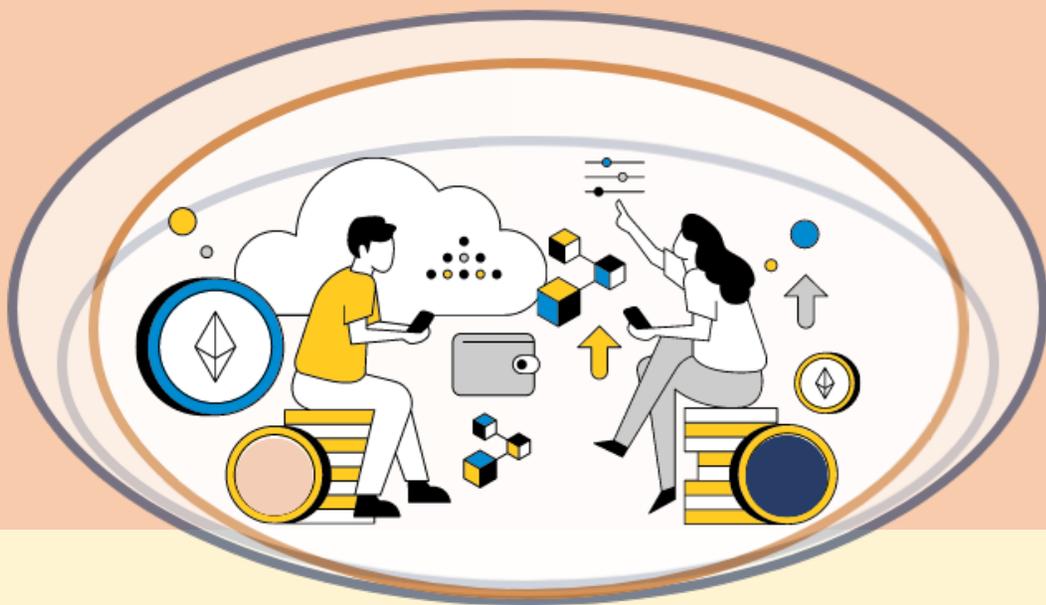


Guide pour l'écosystème de l'Innovation Responsable en Santé

Leçons apprises et pistes d'action pour les parties prenantes



Février 2024

Aider les innovateurs à prendre en compte les impacts sociaux, économiques et environnementaux de leurs innovations et guider les parties prenantes dans la mise à l'échelle d'un écosystème d'innovation responsable en santé.

Table des matières

INTRODUCTION		
BUT DE CE GUIDE		
QU'EST-CE QU'UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION ?		
CE QUE VOUS ALLEZ APPRENDRE		
L'IRS, UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION EN DEVENIR		
QU'EST-CE QUE L'INNOVATION RESPONSABLE EN SANTÉ (IRS) ?		
QUELS SONT LES ATTRIBUTS DE L'IRS ?		
COMMENT CE GUIDE EST-IL STRUCTURÉ ?		
ÉTABLIR DES FONDATIONS IRS		
QUELLES SONT LES FONDATIONS DE L'IRS ?		
<i>Orientations politiques</i>		
<i>Approches entrepreneuriales</i>		
<i>Stratégies d'investissement</i>		
COMMENT CES FONDATIONS SOUTIENNENT-ELLES L'IRS ?		
DÉFIS DE L'ÉCOSYSTÈME IRS		
QUELS SONT LES DÉFIS À RELEVER POUR CRÉER L'ÉCOSYSTÈME IRS ?		
<i>Défis reliés à la création de valeur responsable</i>		
<i>Défis reliés à la mobilisation des ressources de l'écosystème</i>		
<i>Défis reliés aux politiques qui soutiennent l'offre et la demande</i>		
<i>Défis reliés à la finance sociale</i>		
COMMENT CES DÉFIS AFFECTENT-ILS L'IRS ?		
1 ÉCHAFAUDER UN ÉCOSYSTÈME IRS	14	
1 QUELLES SONT LES LEÇONS APPRISSES ?	14	
1 <i>Leçon 1 : Créer de la valeur responsable</i>	14	
1 <i>Leçon 2 : Mobiliser les ressources de l'écosystème</i>	18	
2 <i>Leçon 3 : Naviguer les politiques de l'offre et de la demande</i>	18	
2 <i>Leçon 4 : Investir dans des innovations responsables en santé</i>	18	
3 COMMENT CES LEÇONS CONTRIBUENT-ELLES À ÉCHAFAUDER L'IRS ?	20	
4 MISE À L'ÉCHELLE DE L'ÉCOSYSTÈME IRS	21	
5 QUELLES SONT LES PISTES D'ACTION POUR LES PARTIES PRENANTES ?	21	
5 <i>Résoudre les problèmes reliés au modèle d'affaires</i>	21	
5 <i>Développer des compétences entrepreneuriales responsables</i>	22	
5 <i>Collaborer au sein des systèmes de santé et services sociaux</i>	23	
6 <i>Consolider les I/A à vocation sociale</i>	24	
7 <i>Aligner les politiques d'innovation et de santé vers l'IRS</i>	24	
7 <i>Déployer le levier de la finance sociale</i>	25	
8 CONCLUSION	26	
8 DES OUTILS IRS POUR DÉMARRER SUR LE BON PIED	26	
8 REMERCIEMENTS	26	
10 LA RECHERCHE À L'ORIGINE DE CE GUIDE	27	
11 DESCRIPTION DES INNOVATIONS PRODUITES PAR LES SEIZE PME	27	
12 À PROPOS DES AUTEURS	28	
13 RÉFÉRENCES	29	



Introduction

But de ce guide

Des dynamiques sociales, économiques et environnementales complexes affectent aujourd'hui notre santé et la façon dont les services de santé sont fournis. Les normes établies en matière d'innocuité et d'efficacité lors du développement d'une nouvelle technologie en santé ne suffisent plus à elles seules.

Les inégalités croissantes et la crise climatique obligent les parties prenantes de l'innovation à aller bien au-delà du principe fondateur de la médecine d'être utile, ou tout au moins de ne pas nuire.

Bien que les développeurs d'innovation sachent comment rencontrer des normes cliniques, ils doivent souvent démêler par eux-mêmes quels sont les impacts sociaux, économiques et environnementaux de leur innovation et la façon de les atténuer.

Puisque ces impacts sont multidimensionnels et diffèrent grandement selon l'innovation, obtenir des conseils appropriés pour les identifier et les prendre en considération complique le processus déjà laborieux du développement des innovations en santé.

- ⇒ Ce guide est là pour aider à simplifier cette tâche et à habiliter les parties prenantes non seulement à ne pas nuire mais aussi à produire collectivement davantage de santé et de bien-être.
- ⇒ La production d'innovations en santé étant un processus hautement collaboratif, l'objectif de ce guide est d'aider les entrepreneurs, les gestionnaires de l'innovation, les gestionnaires des services de santé, les décideurs et les investisseurs à construire ensemble un écosystème d'innovation en santé qui puisse générer des innovations responsables en santé.

Qu'est-ce qu'un écosystème d'innovation ?

Un écosystème d'innovation fait référence à :

- ▶ « L'ensemble évolutif des acteurs, des activités, des artefacts, des institutions et des relations, y compris les relations complémentaires et de substitution qui sont importantes pour la performance innovante d'un acteur ou d'une population d'acteurs » (4).
- ▶ « Un ensemble d'actions conçues pour promouvoir le développement et la croissance des innovations sociales, en partie en améliorant les interactions entre les acteurs » (5).

Ce que vous allez apprendre

Pour bâtir un écosystème plus responsable, les intervenants doivent partager une compréhension commune de ce qu'est une innovation responsable en santé et de ce que chaque intervenant de l'écosystème doit faire pour favoriser son développement et son utilisation. Dans ce guide, vous apprendrez :

- ✓ Qu'est-ce que l'Innovation Responsable en Santé (IRS) ;
- ✓ Les fondations qui soutiennent l'IRS ;
- ✓ Les défis à relever pour construire l'IRS ;
- ✓ Les leçons apprises sur la construction d'un écosystème IRS ; et
- ✓ Les pistes d'action pour mettre à l'échelle un écosystème IRS.

Vous trouverez aussi des exemples et des expériences vécues par des entrepreneurs et des experts en finance sociale.

- ⇒ La recherche à l'origine de ce guide a été menée au Canada et au Brésil. Les leçons apprises et les pistes d'action peuvent ainsi guider les intervenants des économies développées et émergentes à bâtir un écosystème d'innovation qui génère des innovations en santé équitables et durables.

L'IRS, un écosystème d'innovation en devenir



Qu'est-ce que l'Innovation Responsable en Santé (IRS) ?

Le [programme de recherche In Fieri](#) a développé l'Innovation Responsable en Santé (IRS) pour aider les parties prenantes à concevoir, commercialiser et utiliser des innovations en santé qui sont à la fois de haute qualité et sûres, ainsi qu'équitables, abordables et respectueuses de l'environnement.

L'IRS invite les parties prenantes à travailler ensemble pour rencontrer un ensemble d'attributs de responsabilité de nature éthique, économique, sociale et environnementale lorsqu'ils conçoivent, financent, produisent, utilisent et mettent au rancart des innovations afin de répondre aux défis du système de santé d'une manière équitable et durable (6).

L'IRS intègre cinq domaines de valeur de l'innovation qui vont au-delà des normes cliniques d'innocuité et d'efficacité.



Les **parties prenantes** de l'IRS incluent toutes les personnes impliquées dans le développement et l'utilisation d'une innovation en santé et services sociaux, de l'idée originale qui fait éclore l'innovation jusqu'à sa fin de vie utile.

