

Fiches méthodologiques de la gestion de projet en santé

Sommaire



I - Design et méthodes agiles	3
II - Benchmark	95
III – Projet	119
IV – Recherche	229

I - Design et méthodes agiles

1. Méthodes agiles

1.	<i>Adopter une démarche participative</i>	4
2.	<i>Méthodes agiles de gestion de projet</i>	13
3.	<i>S'immerger dans une organisation</i>	21
4.	<i>Produire des cartes empathiques et carte de souhait</i>	27
5.	<i>Synthétiser les problèmes / besoins / irritants et les prioriser</i>	32
6.	<i>Identifier les solutions et les prioriser</i>	36
7.	<i>Organiser le travail</i>	39
8.	<i>Faire un pilote de manière Agile</i>	44
9.	<i>Embarquer les acteurs</i>	55
10.	<i>Produire le kit de déploiement</i>	59

2. Design utilisateurs

1.	<i>Mener un entretien</i>	67
2.	<i>Construire des utilisateurs types</i>	75
3.	<i>Cartographier le parcours utilisateur</i>	80
4.	<i>Tester un besoin et une solution auprès d'utilisateurs</i>	87



Fiche Méthode

Adopter une démarche participative

Utiliser des méthodes participatives



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est une démarche participative ;
- Comment organiser un atelier collaboratif ;
- Exemples de méthodes collaboratives d'idéation



De quoi parle-t-on?

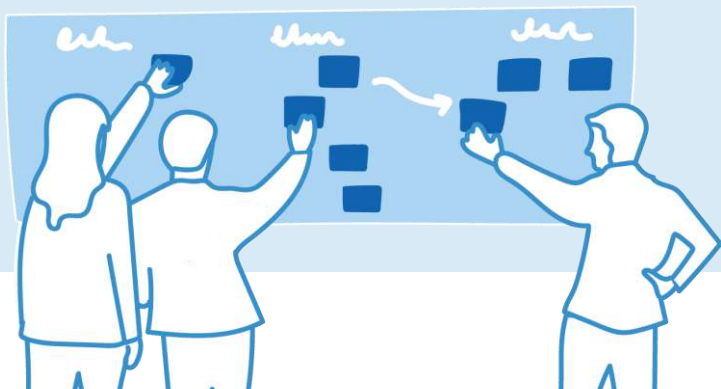
Avec les méthodes agiles, la **démarche participative** est centrale dans le déroulement d'un projet.

Une méthode participative consiste pour le porteur de projet à impliquer dans sa démarche de conception les experts nécessaires et les acteurs concernés par le résultat de son travail.

Elle permet de construire à plusieurs voix, **grâce à l'expertise de chacun des différents métiers représentés**, un projet dans une vision globale.

Elle permet également d'**embarquer les acteurs** dès le début de la démarche et d'augmenter ainsi l'**acceptabilité du projet lors de sa mise en place**.

C'est une réelle **démarche de co-construction**, et non une jolie phrase pour dissimuler une simple répartition des tâches !



Nos conseils

La méthode participative peut s'incarner de plusieurs manières. Vous pourrez avoir besoin d'organiser régulièrement **2 types d'échanges ou d'ateliers** :

- Des temps de **présentation des avancées**, permettant de recueillir des avis et des questions ;
- Des temps de **brainstormings ou d'idéation** pour réfléchir collectivement à des solutions et se mettre d'accord sur les plans d'action.

Lors de tous ces ateliers, vous pouvez utiliser des techniques de **management visuel** : **affichez, représentez en schéma, utilisez des pictogrammes**.

Par la visualisation, les informations sont plus facilement retenues et invitent davantage les participants à exprimer leur point de vue et à échanger.

