • un service d'échange, • un programme de fidélité ? Etc.	Clients  Qui sont vos clients ? Combien sont-ils ? Y'a-t-il différents segments de clientèle ? Quelles sont leurs caractéristiques : • entreprises, particuliers, etc. • local/international, • niveau de revenus, • habitudes de consommation ? Etc.
Ressources clés  Quelles sont les ressources dont vous avez besoin ? Avez-vous besoin de : • salaires, • savoir-faire, • fonds de commerce, • local, • licences, brevets, • matériels ? Etc.		Canaux  Quels modes de distribution et de communication allez-vous utiliser pour valoriser votre offre, la distribuer et en assurer le SAV ? Exemples : • flyer, • site internet, • boutique, • agents commerciaux, • vente directe, • conseiller clientèle/SAV ? Etc.		
Coûts  Quelles sont les principales charges de votre activité ? Quelles sont les charges fixes et les charges variables ? Exemples : • marchandises, • loyer, • salaires, • sous-traitance ? Etc.		Revenus  Comment vos clients vont-ils payer pour acquies votre produit/service ? Doivent-ils payer : • un prix fixe, variable, • une location, • un abonnement, • un forfait ? Etc.		

Source : <http://www.businessmodelgeneration.com>

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 51 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94103, USA.



Avez-vous des questions ?