Ces personnes peuvent influencer le rythme et la direction des innovations en santé en réunissant des capacités et des connaissances complémentaires :

- ✓ **Professionnels de la santé** : médecins, infirmières, physiothérapeutes, travailleurs sociaux, etc.
- ✓ **Gestionnaires des services de santé** : cadres de niveau intermédiaire et supérieur, etc.
- ✓ **Ingénieurs** : biomédical, mécanique, informatique, etc.
- ✓ **Designers** : industriel, expérience utilisateur, interface numérique, etc.
- ✓ **Entrepreneurs** : jeunes pousses, petites et moyennes entreprises, grandes firmes, etc.
- ✓ **Leaders de plateformes intermédiaires** : incubateurs, accélérateurs, pôles d'innovation, etc.
- ✓ **Décideurs** : analystes politiques dans les domaines de la santé, de l'innovation, de l'économie, etc.
- ✓ **Investisseurs** : à impact, de capital de risque, providentiels, etc.
- ✓ **Patients et proches** : bénéficiaires, soignants informels, associations de patients, etc.

Quels sont les attributs de l'IRS ?

Chaque domaine de valeur de l'IRS formule un but de responsabilité qui peut être atteint par le biais d'attributs spécifiques de responsabilité.

Un exemple de ce à quoi peut ressembler une innovation responsable en santé est résumé à la page suivante.

Domaines de valeur IRS	Attributs
Valeur pour la santé des populations ⇒ But : répondre aux besoins collectifs	<ul style="list-style-type: none">○ Pertinence sanitaire : alléger un important fardeau de morbidité○ Aspects éthiques, juridiques et sociaux (AEJS) : atténuer les enjeux éthiques, juridiques et/ou sociaux○ Inégalités de santé : réduire les inégalités en matière de santé○ Agentivité humaine* : décider et agir en fonction de ses propres objectifs
Valeur pour le système de santé ⇒ But : répondre à un défi systémique	<ul style="list-style-type: none">○ Inclusivité : favoriser les processus de développement inclusifs○ Réactivité : apporter une solution dynamique à un besoin du système○ Niveau et intensité des soins : optimiser le niveau et l'intensité des soins○ Interopérabilité centrée sur le soin* : fonctionner de manière fluide à l'intérieur et entre les milieux cliniques et non cliniques
Valeur économique ⇒ But : fournir des produits abordables de grande qualité	<ul style="list-style-type: none">○ Frugalité : fournir une plus grande valeur au plus grand nombre de personnes en utilisant moins de ressources
Valeur organisationnelle ⇒ But : offrir plus de valeur à la société	<ul style="list-style-type: none">○ Modèle d'affaires : offrir de la valeur aux utilisateurs, aux acheteurs et à la société○ Gouvernance des données* : rendre compte de la gestion des données de manière transparente
Valeur environnementale ⇒ But : réduire l'impact environnemental	<ul style="list-style-type: none">○ Écoresponsabilité : réduire l'empreinte écologique tout au long du cycle de vie

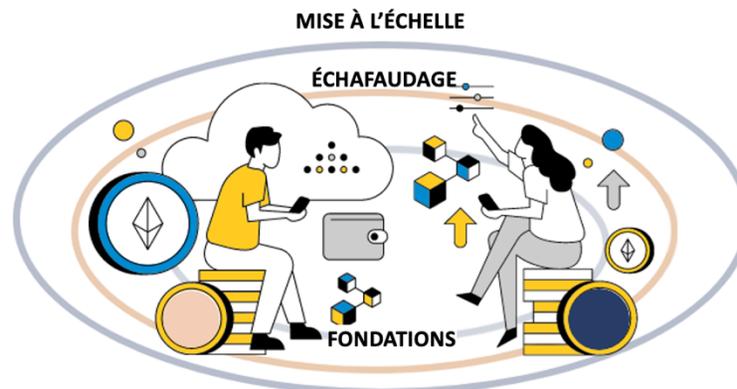
*Applicable uniquement aux solutions numériques qui opèrent avec ou sans IA.

Comment ce guide est-il structuré ?

Inspiré par les définitions ci-dessus, ce guide invite les parties prenantes de l'innovation en santé à travailler ensemble pour mettre en place les processus et les activités qui peuvent mener à des innovations plus responsables.

Pour mener les parties prenantes vers cet objectif commun, le guide est structuré autour de la métaphore de l'écosystème.

Il vous guide à travers les fondations de l'IRS, les défis, les leçons apprises et les pistes d'action qui, ensemble, favoriseront une nouvelle façon de produire des innovations en santé et services sociaux.



Un exemple d'innovation avec six attributs IRS — Un livret éducatif qui vulgarise, pour les patients pédiatriques et leurs soignants, 160 termes liés au cancer et aux traitements de façon bienveillante (7).

Pertinence sanitaire :

Parmi les types de maladies les plus répandues chez les enfants, le cancer se classe dans le quart supérieur de toutes les causes de décès, de blessures ou d'invalidité ou de facteurs de risque dans la région où se trouvent les utilisateurs visés.

Inclusivité :

Les patients, parents, médecins et infirmières ont élaboré le livret ensemble. Les médecins ont fourni l'explication clinique des termes, l'équipe d'innovation a formulé les descriptions dans un langage adapté aux enfants et les professionnels de la santé et les usagers ont révisé le livret.

Réactivité :

En tant qu'outil axé sur le patient et adapté aux besoins spécifiques des patients pédiatriques, l'innovation comble une importante lacune dans la prestation de services.

Niveau et intensité des soins :

Parce qu'il est visuellement attrayant pour les enfants, le livret peut être lu à la maison, tandis que les professionnels de la santé peuvent l'utiliser à l'hôpital pour clarifier les procédures lorsque les patients subissent un traitement.

Modèle d'affaires :

Le livret est produit par une organisation à but non lucratif dotée d'un système de tarification basé sur la capacité de payer. Le livret peut être acheté en ligne par ceux qui peuvent se le permettre. Il est également distribué gratuitement aux établissements publics de santé et aux patients.

Frugalité :

Le coût de production et d'utilisation du livret est très faible. Le langage et les éléments visuels du livret sont adaptés aux enfants. Le livret est facile à transporter et adapté à un usage dans de multiples contextes cliniques et non cliniques.

Établir des fondations IRS



Quelles sont les fondations de l'IRS ?

Avec la popularité croissante des objectifs de développement durable des Nations Unies, les parties prenantes de l'innovation ont développé des orientations politiques, des approches entrepreneuriales et des stratégies d'investissement qui s'attaquent aux grands défis sociétaux et génèrent des impacts sociaux et environnementaux positifs.

Ces orientations, approches et stratégies sont les fondations de l'IRS qui permettent de générer des innovations équitables et durables.

Orientations politiques

Les politiques d'innovation axées sur la mission (PIM) et la recherche et l'innovation responsables (RIR) sont les deux piliers politiques de l'IRS. Les deux gagnent du terrain dans les économies développées et émergentes.

Les PIM stimulent les innovations qui ciblent spécifiquement les défis sociétaux complexes, par exemple, la réduction des inégalités en matière de santé à l'intérieur des pays et entre eux.

⇒ Ces politiques établissent des missions axées sur les défis qui transcendent les frontières typiques entre le développement économique et le bien-être de la société afin de s'attaquer à des problèmes multidimensionnels (8).

Quant à la RIR, son objectif est d'infléchir les parcours de développement de l'innovation actuels vers une plus grande responsabilité sociale, environnementale et économique (9). Pour rendre les processus innovants plus responsables, la RIR encourage les parties prenantes à :

- ✓ **Anticiper** les risques et les conséquences imprévues de leurs innovations ;
- ✓ **Être réflexifs** par rapport aux valeurs, préjugés et normes sociales qui façonnent leurs innovations ;

- ✓ **Inclure** une variété d'intervenants lors du développement de leurs innovations ; et
- ✓ **Réagir** rapidement face aux problèmes soulevés par le déploiement et l'utilisation de leurs innovations (10).

En intégrant les cinq domaines de valeur décrits précédemment — valeur pour la santé de la population, pour le système de santé, et valeur économique, organisationnelle et environnementale—, l'IRS va au-delà des normes d'innocuité et d'efficacité cliniques. L'IRS transcende les frontières typiques afin de s'attaquer aux problèmes complexes de santé avec des innovations qui apportent plus de valeur aux utilisateurs et à la société (6).

Grâce à ses douze attributs de responsabilité, l'IRS aide les parties prenantes à transformer le parcours actuel du développement de l'innovation. L'IRS définit des objectifs de responsabilité tangibles à atteindre tout au long du cycle de vie de l'innovation (7).



Approches entrepreneuriales

La **création de valeur responsable** et la **mobilisation des ressources de l'écosystème** sont deux approches entrepreneuriales clés pour soutenir l'IRS.

Les entrepreneurs sociaux ont été des pionniers en matière de création de valeur responsable en innovant pour le bénéfice de la société. En s'attaquant aux causes d'un problème social ou environnemental, ils favorisent des solutions durables, demeurent attentifs aux utilisateurs et collaborent avec plusieurs groupes pour développer l'innovation.

Pour générer de la valeur responsable, les entrepreneurs ont besoin d'un ensemble de compétences qui comprend à la fois des capacités ordinaires et des capacités dynamiques (11).

- ⇒ **Les capacités ordinaires** consistent à savoir « bien faire les choses ». Elles sont nécessaires pour les opérations, l'administration et la gouvernance (personnel, installations et équipement, processus et routines, etc.).
- ⇒ **Les capacités dynamiques** consistent à savoir « faire les bonnes choses », au bon moment. Elles sont nécessaires pour anticiper et mieux répondre aux besoins des clients et de l'organisation et pour générer des revenus.

Pour aider les entrepreneurs à acquérir cet éventail de compétences, les incubateurs et accélérateurs (I/A) à orientation sociale jouent un rôle clé dans l'écosystème en fournissant deux types de ressources :

- ⇒ **Les ressources tangibles** qui incluent l'espace de travail, l'équipement et les services administratifs ;
- ⇒ **Les ressources intangibles** qui consistent en du mentorat et du réseautage.

Les entrepreneurs ont besoin des deux types de ressources et celles-ci doivent être adaptées à leur mission et à leurs objectifs entrepreneuriaux de responsabilité (12).