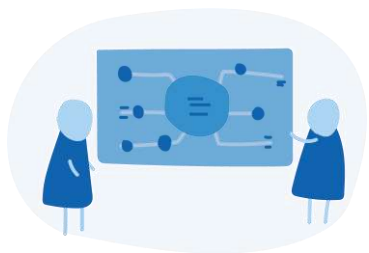




L'instant focus

Le management visuel

Les apports et bénéfices du management visuel



Travailler ensemble
de manière efficace
et collaborative



Stimuler d'autres
manières de réfléchir



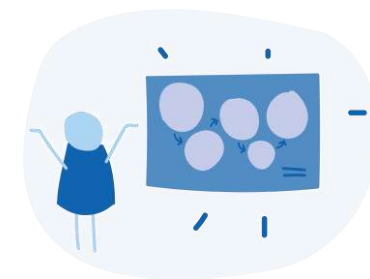
Inviter au partage
et à l'échange




Faire ressortir
les problèmes



Faciliter
la créativité



Simplifier la compréhension



Créer un climat où tout le monde est à l'aise pour s'exprimer

- Afficher des **règles de bienveillance** : ne pas juger, rebondir sur les idées des autres ... ;
- Faire attention à ce que **tout le monde puisse s'exprimer** ;
- Privilégier la quantité des idées à leur qualité lors des **brainstormings**. Les horizons doivent être largement ouverts pour générer un maximum d'idées. Toute idée peut être un tremplin pour une autre idée qui s'avérera fructueuse ;
- Avoir au minimum **un représentant de chacun des groupes** d'acteurs de l'équipe (médecins, IDE, AS, autres professionnels, secrétaires, etc.).

Rendre les informations accessibles à tous

- **Afficher l'objectif** du projet et l'objectif de l'atelier en évidence (sur un mur par exemple) ;
- Privilégier la **transparence** sur l'avancée du projet **et le partage d'information** ;
- **Afficher** au mur ce qui est produit et/ou les idées qui sont données (post-it, affiches, etc.)
- Utiliser des **mots-clés et pictogrammes** plutôt que des phrases complètes !
- À la fin de l'atelier, repartir avec :
 - Des **décisions prises** si besoin ;
 - Des **actions à mener** : tests à mener, etc.
 - Identifier les **acteurs responsables** des actions à mener (en privilégiant le volontariat) et les **échéances/dates** associées
- **Planifier rapidement les dates** d'ateliers des 3 prochains mois. Veiller à ce que le/la cadre communique bien auprès de l'équipe pour assurer une présence maximale, sur un créneau qui convient le mieux, sans que cela ne prenne trop sur les temps de pause ou de soins. Privilégier également des lieux et moments réguliers.



En pratique

- Si vous utilisez des post-it, veillez à ce que chacun écrive **1 seule idée par post-it**. Cela aidera à réorganiser librement les différentes idées ultérieurement lorsqu'il faudra les regrouper ;
- Privilégiez l'**anonymat** dans les contributions, pour que personne ne se sente inhibé de participer ;
- Afin de stimuler l'attention des équipes, **travailler en temps imparti** ;
- Réunissez un nombre limité (7-9 idéalement) de personnes pour assurer une bonne coordination et dialogue entre les membres. Pensez aux **ateliers thématiques** pour faire ces petits groupes de réflexion si besoin.
- Le projet n'est pas la propriété d'une seule personne... **Plus l'équipe intègre des professionnels de métiers différents, plus les différents points de vue enrichiront sa conception** ;
- Assis autour d'une table de réunion n'est pas l'unique façon de réfléchir... **Plus les individus sont détendus, mieux ils réfléchissent** ;
- Gardez en tête que la majorité des individus n'osent que rarement exprimer leurs idées ! **Le rôle des porteurs de projet est de les mettre à l'aise.**





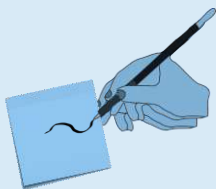
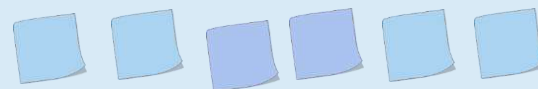
De quoi parle-t-on?

- Le brainstorming est peut-être la démarche participative la plus connue et généralement utilisée dans les phases de créativité
- Elle sert à rechercher des idées, tout en favorisant le travail d'équipe



Comment s'en servir ?

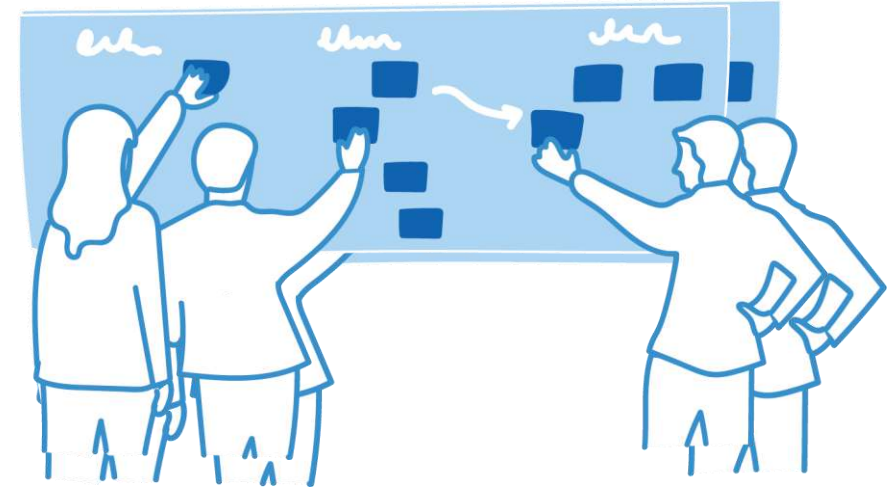
- **Etape 1 : Poser le problème – 1 minute**
 - Le facilitateur expose de façon claire la problématique à laquelle le groupe cherche à répondre au travers d'idées
- **Etape 2 : Recherche d'idées – 5 minutes**
 - Les participants décrivent, en silence et sur des post-it, leurs idées par rapport au thème exposé
 - 1 seule idée par post-it est attendue
 - L'anonymat doit être privilégié
- **Etape 3 : Exposer les idées**
 - Le facilitateur lit et affiche les idées, une par une, dans le mur, en invitant l'assemblée à s'exprimer sur l'idée exposée
 - Une fois de plus, l'anonymat doit être privilégié



- Il est conseillé de terminer un Brainstorming par un **Diagramme d'affinité** (cf. slide suivante)

De quoi parle-t-on?

- Le diagramme d'affinité, aussi appelé de Metaplan, est un outil permettant d'organiser les idées évoquées lors d'un brainstorming en les structurant par thèmes ou catégories



Comment s'en servir ?

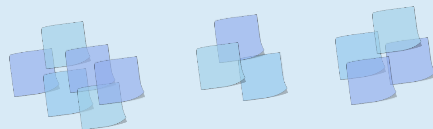
• Etape 1 : Idéation

- Utiliser la méthode du Brainstorming (ou autre méthode de recherche d'idées) décrite dans la slide précédente



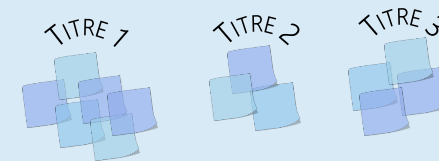
• Etape 2 : Catégoriser – 15-20 minutes

- Lors de l'affichage des idées par le facilitateur, celui-ci et le groupe les regroupent en fonction de leurs ressemblances (en termes de catégorie/thème)



• Etape 3 : Exposer les idées

- Le groupe procède au choix d'un titre de chaque ensemble de post-it, permettant d'identifier les grandes idées/catégories d'idées pertinentes à déployer



De quoi parle-t-on?