En plus de travailler avec les I/A, les entrepreneurs doivent également **collaborer avec les systèmes de santé** pour s'assurer que leur innovation apporte de la valeur aux usagers.

Cela peut impliquer l'application de méthodes de conception inclusives avec les gestionnaires des services de santé, les cliniciens et les patients pour développer des innovations qui répondent à un défi au niveau du système et renforcent la capacité des soignants à offrir des soins (13).

Que sont les méthodes de conception inclusive ?

L'attribut **Inclusivité** de l'IRS invite les équipes d'innovation à travailler avec une variété d'intervenants pertinents au cours des étapes de design, de développement et d'expérimentation d'une innovation, et ce, en utilisant des méthodes engageantes et transparentes afin d'assurer une participation significative.

Qu'est-ce qu'un défi systémique ?

L'attribut **Réactivité** de l'IRS invite les intervenants à développer une innovation qui fournit une solution dynamique à un besoin du système de santé qui est documenté comme étant important dans la région où se trouvent les utilisateurs.

Comment renforcer la capacité de fournir des soins ?

L'attribut **Niveau et intensité des soins** de l'IRS vise à consolider la capacité du système de santé à fournir des soins de manière pérenne en offrant aux patients, soignants informels et professionnels de 1^{ère} ligne les moyens requis pour des soins efficaces et sûrs.

Stratégies d'investissement

En plus des objectifs, des compétences et des ressources de l'entrepreneuriat social, la **finance sociale (FS)** peut également soutenir l'IRS. La FS intègre des objectifs sociaux et/ou environnementaux dans ses décisions lorsqu'elle choisit d'investir dans des projets portant sur des enjeux sociétaux importants, tels que la pauvreté, les inégalités et la crise climatique.

Le terme FS est souvent utilisé de manière interchangeable avec « investissement d'impact » et « investissement à impact social ». Son évolution a suivi trois vagues au fil des années :

- ▶ 1960-1980 : Investissement socialement responsable et microfinance ;
- ▶ 1990 : Responsabilité sociale corporative ; et
- ▶ 2000 : Investissement d'impact et critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)(14).

En appliquant des instruments, des outils et des stratégies de financement pour générer de la valeur économique, sociale et/ou environnementale, la FS peut offrir le soutien financier à long terme dont les organisations axées sur l'impact ont besoin pour développer des innovations responsables.

Il existe deux types d'investisseurs d'impact :

- ⇒ **Impact d'abord** : les investisseurs visent principalement à générer des avantages positifs pour la société et l'environnement en fixant un plancher pour les rendements financiers ;
- ⇒ **Rendement d'abord**: les investisseurs « cherchent principalement à optimiser les rendements financiers avec un plancher d'impact social ou environnemental » (14).

Comment ces fondations soutiennent-elles l'IRS ?

Une fois échafaudées l'une avec l'autre, ces orientations politiques, approches entrepreneuriales et stratégies d'investissement permettent de créer les bases pour une nouvelle génération d'innovations.

C'est-à-dire des innovations qui visent à solutionner de manière délibérée, collaborative et responsable des problèmes importants de santé.





Défis de l'écosystème IRS

Quels sont les défis à relever pour créer l'écosystème IRS ?

Les orientations politiques, approches entrepreneuriales et stratégies d'investissement qui favorisent les innovations à impact social forment des fondations solides pour l'IRS. Cependant, d'importants défis pavent la voie de l'IRS.

Les entrepreneurs que nous avons interviewés ont partagé les nombreux défis vécus lorsqu'ils s'engageaient dans la création de valeur responsable, mobilisaient les ressources de l'écosystème et naviguaient les politiques qui soutiennent soit l'offre, soit la demande d'innovation. Les investisseurs rencontrés ont aussi mis en lumière six défis qui compromettent la capacité de la FS à soutenir l'IRS.

Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires ?

Un modèle d'affaires détermine la façon dont une entreprise offre et capture de la valeur. Une proposition de valeur consiste en un nouveau produit qui répond aux besoins d'un segment de marché spécifique tout en permettant à l'entreprise de générer des revenus. L'entreprise crée, produit et distribue l'innovation à travers sa chaîne de valeur et son réseau de valeur inclut des fournisseurs et partenaires. Le coût et le potentiel de profit varient selon la proposition de valeur et la structure de changement de valeur.

L'attribut **Modèle d'affaires** de l'IRS examine si le modèle d'affaires de l'entreprise qui produit l'innovation offre plus de valeur aux utilisateurs, aux acheteurs et à la société.

Défis liés à la création de valeur responsable

Dans leurs efforts pour créer de la valeur responsable, les entrepreneurs ont fait face à des **défis de modèle d'affaires** qui se sont présentés à quatre niveaux (15):

- ⇒ **Niveau individuel** : Parce que leurs antécédents personnels influencent la perception de leur proposition de valeur, les entrepreneurs ont parfois du mal à établir une **identité entrepreneuriale responsable**. Ils luttent pour **maintenir une mission responsable** et tentent de positionner leurs nouvelles activités de création de valeur au sein d'un réseau qui n'est pas encore prêt à soutenir leurs objectifs d'innovation responsable.
- ⇒ **Niveau organisationnel** : Ils consolident leur chaîne de valeur et les compétences requises pour résoudre des problèmes techniques liés à la proposition de valeur. Ils tentent d'être **agiles** et de **mettre à l'échelle leurs processus de production responsable**, mais font face à des obstacles liés à la demande, à la chaîne de valeur et/ou aux caractéristiques de leur proposition de valeur.
- ⇒ **Niveau financier** : Ils peinent à atteindre la **viabilité financière** et redéfinissent leurs modèles de revenus, segments de marché et stratégie concurrentielle. Jonglant avec des **sources de financement** désalignées avec leurs objectifs de responsabilité, ils révisent leurs modèles de revenus, incluent de nouveaux partenaires dans leur réseau de valeur et modifient leur proposition de valeur pour capturer de nouveaux segments de marché.
- ⇒ **Niveau du réseau** : Cultivant les relations de collaboration essentielles à leurs activités de création de valeur, leur stratégie concurrentielle demeure peu développée et des **responsabilités éthiques, juridiques et réglementaires** leur incombent. Ils manquent souvent de ressources ou de données pour pouvoir communiquer la **valeur d'usage** économique, sociale et/ou environnementale de leur innovation.

Maintenir une mission responsable

« On ne voit pas notre impact social comme un sous-produit de ce qu'on fait, c'est ce qu'on fait.

Notre système de valeurs est intégré dans toutes les facettes de notre planification stratégique, de notre exécution, de nos mesures de résultats, cette philosophie est intégrée verticalement dans notre entreprise. C'est la référence. »

Mettre à l'échelle des processus de production de manière réactive

« On doit passer à d'autres formes d'investissement et de sources de revenus.

Ce modèle hybride sera donc très important pour notre succès à long terme et notre capacité à évoluer. »

Développer une capacité d'agilité organisationnelle

« On s'est beaucoup concentré sur les ressources humaines. On a embauché un directeur des ressources humaines parce qu'on n'avait pas ce service avant.

On a donc décidé d'investir dans nos travailleurs et d'avoir quelqu'un avec les compétences pour diriger de nouveaux projets RH. »

Lutter pour la viabilité financière

« On doit trouver la viabilité financière afin de compter moins sur les bénévoles.

On a besoin de personnel à temps plein qui peut vraiment faire bouger les choses parce que la gestion des bénévoles, c'est très difficile. »

S'acquitter de ses responsabilités éthiques, juridiques et réglementaires :

« Il est difficile de composer avec les réglementations internationales et les différences culturelles. Nous avons constaté que différentes parties du monde ont des façons différentes de faire les choses. Même si tout le monde produit des prothèses, ils ont tous des compétences différentes. Une partie du défi consiste à prouver l'efficacité de ce que nous faisons. »

Jongler avec des sources de financement mal alignées

« On a lancé un important effort de collecte de fonds avec nos partenaires institutionnels, des entreprises et des donateurs. On a embauché un consultant pour élaborer un plan de viabilité financière.

C'était un processus d'apprentissage; on est passé d'une organisation basée sur un projet unique à une organisation avec une vision à long terme. »

La **pandémie de COVID-19** a aussi exacerbé de nombreux défis liés aux modèles d'affaires, en particulier les défis organisationnels et financiers. Par exemple, les entrepreneurs ont dû s'adapter à un taux de roulement élevé et à des chaînes d'approvisionnement perturbées. Leurs revenus ont à la fois diminué et augmenté alors qu'ils saisissaient de nouvelles opportunités, telles que des subventions pour la recherche et l'innovation, et répondaient aux demandes des investisseurs pour une plus grande reddition de compte en matière de valeur d'usage (16).

Défis reliés à la mobilisation des ressources de l'écosystème

Deux ressources clés au sein de l'écosystème de l'innovation en santé sont les incubateurs/accélérateurs (I/A) et les systèmes de santé et de services sociaux.

Ces ressources fournissent des connaissances, opportunités et moyens essentiels pour développer et déployer une innovation. Les entrepreneurs rencontrent toutefois des défis lorsqu'ils mobilisent ces ressources pour obtenir ce dont ils ont besoin pour que leurs projets d'innovation responsable progressent.

Souvent, les I/A (12):

- ⇒ N'ont pas l'expertise requise pour aider les entrepreneurs à naviguer dans le secteur de la santé où ils doivent rencontrer des exigences réglementaires et en matière d'éthique de la recherche, développer des preuves robustes et interagir avec des tiers payeurs et des patients.
- ⇒ Démontrent une compréhension limitée des innovations qui visent à générer des impacts sociétaux positifs.
- ⇒ Appliquent une perspective de marché conventionnelle, c'est-à-dire qui accorde la priorité à la rentabilité et à la propriété intellectuelle plutôt qu'aux impacts sur la santé et la société.

Les entrepreneurs ont également constaté que les systèmes de santé et de services sociaux avec lesquels ils collaborent (13):

- ⇒ Reposent souvent sur une gouvernance hiérarchique et une culture médicale qui prédéterminent avec qui ils peuvent travailler.
- ⇒ Cela limite leur capacité à échanger avec des intervenants plus diversifiés, influençant du même coup le type de besoins auquel ils peuvent répondre et les innovations qu'ils peuvent développer.