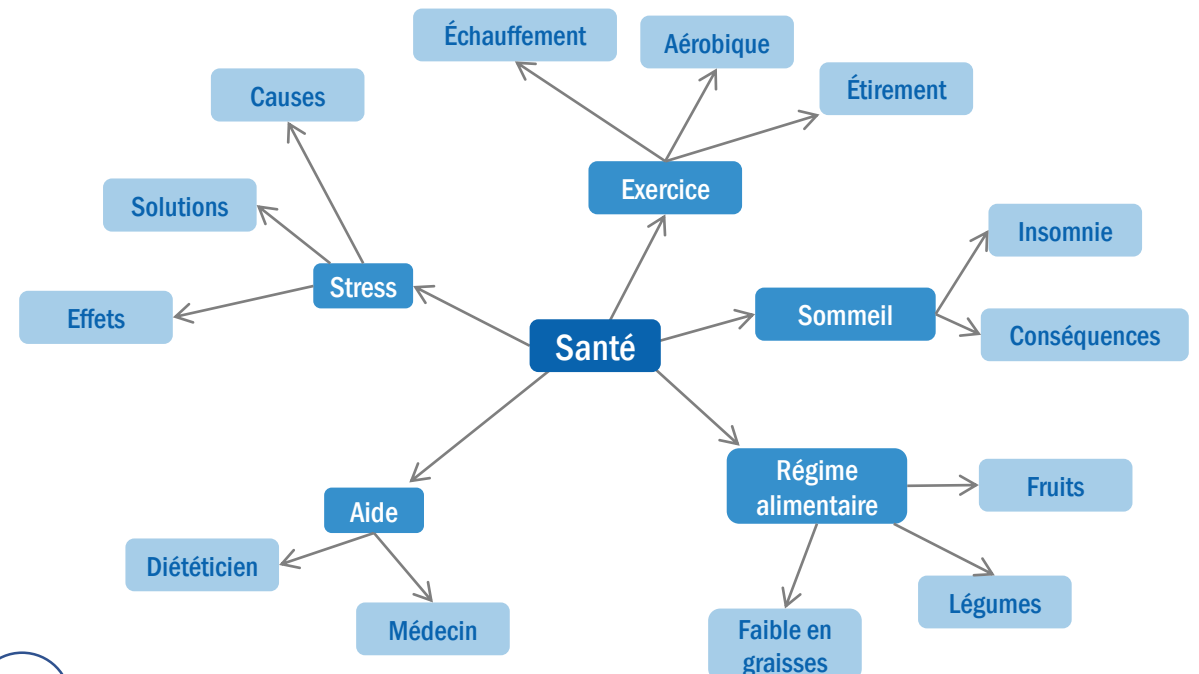
- Le MindMapping, aussi appelé carte heuristique, carte mentale diagramme en arbre ou arbre de décision, est utilisé dans la résolution de problèmes
- Il se déploie via une représentation en arborescence qui permet de structurer en différents niveaux des idées en fonction d'une situation à analyser

Pourquoi l'utiliser ?

- Pour y voir plus clair et faire des liens sur des éléments apparemment pas connectés
- Pour s'organiser et planifier
- Pour mieux visualiser une situation pour l'appréhender plus justement
- Pour comprendre l'organisation d'un système

Comment s'en servir ?

1. Préparer une carte au format paysage
2. Au centre de la feuille, noter ou dessiner le **sujet principal**
3. Commencer le **travail d'arborescence** ou de développement des **idées reliées au sujet principal** – il s'agit d'ajouter les thèmes liés à ce sujet principal
4. Pour chaque thème, ajouter des **sous-thèmes**
5. Continuer l'arborescence en **détaillant des sous-thèmes** si nécessaire
6. Disposer collectivement les idées ou rubriques principales autour de l'image sous forme de **branches**





En résumé

- Via des ateliers collaboratifs, toute l'équipe est **plus impliquée dans le projet** ;
- Cela permet aussi d'avoir des idées de **solutions plus proches de la réalité** de vos contraintes.
- Plusieurs méthodes d'idéation participative existent : le Brainstorming, le Diagramme d'affinité, le Mind Map, ...

Ressources

- <https://atelier-collaboratif.com/>
- <https://atelier-collaboratif.com/telechargements/kit-de-facilitation.pdf>



Fiche Méthode

Méthodes agiles de gestion de projet

Mener son projet de manière agile



Collectif



Initié

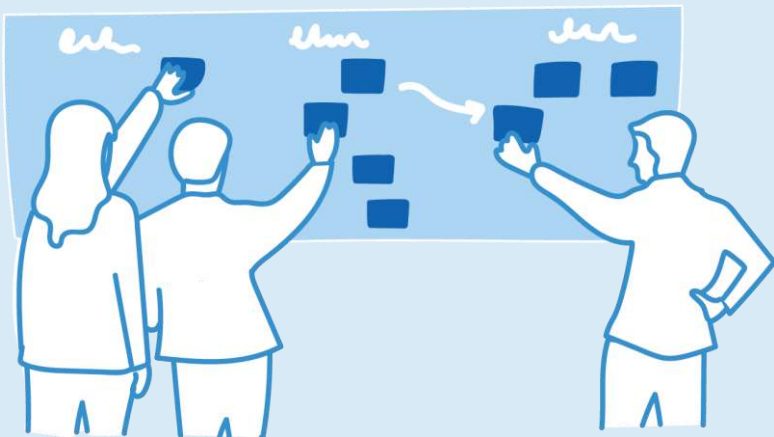
Ce que vous allez découvrir :

- Les bases des méthodes agiles d'idéation et gestion de projet
- Les bases du design thinking
- Les bases du *Lean*



De quoi parle-t-on?

- Les méthodes Agiles permettent de **créer un produit, un service ou une organisation** en parfaite adéquation avec le **besoin de son utilisateur** (dans votre cas, le patient ou l'équipe soignante).
- Le terme "**agile**" définit une approche de gestion de projet qui prend le contre-pied des approches traditionnelles prédictives et séquentielles.



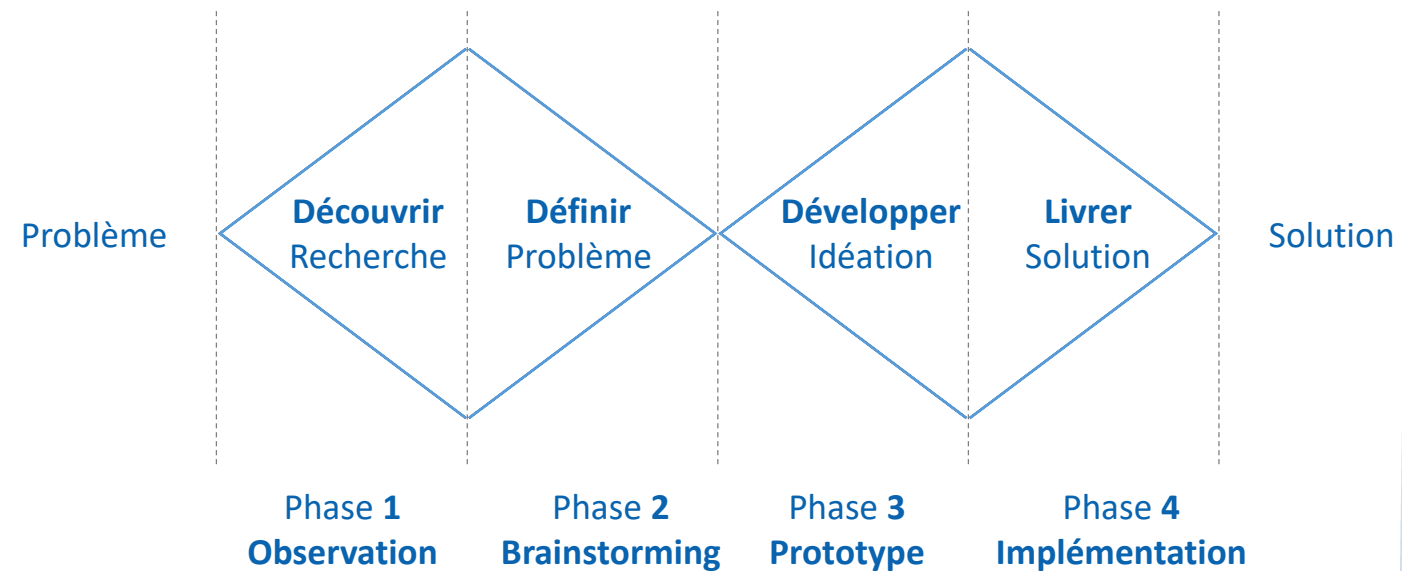
- Dans les **méthodes classiques de gestion de projet**, « tout » est planifié lors de la première phase, en se basant sur des prédictions et de l'anticipation de tout. Les phases suivantes consistent en une mise en place de ce qui a été défini, puis en test de la solution à la fin du projet, lorsque tout est réalisé. Ces méthodes ne tiennent pas compte du fait que le besoin peut évoluer, que ce soit parce que les délais s'allongent ou que le besoin ait été mal défini.
- À l'inverse, les **méthodes agiles** partent du postulat que l'on accepte des phases de production plus courtes mais aussi plus fréquentes permettant d'améliorer en continu la qualité du projet
- Les **méthodes agiles** se basent ainsi sur une planification continue, et présupposent que l'on accepte le changement et l'on s'adapte lorsqu'il survient
- Elles sont fortement basées sur des **méthodes d'itération**, permettant d'obtenir des retours de l'utilisateur à fréquence élevée et d'adapter la solution à la spécification de ce même besoin, possible dans un terrain d'expérimentation