Travailler avec les I/A — Rechercher le bon jumelage

« Ce n'est pas par faute d'avoir essayé. Je les ai tous sollicités et la plupart d'entre eux nous ont refusé parce que nous sommes une ONG. Ils ont dit : 'Non, non... ça doit être une jeune pousse. »

« J'ai essayé de me joindre à des incubateurs, mais ils ne voyaient pas le potentiel économique, alors j'ai été rejeté assez rapidement. Notre entreprise est trop jeune. »

Travailler avec les I/A — Bénéficier du bon jumelage

« Notre incubateur est bien connecté à d'autres entreprises sociales et programmes de finance sociale. Il priorise le changement social par rapport au modèle d'affaires.

À travers le programme, on apprend qu'on a besoin des deux pour que ça marche. Mais il nous pousse à piloter notre mission sociale d'abord et avant tout.

C'est vraiment important parce que d'autres incubateurs insistent plus sur 'Quel est votre modèle d'affaires ? Quel est votre modèle de revenus ?' »

Travailler avec les systèmes de santé et de soins sociaux

« Dans notre entreprise, tout le monde est sur le même pied d'égalité, mais dans le domaine de la santé, il y a beaucoup de hiérarchie. Le médecin est propriétaire de l'information. On doit donc être prudent.

On a validé notre innovation avec les médecins, infirmières, techniciens, et l'équipe de nettoyage. C'est très important car c'est elle qui désinfecte l'hôpital.

Pour notre entreprise, ce n'est pas difficile à gérer, mais on brise un peu une façon de parler au patient. Et il y a parfois un peu... d'ego. »

Défis reliés aux politiques qui soutiennent l'offre et la demande

Les politiques qui soutiennent l'offre d'innovations renvoient à « des tentatives gouvernementales d'augmenter la productivité et d'accroître l'efficacité dans l'économie ». Les politiques qui soutiennent la demande visent à « augmenter la demande globale » d'innovations (17).

Par exemple, les politiques du côté de l'offre peuvent inclure « l'amélioration de l'éducation et de la formation » ou « des infrastructures », alors que les politiques du côté de la demande peuvent reposer sur une « réduction des impôts » ou une « augmentation des dépenses gouvernementales » (18).

Les entrepreneurs ont expliqué comment les politiques actuelles en matière d'innovation représentent souvent des obstacles pour les entreprises qui développent des innovations responsables en santé. Ils ont signalé les défis suivants (8) :

- ⇒ Les politiques soutiennent mieux les **innovations axées sur la technologie** que les **innovations axées sur les défis sociétaux**.
- ⇒ Les exigences d'affaires à un stade précoce ne s'alignent pas avec la capacité de toutes les formes organisationnelles axées sur la responsabilité, comme celles dotées d'un modèle sans but lucratif ou hybride.
- ⇒ Un manque de direction politique freine les innovations axées sur les défis sociétaux.
- ⇒ Les mesures incitatives reliées à l'approbation de mise en marché et au remboursement des médecins ont une plus grande incidence sur les solutions axées sur la technologie.

Que sont les innovations axées sur la technologie ?

Ce sont des innovations principalement conçues pour relever des défis techno-économiques. Par exemple, améliorer la productivité ou réaliser une croissance fondée sur l'innovation (1).

Que sont les innovations axées sur les défis sociétaux ?

Ce sont des innovations qui visent à relever des défis sociaux et environnementaux. Par exemple, l'inégalité socioéconomique et la durabilité environnementale (1).

Politiques du côté de l'offre

« Il y a des programmes gouvernementaux qui nous aident à absorber une partie des coûts de R-D. Mais ce qui manque, c'est la volonté politique de soutenir les entreprises qui ont choisi d'être durables sur le plan environnemental parce qu'on est encore considéré comme n'importe quelle autre entreprise de fabrication, même si on vise à être écologique.

On réduit nos coûts globaux, mais ça nécessite des investissements importants dans la technologie de fabrication et on n'est pas soutenu comme on le devrait. Le gouvernement veut que les entreprises manufacturières soient plus compétitives et plus automatisées, mais l'impact du développement durable va beaucoup plus loin que la simple vente du produit à moindre coût. »

Politiques du côté de la demande

« Pour les médecins au Canada, leur modèle dépend vraiment de la facturation de l'acte médical.

Notre innovation est si simple qu'elle peut être administrée par n'importe qui. Le test doit être révisé par le médecin, mais il n'est pas nécessaire qu'il l'effectue lui-même. »

Défis reliés à la finance sociale

Il y a six défis qui compromettent la capacité de la FS à soutenir la production d'innovations responsables en santé (14) :

- ⇒ De nombreux investisseurs en FS n'ont pas une compréhension claire du concept d'innovation responsable.
- ⇒ Les investisseurs en FS ont tendance à fournir plus de soutien aux entreprises qui sont à un stade avancé de développement. Cela est problématique parce que de nombreux échecs se produisent au cours des premières étapes de l'innovation, lorsqu'il est particulièrement difficile d'obtenir des ressources financières.
- ⇒ Le processus de prise de décision multicritères de la FS peut rendre difficile pour un entrepreneur de se conformer à toutes les exigences.
- ⇒ Le marché de la FS est relativement petit, ne représentant que 2 % de tous les actifs gérés à l'échelle mondiale.
- ⇒ Des défis de taille sont liés aux investissements à impact qui sont **illiquides**, aux **stratégies de sortie** complexes et à la mesure des impacts de l'investissement.
- ⇒ Les organisations à but non lucratif ont du mal à accéder aux ressources de la FS en raison d'un manque de connaissances sur la FS et parce que leur échelle d'investissement peut ne pas correspondre à un portefeuille typique de FS.

Un exemple de prise de décision multicritères :

« Nous regardons qui sont leurs employés et comment ils les traitent, nous regardons qui est le conseil d'administration, et s'il est inclusif et diversifié.

Nous examinons quelle est leur chaîne d'approvisionnement ou leurs pratiques en ce qui concerne l'acquisition de leurs biens.

Nous examinons quel est le produit et le service que l'entreprise fournit et les bénéfices qu'elle génère pour les communautés. Aussi, nous regardons qui sont leurs clients réels et utilisateurs dans l'espoir qu'ils bénéficient du produit ou du service.

Nous considérons tout ce qui précède en plus de la valeur que nous pourrions apporter en tant qu'investisseurs avant de prendre une décision d'investissement. »

Que sont les investissements illiquides ?

« Illiquide fait référence à l'état d'une action, d'une obligation ou d'autres actifs qui ne peuvent pas être facilement vendus ou échangés contre de l'argent sans une perte substantielle de valeur » (2).

Qu'est-ce qu'une stratégie de sortie ?

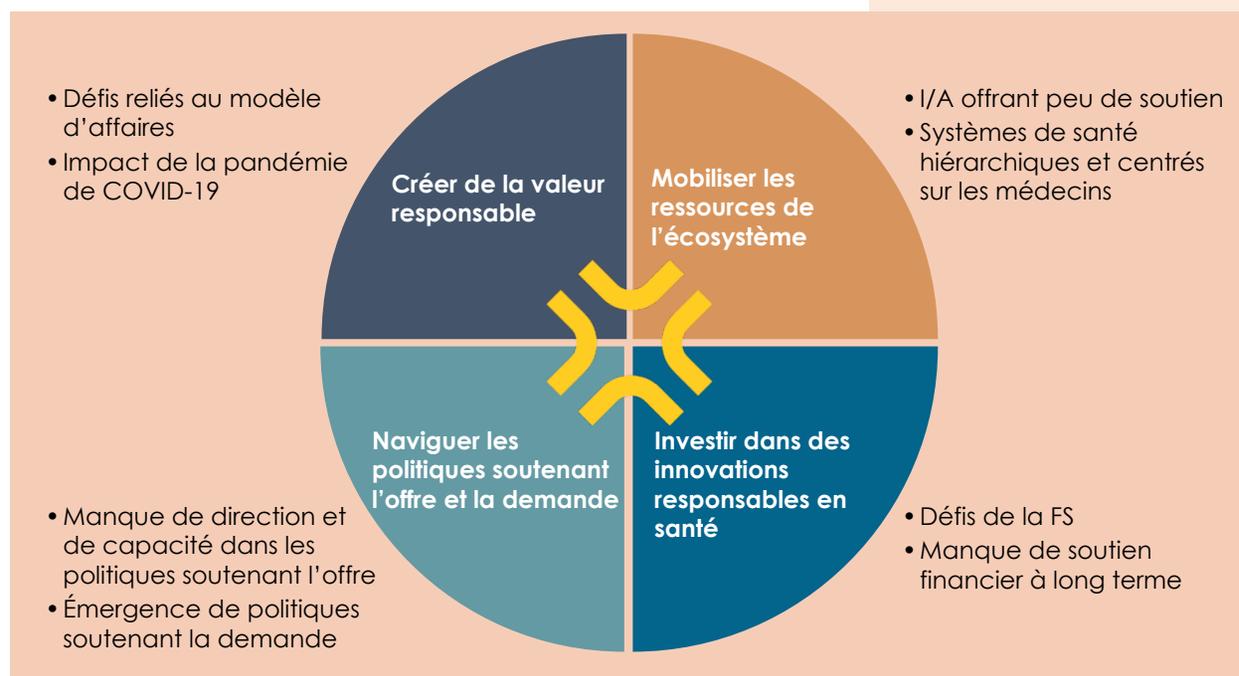
Une stratégie de sortie est le « plan développé par le fondateur ou le propriétaire d'une entreprise pour vendre l'entreprise ou sa participation dans l'entreprise à d'autres investisseurs ou à d'autres entreprises (3).

Ces stratégies incluent un premier appel public à l'épargne, une acquisition ou un rachat des parts. Elles permettent de générer un profit lorsque l'entreprise est lucrative ou de limiter les pertes lorsqu'elle est en difficulté.