Ressources

- Fiche 111 - Adopter une démarche participative

Le double diamant

- Les approches de processus créatif des méthodes agiles partagent des **approches similaires en termes de processus créatif**
- Le **double diamant** est une **carte visuelle du processus de conception**, qui est **itératif** – cela signifie que les idées sont développées, testées et raffinées à plusieurs reprises, avec des idées faibles abandonnées au cours du processus
- Les méthodes que nous vous présentons ensuite reprennent pour la plupart ce modèle de création



Ressources

- **Fiche 111** - Adopter une démarche participative
- **Fiche 213** - Construire des utilisateurs types : les personae
- **Fiche 214** - Produire des cartes empathiques et carte de souhait
- **Fiche 215** - Cartographier le parcours utilisateur

De quoi parle-t-on?

- La design thinking est une démarche centrée sur l'humain
- On part d'un **besoin exprimé par l'utilisateur pour concevoir une solution adaptée**, plutôt que partir d'une idée ou une technologie existante pour lui attribuer une finalité : **votre utilisateur est roi !**

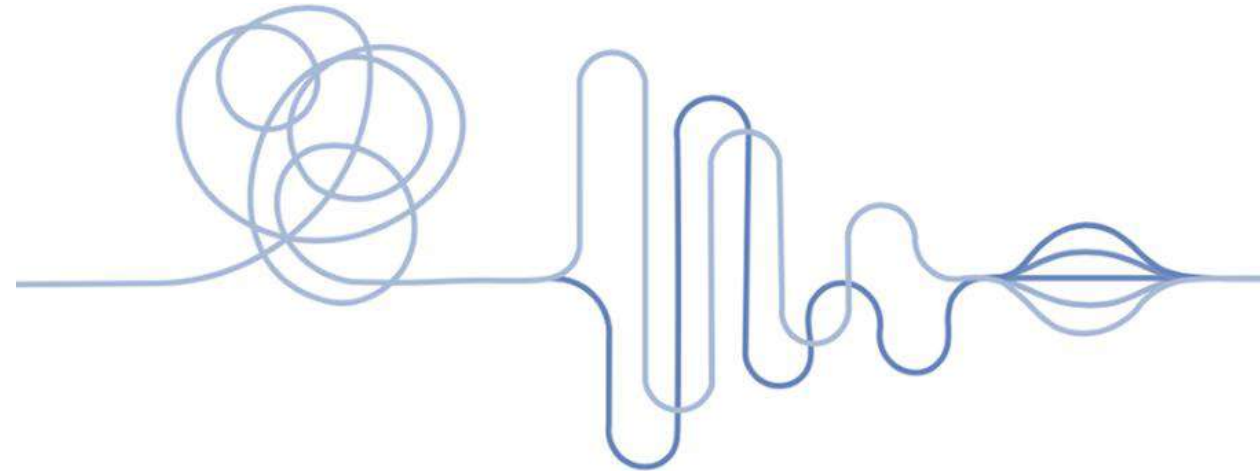
Les grandes étapes du design thinking

- ☐ 1 **Immersion** : Compréhension du besoin et identification des irritants
- ☐ 2 **Définition de la problématique** à partir des irritants identifiés
- ☐ 3 **Idéation** à partir de méthodes d'intelligence collective
- ☐ 4 **Sélection** de la solution qui semble le mieux répondre au besoin
- ☐ 5 **Prototypage et test** de la solution identifiée



1 Immersion

- A pour objectif de comprendre les **vrais besoins et priorités de vos utilisateurs**, en se basant sur des **observations** et des **entretiens**.
- Les mots-clés sont **empathie et objectivité** : il faut confronter votre vision personnelle, forcément un peu subjective, à des informations objectives et des témoignages recueillis sans biais.



1

Immersion

2

Définition
problématique

3

Idéation

4

Sélection

5

Prototypage & Test

5 Prototypage & Test

- Le vrai moyen de savoir si votre solution est effectivement adaptée, c'est **de la prototyper et de la tester** !
- S'ensuit alors un **cycle d'itérations** permettant en de la faire challenger par ses utilisateurs et d'aboutir à votre solution finale

2 Définition de la problématique

- La multitude d'informations recueillies est organisée grâce à divers outils tels que les personae, parcours utilisateurs avec ses irritants, carte empathique.
- Cela permet d'en **dégager une problématique bien définie**, sa cible et son périmètre.