Comment ces défis affectent-ils l'IRS ?

Les quatre types de défis décrits précédemment créent des obstacles à la création d'un écosystème IRS.

Les entrepreneurs et leurs organisations doivent déployer beaucoup de temps, d'énergie et de ressources pour mettre en place et maintenir les éléments clés de leur innovation responsable et de leur modèle d'affaires.



Échafauder un écosystème IRS



Quelles sont les leçons apprises ?

Nos analyses des expériences des entrepreneurs et des investisseurs en FS ont conduit à tirer quatre leçons clés pour relever les défis et échafauder un écosystème IRS.

Leçon 1 : Créer de la valeur responsable

Les entrepreneurs ont développé des solutions et des mesures d'adaptation pour chacun des défis liés au modèle d'affaires auxquels ils ont été confrontés, incluant pendant la pandémie de COVID-19 (15, 16). Ils ont également consolidé trois types de capacités, qui sont essentielles à la création de valeur responsable.

Défis	Solution	Mesure d'adaptation
Définir une identité entrepreneuriale responsable	Un processus inclusif de développement de l'innovation responsable qui comprend à un stade précoce des intervenants du réseau de valeur possédant des actifs axés sur la responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explorer comment les opportunités de marché liées à la COVID-19 affectent l'identité entrepreneuriale ○ Réorienter le modèle de croissance à forte intensité de capital vers un modèle plus durable ○ Profiter de la nature hybride de l'organisation pour fournir des solutions ayant de plus grands impacts sociétaux
Maintenir une mission responsable	Une cartographie prospective des actifs complémentaires des parties prenantes du réseau de valeur, suivie d'un (ré)alignement continu vers la poursuite d'une mission sociale convaincante	<ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcer les capacités de l'équipe et aligner les employés sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation ○ Recentrer les activités pour s'aligner sur la mission ○ Élaborer de nouvelles solutions pour anticiper l'atteinte des objectifs
Bâtir une capacité organisationnelle agile	Identification des ressources organisationnelles clés pour produire et améliorer l'innovation responsable et des capacités de tiers responsables pour compléter la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> ○ Embaucher du personnel, obtenir le soutien d'un I/A et élaborer une formation pour accroître les capacités techniques et commerciales ○ Mettre l'accent sur la gestion des ressources humaines pour faire face aux conflits internes et aux employés épuisés ou stressés ○ Obtenir une expertise complémentaire
Mettre à l'échelle des processus de production réactifs	Identification de tiers responsables qui peuvent contribuer à la chaîne de valeur et faciliter sa mise à l'échelle de manière réactive	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en œuvre des procédures de sécurité pour atténuer les risques de contamination en milieu de travail ○ Apporter des changements à la chaîne d'approvisionnement pour remédier aux pénuries et à l'augmentation des coûts de production ○ Établir de nouvelles collaborations pour faire face aux fluctuations de la demande

Défis	Solution	Mesure d'adaptation
Assurer la viabilité financière	Un modèle reliant les bénéficiaires ciblés et les acheteurs potentiels aux activités de création de valeur sociales et/ou environnementales attendues, dans le but d'identifier des partenaires pour les activités de partage de valeur	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prendre de l'expansion sur de nouveaux marchés pour diversifier les sources de revenus ○ Fournir de nouveaux produits et services pour répondre à l'évolution de la demande et aux besoins urgents des bénéficiaires ○ Exploiter le commerce électronique comme alternative aux canaux de vente traditionnels perturbés
Jongler avec des sources de financement mal alignées	Identification de sources de financement dédiées aux défis sociétaux et planification d'activités de création de valeur sociale et/ou environnementale autour du modèle défini ci-dessus	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en œuvre une approche de financement mixte pour accéder aux sources de financement publiques et privées et les équilibrer ○ Utiliser les ressources internes pour financer les activités de recherche et de développement ○ Mobiliser l'expertise externe et interne pour améliorer les possibilités de collecte de fonds
Rencontrer les responsabilités éthiques, juridiques et réglementaires	Identification d'acteurs au sein du réseau de valeur qui peuvent partager des connaissances et des capacités facilitant la réflexion et l'action sur les responsabilités éthiques, juridiques et réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> ○ S'adapter à des exigences éthiques, juridiques et sociales supplémentaires et énergivores ○ Intégrer de nouvelles exigences dans la proposition de valeur afin d'accroître l'avantage concurrentiel
Rendre compte de la valeur d'usage	Une stratégie intégrée à l'innovation pour recueillir auprès des usagers et communiquer la valeur économique et/ou environnementale créée par les activités de partage de la valeur	<ul style="list-style-type: none"> ○ Harmoniser les cibles et les mesures d'impact des réalisations pour répondre aux exigences des investisseurs ○ Intégrer l'impact dans les propositions commerciales et la planification stratégique ○ Établir de nouvelles collaborations pour mieux documenter l'impact



Pour aider à résoudre les défis liés au modèle d'affaires et à consolider leurs compétences entrepreneuriales en IRS, les entrepreneurs ont besoin de capacités **ordinaires**, de capacités **dynamiques** et de capacités **orientées vers les aspects sociaux** (19).

Les capacités ordinaires permettent aux entrepreneurs de :

- ✓ Recruter des ressources humaines qualifiées et mobiliser des sources de connaissances externes ;
- ✓ Accéder à des installations ou à de l'équipement ;
- ✓ Mettre en œuvre des processus efficaces de développement ;
- ✓ Assurer la coordination administrative.

Exemple de capacités ordinaires — Test diagnostique du cancer de la thyroïde

« On travaille toujours avec des gens qui sont prêts à partager le risque avec nous. Je suis un scientifique, pas un gestionnaire d'entreprise. On a donc le soutien d'un incubateur qui nous enseigne la gestion des flux de trésorerie, la comptabilité, tout ce qui implique le quotidien de l'entreprise elle-même.

Lorsqu'un investisseur vient nous voir, on obtient de l'aide pour assembler du matériel afin qu'on puisse montrer qu'on a la capacité d'exécuter un projet, d'intégrer toutes les connaissances dont on a besoin pour le structurer en tant que projet d'affaires. »

Les capacités dynamiques permettent aux entrepreneurs de :

- ✓ Discerner des besoins de santé et services sociaux ;
- ✓ Saisir les occasions d'innover, d'obtenir des ressources financières et d'établir des collaborations ;
- ✓ Transformer régulièrement l'organisation au fur et à mesure qu'elle se développe et grandit au fil du temps.

Exemple de capacités dynamiques — Outil de cuisson fait de lingots de fer pour réduire la carence en fer

« L'idée initiale était de vendre le produit au Cambodge, de porte en porte dans des villages, à un prix très bas. On avait une équipe de vente, des études de marché, une mascotte, un jingle, du matériel, etc. Les gens aimaient le produit, mais on n'a pas pu les convaincre d'en acheter. On a compris que la confiance était faible à cause du grand nombre d'interventions en santé au Cambodge, et on a lamentablement échoué.

On a donc obtenu des conseils de plusieurs personnes et d'ONG avec beaucoup d'expérience, et on a réalisé qu'on n'avait pas la bonne approche. On a donc évolué vers un modèle de partenariat où on vend le produit en lots à des ONG ou d'autres organismes pour qu'ils les distribuent dans le cadre de leurs programmes existants en nutrition et santé, où ils ont déjà du succès et la confiance de la communauté. Et là on a beaucoup mieux réussi.

On a également travaillé très fort pour devenir une entreprise certifiée B-Corp. L'engagement à réaliser notre mission sociale est non seulement intégré dans la structure de l'entreprise, mais aussi dans notre gouvernance : le conseil d'administration et les actionnaires endossent cet engagement social. »

Les capacités orientées vers les aspects sociaux permettent aux entrepreneurs de :

- ✓ Consolider les capacités dynamiques nécessaires pour relever les défis sociétaux ; et
- ✓ Élaborer un modèle d'affaires centré sur les parties prenantes.

Exemple de capacités orientées vers les aspects sociaux — Une intervention offrant des services directs et une appli pour améliorer la sécurité et les conditions de vie des ramasseurs de matériaux recyclables

« En tant que graffiteur, j'ai d'abord peint des murs, et j'ai commencé à peindre les chariots des ramasseurs de matériaux recyclables pour amplifier leur voix. J'écrivais sur leurs chariots 'Je fais plus pour l'environnement que le ministre de l'Environnement' parce que les ramasseurs exécutent un service public en ramassant les matériaux et ils ne sont pas payés pour le faire.

J'ai donc commencé à peindre leurs chariots et j'ai constaté que ce n'est pas si simple, qu'on devait faire beaucoup plus. Par exemple, leurs chariots devaient souvent être réparés et ça améliorerait vraiment leurs conditions de travail. Ça s'est, un jour en 2012, transformé en un projet qui n'était plus seulement moi en tant qu'artiste, mais 300 bénévoles qui aident à réparer des chariots, et ça ne s'est jamais arrêté.

Lorsque j'ai fondé l'organisation, notre objectif était de rendre les ramasseurs visibles. On a expliqué qu'ils travaillaient de manière invisible, personne ne les remarquait. Mais quand vous apprenez que 90 % de ce qui est effectivement recyclé au Brésil passe entre leurs mains, vous dites : 'Oups, attendez, leur travail n'est pas insignifiant.' Ensuite, notre objectif en tant qu'organisation a changé.

Aujourd'hui, on lutte pour la reconnaissance et le paiement de leurs services. Par exemple, j'étais dans le dépotoir aujourd'hui et un ramasseur s'était coupé, un autre avait un problème de jambe et un autre de vision. Et parfois ces défis physiques et mentaux rendent difficile pour eux d'être sur le marché du travail. Ils deviennent des ramasseurs parce que c'est l'une des rares choses qu'ils peuvent faire.