3 Idéation

- De nombreuses solutions sont envisageables pour la problématique identifiée. L'objectif de la phase d'idéation est de **laisser libre cours à votre imagination** et de noter tout ce qui vous vient à l'esprit, sans filtre !
- Cette phase se fait généralement en groupe, en s'appuyant sur l'intelligence collective (brainstorm, metaplan, ...)

4 Sélection

- Les idées sont évaluées, triées, pour converger finalement vers **une solution qui vous semble répondre au mieux au problème de départ**.



De quoi parle-t-on?

Le **Lean**, ou Toyota Production System (TPS), est une démarche managériale née dans les années 60 chez Toyota qui vise à améliorer sans cesse le processus de production. La **finalité** du Lean est triple :



- **Rechercher la perfection du processus de production, l'amélioration de la valeur** pour satisfaire les besoins du client en termes de qualité et de délais ;



- **Améliorer les conditions de travail en supprimant les tâches inutiles ;**



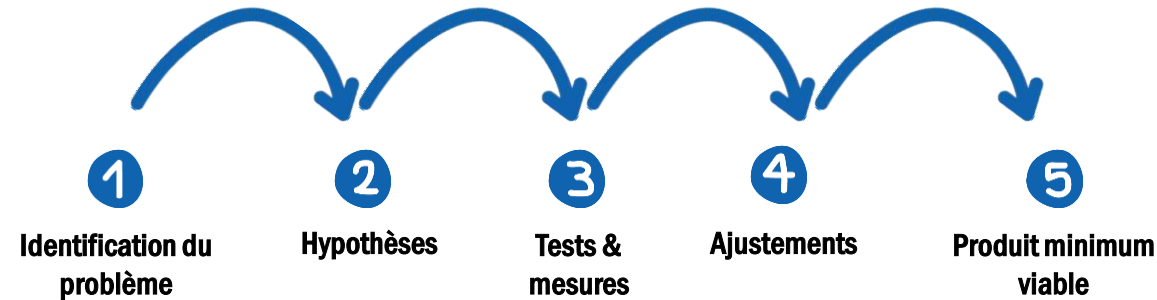
- **Diminuer les coûts**

Initialement pensée pour les produits, la démarche Lean s'est progressivement diffusée dans le monde des services et de l'hôpital, en se concentrant sur l'amélioration des processus pour **éliminer les non-valeurs, améliorer les délais, et limiter les stocks**

Cette démarche remet les **attentes du patient au centre des préoccupations de l'hôpital** et de sa démarche d'amélioration, en les promouvant comme des moteurs du changement et non des contraintes.

Les principes fondateurs du *Lean*

- 1** Diminuer les cycles de production
- 2** Livrer plus vite pour corriger plus vite
- 3** Engager le moins possible de ressources
- 4** Dégager une méthode de réalisation progressivement, selon le résultat des tests menés



1 Identification du problème

- S'interroger en équipe sur la **valeur apportée** à l'utilisateur de la solution
- **Cartographier** les processus : chaque étape apporte-t-elle de la valeur ?

2 Hypothèses

- Identifier des **hypothèses d'amélioration des processus**
- **Prioriser** les hypothèses
- Associer à chaque hypothèse des **indicateurs** pour mesurer leur pertinence

3 Tests & mesures

- Les **hypothèses sont concrétisées** pour tester leur pertinence
- Elles sont **évaluées** grâce aux **indicateurs** choisis

4 Ajustements

- La **mesure des indicateurs** permet de capitaliser sur les résultats des différents tests
- Les **hypothèses les plus impactantes et répondant au besoin** sont mises en place

5 Produit minimum viable

- Le **produit engageant le moins de ressources possible, créant le plus de valeur et répondant au besoin** identifié est créé
- Il est **approuvé par l'utilisateur** grâce aux différents tests conduits



En résumé

- Les quatre principes de la **méthode agile** sont le travail en équipe, les boucles itératives courtes tout au long du projet, le test avant chaque itération et le recueil du retour des utilisateurs
- Dans la **méthode du design thinking**, on part d'un besoin exprimé par l'utilisateur pour concevoir une solution adaptée
- Dans la **méthode Lean**, on remet les attentes du patient au centre des préoccupations de l'hôpital et de sa démarche d'amélioration, en les promouvant comme des moteurs du changement et non des contraintes, et en prenant compte des dimensions multiples du parcours patient et des différents intervenants. L'amélioration continue de la qualité perçue par le patient doit se traduire par un renforcement de l'efficacité de l'hôpital

Fiche Méthode

S'immerger dans une organisation

Réaliser une immersion sur le terrain



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Ce que signifie s'immerger dans une organisation ;
- En pratique comment se passe une immersion ;
- La clé de l'immersion : l'empathie ;
- Un focus sur la pratique du « shadowing ».