Avant, on organisait de grands événements où je rejoignais des ramasseurs dans une région. Ensuite, on a commencé à travailler sur un modèle où chaque personne peut aider un ramasseur. Donc, s'il y en a un qui a besoin de lunettes, on regarde si on peut obtenir des lunettes. On se bat aussi pour le paiement de leur service parce qu'ils ne sont pas payés pour la collecte des matériaux, le nettoyage public et le transport.

S'ils étaient payés, ils auraient un meilleur niveau de vie et moins de problèmes de santé. Ils achèteraient eux-mêmes leur propre équipement de sécurité, ou auraient même une assurance maladie. Beaucoup de ramasseurs sont sans abri. S'ils étaient payés pour leurs services, ils ne vivraient pas dans la rue.

C'est à ce moment-là qu'on a transformé notre intervention. »

Leçon 2 : Mobiliser les ressources de l'écosystème

À travers nos études avec des entrepreneurs qui collaborent avec les I/A et les systèmes de santé, nous avons appris que :

- ⇒ Les I/A traditionnels soutiennent davantage les entreprises à but lucratif, tandis que les I/A à vocation sociale soutiennent davantage les entreprises à but non lucratif. Or, les I/A à vocation sociale sont aussi efficaces que les I/A traditionnels (12).
- ⇒ Les I/A soutiennent les entreprises sans but lucratif principalement à un stade avancé, lorsque le taux de survie est plus faible, tandis que les entreprises à but lucratif sont soutenues à un stade plus précoce, lorsque le taux d'échec est plus faible (12).
- ⇒ Les relations de pouvoir au sein du système de santé affectent la diversité des intervenants (gestionnaires, patients, soignants) avec lesquels les entrepreneurs peuvent travailler (13).
- ⇒ Les besoins et les problèmes portés à l'attention des entrepreneurs dépendent de qui contribue au processus de conception, ce qui à son tour influence qui bénéficiera de l'innovation (13).

Leçon 3 : Naviguer les politiques de l'offre et de la demande

Pour que les entrepreneurs puissent mieux naviguer les politiques qui soutiennent l'offre aussi bien que celles qui soutiennent la demande, il faudrait que (8):

- ⇒ Les systèmes publics de santé et services sociaux définissent mieux les innovations dont ils ont besoin, et que les politiques qui soutiennent l'offre fassent de cette demande un levier légitime pour accroître la santé et le bien-être.

Leçon 4 : Investir dans des innovations responsables en santé

Notre recherche montre que la communauté de la FS détient la capacité et les compétences pour investir dans des IRS car les principes clés de la FS s'alignent clairement avec les cinq domaines de valeur de l'IRS (14). Voir la **figure à la page suivante**.

Exemple de mobilisation d'un I/A

« En 2018, on a travaillé avec un accélérateur d'entreprises sociales, en 2019, on avait deux programmes pour les entreprises d'impact, et on travaille maintenant avec un programme d'accélération axé sur les ONG.

On aime ça parce que de personnes qui sont toujours en contact avec des organisations sociales, avec des défis similaires, nous partagent de nouvelles connaissances. »

Exemple de collaboration avec les systèmes de santé

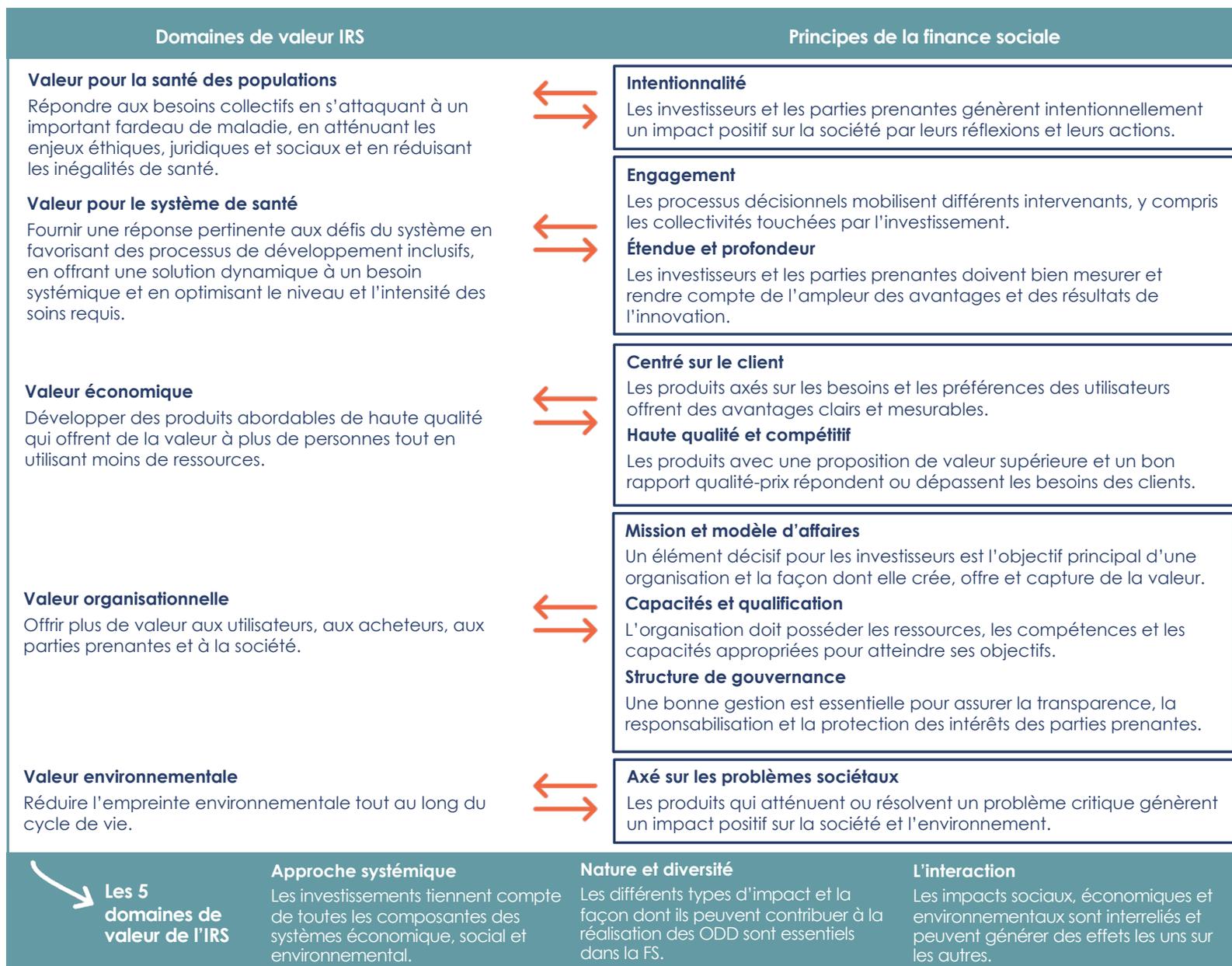
« On a souvent discuté avec des médecins pour identifier clairement le problème. Par exemple, on voulait remplacer des antibiotiques et, en discutant avec eux, on s'est rendu compte que ça serait très difficile de changer leurs habitudes et les protocoles.

Il y avait très peu de chances qu'ils mettent la vie de leurs patients en danger ; ils seront toujours très conservateurs dans leurs traitements. Donc, ça façonne définitivement ce que nous faisons. »

Exemple de navigation des politiques

« Une stratégie nationale de prévention de la démence a été adoptée. Pour nous, que l'enjeu soit reconnu et qu'un plan concret pour aller de l'avant soit en place, a beaucoup facilité l'accès au financement.

La politique a également permis à certains de nos partenaires de mieux comprendre la course dans laquelle se trouve le pays pour faire face au coût associé à la démence. Le soutien du gouvernement a donc un impact assez important pour nous aider à mieux expliquer notre mission dans ce domaine. »



Comment ces leçons contribuent-elles à échafauder l'IRS ?

Chaque leçon apprise pour résoudre les défis liés au modèle d'affaires, pour développer un éventail de compétences, pour mobiliser les I/A et les systèmes de santé, pour naviguer les politiques qui soutiennent l'offre et celles qui soutiennent la demande et pour investir dans des innovations en santé responsables fournit des éléments clés pour échafauder un écosystème de l'IRS.

La section suivante détaille chacun de ces éléments avec des pistes d'action et des plans de travail qui permettront aux différentes parties prenantes de faire évoluer l'écosystème IRS.



Mise à l'échelle de l'écosystème IRS



Quelles sont les pistes d'action pour les parties prenantes ?

Cette dernière section fournit des pistes d'action et des plans de travail pour les parties prenantes de l'innovation en santé afin de faire évoluer un écosystème IRS.

Résoudre les problèmes liés au modèle d'affaires

Les entrepreneurs peuvent résoudre les défis liés au modèle d'affaires (15) :

- ⇒ En obtenant un soutien adapté à leur proposition de valeur, à leurs capacités organisationnelles et aux contributions responsables de leur réseau de valeur.
- ⇒ En considérant la responsabilité à toutes les étapes, de la conception initiale de la proposition de valeur et de son modèle d'affaires, jusqu'aux capacités, ressources et activités de cartographie qui seront requises à court et long terme.
- ⇒ En questionnant les défis liés au modèle d'affaires à travers une approche multiniveau :

Niveau individuel : analyser les forces et les faiblesses entrepreneuriales et réaligner les composantes du modèle d'affaires afin de maintenir une mission de création de valeur responsable ;

Niveau organisationnel : promouvoir un milieu de travail favorable au personnel, mettre en œuvre des processus organisationnels inclusifs pour favoriser une culture de responsabilité partagée et réaligner les activités organisationnelles vers la création de valeur responsable ;

Niveau du réseau : adopter un état d'esprit collaboratif pour obtenir les connaissances, ressources et collaborations nécessaires pour produire et mettre à l'échelle des innovations responsables en santé.



RÉFLÉCHIR



DISCUTER



FAIRE



PARTAGER

Plan de travail

- Comment pourriez-vous résoudre les défis liés à votre modèle d'affaires aux niveaux individuel, organisationnel et/ou du réseau pour créer de la valeur responsable?
- Avec quels autres intervenants clés pouvez-vous discuter de cette question?
- Identifiez les idées clés de vos discussions et transformez-les en pistes d'action.
- Collaborez avec d'autres parties prenantes de l'écosystème pour mettre en œuvre vos meilleures idées.

Développer des compétences entrepreneuriales responsables

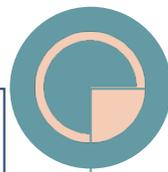
Les entrepreneurs, gestionnaires de l'innovation, investisseurs et décideurs peuvent contribuer au développement de compétences entrepreneuriales responsables en menant les actions suivantes (19):

Entrepreneurs



Compléter les compétences techniques par des compétences sociales pour développer des processus de design inclusifs et un modèle d'affaires centré sur les parties prenantes.

Gestionnaires



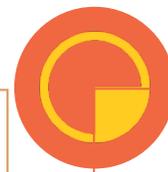
Soutenir la complémentarité des compétences techniques et sociales au sein de l'équipe.

Investisseurs



Éviter une orientation traditionnelle étroite et aider les entrepreneurs à acquérir les diverses compétences requises pour atteindre les objectifs d'impact économique et social.

Décideurs



Adapter les instruments politiques pour soutenir le développement des diverses compétences nécessaires à la création de valeur responsable.



RÉFLÉCHIR



DISCUTER



FAIRE



PARTAGER

Plan de travail

- Comment pourriez-vous développer un ensemble de compétences entrepreneuriales responsables pour inclure des capacités ordinaires, dynamiques et orientées vers les aspects sociaux?
- Avec quels autres intervenants clés pouvez-vous discuter de cette question?
- Identifiez les idées clés de vos discussions et transformez-les en pistes d'action.
- Collaborez avec d'autres parties prenantes de l'écosystème pour mettre en œuvre vos meilleures idées.

Collaborer au sein des systèmes de santé et services sociaux

Les gestionnaires de services de santé peuvent soutenir des processus de conception inclusifs, accroître la réactivité aux défis systémiques et ajuster le niveau et l'intensité des soins requis par une innovation en menant les actions suivantes (13).

Soutenir un processus de design inclusif :

- ✓ Favoriser les interactions directes entre innovateurs, cliniciens, chercheurs, gestionnaires à différents niveaux hiérarchiques, patients, soignants et citoyens ;
- ✓ Fournir aux groupes d'utilisateurs le temps, l'espace et les moyens pour articuler les problèmes auxquels l'innovation doit s'attaquer ;
- ✓ Atténuer les relations de pouvoir qui entravent un processus de design inclusif ;
- ✓ Élaborer des protocoles appropriés pour mobiliser les patients ou les soignants vulnérables dans le processus de design.

Accroître la réactivité aux défis systémiques :

- ✓ S'appuyer sur les données pour clarifier l'importance des défis de nature démographique et épidémiologique et en matière de ressources humaines, prestation de services, connaissances et gouvernance ;
- ✓ Créer un point d'entrée unique pour les innovateurs où ils peuvent être aiguillés vers des équipes d'interfaçage pertinentes et obtenir du soutien ;
- ✓ Constituer des équipes interdisciplinaires pour explorer avec les innovateurs la portée de leurs besoins, sans « tuer » trop rapidement des idées nouvelles.

Ajuster le niveau et l'intensité des soins requis par une innovation :

- ✓ Déterminer les obstacles auxquels font face les médecins de 1^{ère} ligne et les prestataires de soins communautaires pour répondre aux besoins des patients ;
- ✓ Déterminer comment les innovations peuvent facilement s'intégrer aux parcours de soins et aux flux de travail ;
- ✓ Prévoir comment les pratiques de soins à tous les niveaux peuvent être affectées par une innovation ;
- ✓ Mesurer les impacts sur la santé et le bien-être des innovations qui intègrent délibérément des groupes avec des besoins particuliers.



RÉFLÉCHIR



DISCUTER



FAIRE



PARTAGER

Plan de travail

- Comment pourriez-vous collaborer avec les acteurs du système de santé et services sociaux pour: 1) impliquer tous ceux qui devraient participer au projet; 2) trouver une solution pertinente à un besoin important; et 3) cibler les bons utilisateurs?
- Avec quels autres intervenants clés pouvez-vous discuter de cette question?
- Identifiez les idées clés de vos discussions et transformez-les en pistes d'action.
- Collaborez avec d'autres parties prenantes de l'écosystème pour mettre en œuvre vos meilleures idées.

Consolider les I/A à vocation sociale

Pour renforcer les capacités des I/A à soutenir les innovations qui visent à générer des impacts sociaux positifs, les gestionnaires d'I/A et les décideurs peuvent (12) :

Gestionnaires d'I/A



Évaluer la performance des I/A et les adapter aux besoins des entreprises produisant l'IRS.
Porter attention aux défis des entreprises à but non lucratif car elles ont un grand potentiel pour solutionner des défis sociétaux complexes.

Décideurs



Revoir les stratégies d'innovation en santé pour favoriser les investissements dans les I/A qui peuvent rendre compte de l'ampleur, de la durée et de l'impact de leur soutien aux entreprises axées sur l'IRS.

Aligner les politiques d'innovation et de santé vers l'IRS

Une politique intégrée axée sur la mission en IRS devrait aligner des priorités de santé avec un développement économique fondé sur l'innovation. Les pistes d'action comprennent (8):

- ⇒ Identifier les décalages entre les politiques qui encouragent l'innovation et celles qui facilitent son adoption dans les systèmes de santé et déterminer quels instruments renforcent les inégalités de santé ou stimulent un surplus d'innovations de faible valeur.
- ⇒ Travailler avec les acteurs publics et privés pour consolider un alignement clair pour l'IRS.
- ⇒ Orchestrer les efforts à tous les niveaux de gouvernance afin d'élaborer une vision intégrée de l'IRS qui soit accompagnée d'indicateurs de performance.
- ⇒ Rendre explicite comment les risques et les récompenses de l'innovation sont partagés entre les secteurs public et privé.



RÉFLÉCHIR



DISCUTER



FAIRE



PARTAGER

Plan de travail

- Comment pourriez-vous consolider la capacité des I/A à orientation sociale à soutenir correctement les entrepreneurs et les organisations en IRS ?
- Avec quels autres intervenants clés pouvez-vous discuter de cette question?
- Identifiez les idées clés de vos discussions et transformez-les en pistes d'action.
- Collaborez avec d'autres parties prenantes de l'écosystème pour mettre en œuvre vos meilleures idées.



RÉFLÉCHIR



DISCUTER



FAIRE



PARTAGER

Plan de travail

- Comment pourriez-vous mieux aligner les politiques soutenant l'offre et celles soutenant la demande d'innovations pour consolider l'écosystème IRS?
- Avec quels autres intervenants clés pouvez-vous discuter de cette question?
- Identifiez les idées clés de vos discussions et transformez-les en pistes d'action.
- Collaborez avec d'autres parties prenantes de l'écosystème pour mettre en œuvre vos meilleures idées.

Déployer le levier de la finance sociale

Les entrepreneurs, investisseurs et décideurs peuvent accroître l'effet de levier de la finance sociale pour soutenir correctement les projets axés sur l'IRS en menant les actions suivantes :

Entrepreneurs



Améliorer votre littératie financière.

Identifier les investisseurs de FS alignés avec vos pratiques et objectifs et qui peuvent vous aider efficacement à résoudre les défis des entreprises développant l'IRS.

Investisseurs



Réduire la pénurie de projets prêts à l'investissement qui offrent des rendements financiers et un impact social.

Relever les défis liés à la mesure de l'effet des investissements d'impact.

Décideurs



Faciliter la FS par une gamme d'instruments politiques, incluant:

- Projets d'infrastructure
- Règlementation
- Législation adaptée
- Garanties de crédit
- Crédits d'impôt
- Offre directe de capitaux d'amorçage



RÉFLÉCHIR



DISCUTER



FAIRE



PARTAGER

Plan de travail

- Comment pourriez-vous faciliter l'usage des outils et mécanismes de la finance sociale qui offrent le soutien financier à long terme dont les projets IRS ont besoin?
- Avec quels autres intervenants clés pourriez-vous discuter de cette question?
- Identifiez les idées clés de vos discussions et transformez-les en points d'action.
- Collaborez avec d'autres parties prenantes de l'écosystème pour mettre en œuvre vos meilleures idées.

Conclusion



Ce guide résume les principales leçons que nous avons apprises grâce à des entrevues avec des experts en FS et à une étude de quatre ans auprès de seize petites et moyennes entreprises (PME) au Brésil et au Canada. Ces PME ont réussi à produire des innovations en santé et services sociaux démontrant des éléments clés de responsabilité.

Nous encourageons les lecteurs qui souhaitent contribuer à bâtir un écosystème d'innovation qui génère des innovations en santé plus équitables et durables à consulter les ressources suivantes :

Des outils IRS pour démarrer sur le bon pied

Responsible innovation in health: Concepts and tools for sustainable impact

Ce court [livre](#) (disponible en anglais) fournit les outils permettant aux parties prenantes de travailler avec les attributs de l'IRS tout au long du cycle de vie de l'innovation, et comprend :

- ✓ Un outil de conception créative
- ✓ Un canevas de design
- ✓ Une boîte à outils pour la conception et la gestion d'IRS

Plaidoyer pour l'Innovation Responsable en Santé

Ce [cahier illustré](#) explique brièvement ce qu'est l'IRS pour les parties prenantes de l'écosystème de l'innovation et partage des exemples réels inspirants.

L'Outil d'évaluation de l'IRS

Cet [outil](#) évalue le degré de responsabilité d'une innovation en santé et services sociaux à l'aide des neuf attributs de l'IRS.

Il est destiné aux personnes qui possèdent des compétences de recherche et qui peuvent obtenir et lire de manière critique la littérature scientifique (voir le [guide de l'utilisateur](#)).

L'Outil spécifique aux solutions numériques en santé qui opèrent avec ou sans IA

Cet [outil](#) a été adapté de l'outil d'évaluation de l'IRS afin d'évaluer spécifiquement les solutions numériques qui fonctionnent avec ou sans intelligence artificielle (IA). L'outil inclut cinq attributs qui ciblent de manière plus précise les enjeux de responsabilité soulevés par les solutions numériques et d'IA en santé et services sociaux.

Remerciements

Nous remercions Renata Pozelli pour son aide dans la collecte et l'analyse de données et Jean-Louis Denis, Fiona A. Miller et Margie Mendell qui ont co-écrit plusieurs publications résumées dans ce guide. Nous remercions également les membres de notre équipe de recherche qui ont fourni des commentaires perspicaces tout au long de l'étude, Robson Rocha de Oliveira et Hassane Alami.

Notre recherche a été financée par une subvention de fonctionnement des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC ; #FDN-143294). L'infrastructure de notre groupe de recherche est soutenue par le Fonds de recherche du Québec-Santé (FRQ-S).

Les visuels de ce guide ont été créés à l'aide de Piktochart™.

Comment citer ce document :

Lehoux, P., Silva, H.P, et Rivard, L. (2024). Guide pour l'écosystème de l'innovation responsable en santé. Leçons apprises et pistes d'action pour les parties prenantes. Le programme de recherche In Fieri : Montréal, Québec, Canada.



La recherche à l'origine de ce guide

Ce guide synthétise les résultats de deux études. La première est une étude de quatre ans menée auprès de seize PME en Ontario, au Québec et dans l'État de Sao Paulo (Brésil). Elle visait à mieux comprendre pourquoi et comment des PME qui possèdent des caractéristiques de responsabilité peuvent développer des innovations responsables en santé et services sociaux.

Description des innovations produites par les seize PME

Outils pour les patients et les soignants

- ✓ Livres illustrés et appli adaptés pour les personnes atteintes de démence
- ✓ Communauté en ligne pour soutenir les soignants informels en partageant des contenus et des références
- ✓ Répertoire web des bâtiments accessibles aux personnes à mobilité réduite
- ✓ Livres illustrés clarifiant des termes et des traitements complexes pour les enfants atteints de cancer

Outils de diagnostic et de recherche

- ✓ Plateforme produisant des anticorps écoresponsables de haute qualité et à faible coût (à l'aide d'œufs de poule)
- ✓ Test diagnostique abordable de haute qualité pour les nodules thyroïdiens indéterminés
- ✓ Appareil portable abordable pour produire des examens non mydriatiques du fond de l'œil
- ✓ Solution abordable opérant sur une tablette qui rend les tests auditifs plus accessibles

Soins mobiles

- ✓ Unités de soins mobiles pour les patients vivant dans des zones mal desservies

La deuxième étude a été menée auprès de 15 investisseurs en finance sociale au Québec, en Ontario et dans l'État de Sao Paulo. L'objectif était de mieux comprendre quels critères ces investisseurs utilisent pour sélectionner des projets à impact, comment ils définissent cet impact et quels sont les principes clés de la FS.

Interventions multidimensionnelles

- ✓ Solutions d'éclairage durables faites de bouteilles en plastique, de panneaux solaires et de lampes LED
- ✓ Intervention multidimensionnelle pour améliorer la sécurité et les conditions économiques des ramasseurs de matériaux recyclables

Aides techniques

- ✓ Appareils auditifs abordables utilisant des batteries rechargeables et un chargeur solaire
- ✓ Plateforme pour conception et impression 3D d'aides techniques abordables pour les enfants
- ✓ Robotique et composants numériques qui contrôlent un fauteuil roulant grâce à l'expression faciale des utilisateurs

Supplément nutritionnel

- ✓ Outil de cuisson qui se dissout dans l'eau bouillante pour réduire la carence en fer

Emballage durable pour les médicaments

- ✓ Ensemble de solutions d'emballage pharmaceutique écologiques pour les distributeurs et les détaillants

À propos des auteurs

Pascale Lehoux a complété un baccalauréat en design industriel, un doctorat en santé publique (Université de Montréal) et des études postdoctorales en dynamique des sciences et des technologies (Université d'Amsterdam).

Elle est professeure titulaire au Département de gestion, d'évaluation et de politique de santé de l'École de santé publique de l'Université de Montréal. Elle a dirigé depuis 2015 le programme de recherche In Fieri, définissant l'IRS et examinant la façon dont les organisations hybrides, l'investissement d'impact et les modèles d'affaires alternatifs conduisent à des innovations qui répondent mieux aux besoins des systèmes de santé.

Elle a reçu la médaille du 30^e anniversaire de l'Agence canadienne des médicaments et des technologies de la santé (ACMTS) et le prix Peggy Leatt 2022 de l'Université de Toronto pour ses réalisations dans l'élaboration de données probantes transformatrices sur le système de santé.

Pascale Lehoux, PhD
Département de gestion, d'évaluation et de politique de santé
Centre de recherche en santé publique (CReSP), Université de Montréal
Montréal, Québec, Canada
pascale.lehoux@umontreal.ca

Hudson P. Silva est titulaire d'un baccalauréat en économie, d'une maîtrise ès sciences en économie sociale et du travail, d'un doctorat en santé publique (Université de São Paulo) et d'études postdoctorales en innovation en santé (Université de Montréal).

Il est conseiller principal de recherche au sein du programme de recherche In Fieri sur l'IRS au CReSP. Il a contribué aux fondements théoriques, a conçu des méthodes et des mesures rigoureuses qui ont conduit à l'élaboration et à la validation de l'outil d'évaluation de l'IRS et a mené des recherches à méthodes mixtes avec des entrepreneurs sur le développement de l'IRS et la finance sociale.

Avant d'occuper ce poste, il était professeur de politique publique et de gestion à l'Université d'État de Campinas et a travaillé comme conseiller technique pour le ministère brésilien de la Santé à l'élaboration et à l'évaluation de politiques d'innovation en santé.

Hudson P. Silva, PhD
Centre de recherche en santé publique (CReSP), Université de Montréal
Montréal, Québec, Canada
hp.silva@umontreal.ca

Lysanne Rivard est titulaire d'un baccalauréat en psychologie, d'une maîtrise en études de l'enfant et d'un doctorat en études de l'éducation (Université McGill).

Elle est conseillère principale de recherche au sein du programme de recherche In Fieri sur l'IRS au CReSP. Elle a mené des études qualitatives avec des innovateurs en santé sur la conception et l'opérationnalisation de l'IRS. Forte d'une solide expérience en recherche participative, elle conçoit de nouvelles méthodologies qui engagent les participants de manière dynamique et réfléchiée pour aborder les questions de santé, sociales, environnementales et économiques.

Son expérience multidisciplinaire l'a amenée à conduire un large éventail de projets de recherche et de consultation dans les domaines de l'éducation, du développement international, du genre, de l'activité physique et de la santé mentale en Afrique, en Asie du Sud-Est et au Canada.

Lysanne Rivard, PhD
Centre de recherche en santé publique (CReSP), Université de Montréal
Montréal, Québec, Canada
lysanne.rivard@umontreal.ca

Références

1. Mazzucato M, Penna CC. The age of missions: Addressing societal challenges through mission-oriented innovation policies in Latin America and the Caribbean. 2019.
2. Majaski C. Investopedia 2021: <https://www.investopedia.com/terms/i/illiquid.asp>.
3. Hayes A. Investopedia 2020: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-exit-strategy.asp>.
4. Granstrand O, Holgersson M. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*. 2020;90:102098.
5. Bulakovskiy M. Building local ecosystems for social Innovation. A methodological framework. OECD Local Employment and Economic Development (LEED) Papers; 2021.
6. Silva HP, Lehoux P, Miller FA, Denis J-L. Introducing responsible innovation in health: A policy-oriented framework. *Health Research Policy and Systems*. 2018;16:1-13.
7. Lehoux P, Rivard L, Silva HP. Responsible Innovation in Health: Concepts and tools for sustainable impact: Springer Nature; 2022.
8. Lehoux P, Silva HP, Miller F, Denis JL, Pozelli RS. How can entrepreneurs' experience inform responsible health innovation policies ? A longitudinal case study in Canada and Brazil. *The International Journal of Health Planning and Management*. 2023.
9. Owen R, Macnaghten P, Stilgoe J. Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. *Science and Public Policy*. 2012;39(6):751-60.
10. Stilgoe J, Owen R, Macnaghten P. Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*. 2013;42(9):1568-80.
11. Teece DJ. Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*. 2017;41(3):693-720.
12. Silva HP, Lehoux P, Sabio RP. Is there a fit between incubators and ventures producing responsible innovations in health ? *Health Policy and Technology*. 2022;11(3):100624.
13. Lehoux P, Silva HP, Rocha de Oliveira R, Sabio RP, Malas K. Responsible innovation in health and health system sustainability: Insights from health innovators' views and practices. *Health Services Management Research*. 2022;35(4):196-205.
14. Silva H, Lehoux P, Sabio R. Mobilizing capital for responsible innovation: the role of social finance in supporting innovative projects. *Journal of Responsible Innovation*. 2023;10(1):2243122.
15. Lehoux P, Silva HP, Denis JL, Miller FA, Pozelli Sabio R, Mendell M. Moving toward responsible value creation: Business model challenges faced by organizations producing responsible health innovations. *Journal of Product Innovation Management*. 2021;38(5):548-73.
16. Silva H, Lehoux P, Sabio RP. Challenges to responsible value creation during the Covid-19 pandemic: a multiple case study on SMEs' transformative responses. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023.
17. Pettinger T. Economics Help 2019: <https://www.economicshelp.org/macroeconomics/economic-growth/supply-side-policies/>.
18. Pettinger T. Economics Help 2020: <https://www.economicshelp.org/blog/5272/economics/policies-for-economic-growth/>.
19. Lehoux P, Silva H, Denis J-L, Morioka S, Harfoush N, Sabio RP. What entrepreneurial skillsets support responsible value creation in health and social care ? A mixed methods study. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*. 2023.