De quoi parle-t-on?

Aller à la rencontre des utilisateurs, c'est aussi s'immerger dans leur quotidien. Mener une étude terrain permet de **comprendre les vrais besoins et priorités de vos utilisateurs**. Pour rappel, un **utilisateur** est la personne concernée par la situation / qui expérimente le service. Lorsqu'il s'agit d'un offreur de soins, nous parlons de trois catégories d'usagers principaux : **patient, aidant et professionnel**.

Ceci est indispensable pour vous permettre de proposer une solution pertinente, basée sur des **données réelles objectives** et non pas seulement sur vos propres hypothèses !

L'immersion vous permet de répondre à ces questions-ci :

- *Qui sont mes utilisateurs ?*
- *Quels sont leurs problèmes, leurs attentes, leurs objectifs ?*
- *Pourquoi n'y a-t-il pas de solutions à date ?*

L'immersion permet également de **comprendre le contexte** dans lequel vos utilisateurs vont interagir avec le projet que vous menez.

Enfin, l'immersion permet de **tisser un premier lien avec les utilisateurs**. C'est la première étape pour créer une relation de confiance avec eux. C'est le moyen de leur montrer que vous vous intéressez réellement à leur quotidien et que vous souhaitez vivre leur expérience, même sur un temps court.

Ce « **vis ma vie** » permet d'obtenir de très nombreuses informations que vous n'auriez pas eu en entretiens.





En pratique



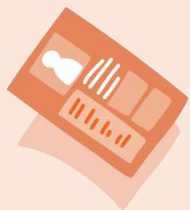
Pour que l'immersion soit la plus riche possible, faites en sorte que chaque membre de l'équipe projet passe **au moins 1 journée** avec les utilisateurs. L'idéal est d'y consacrer entre 3 et 5 jours, pour rencontrer tous professionnels et tous les types de patients. Si votre projet concerne plusieurs services, veillez à tous les rencontrer. N'oubliez pas les équipes de nuit et de week-end.



Pour bien organiser et restituer votre immersion, il est nécessaire de bien vous préparer. **Organisez votre visite, prévenez à l'avance vos interlocuteurs, expliquez-leur la démarche et soyez introduits le jour J.**



Pendant l'immersion, vous pouvez utiliser des techniques de « **shadowing** », par lesquelles vous devenez véritablement l'ombre d'un utilisateur, en le suivant dans son quotidien. Cette technique est décrite dans une slide suivante. De plus, vous pouvez approfondir certains points lors d'**entretiens**.



A posteriori, vous pouvez restituer vos observations en utilisant les **personae** et les **cartes empathiques**. Ces techniques sont détaillées dans les fiches suivantes.

Aller plus loin

- Fiche 211 – Mener un entretien
- Fiche 213 – Construire des utilisateurs types : les **personae**
- Fiche 214 – Produire des **cartes empathiques** et carte de souhait





La clé ? L'empathie !

Les 3 mots clés sont :

1



Observer. Voir les utilisateurs et leurs comportements en situation réelle.

2



Interagir. Interviewer les utilisateurs lors de rencontres planifiées ou fortuites.

3



Vous immerger. Faites l'expérience que vit votre utilisateur.



Point de vigilance

Une posture plus difficile qu'il n'y paraît !

Pourquoi ? Parce que nos esprits filtrent automatiquement un grand nombre d'informations de manière inconsciente. Nous devons réapprendre à porter un regard neuf sur les choses et essayer d'**éliminer tout biais et tout jugement de notre part.**

De plus, il n'est pas toujours facile pour les gens d'exprimer eux-mêmes leurs besoins, leurs idées, ou leurs pensées (qui peuvent être inconscientes). Une interaction approfondie peut surprendre à la fois l'intervieweur et l'interviewé de par les informations inattendues qu'elle révèle !

Idéalement, au-delà de l'observation et de l'interaction avec vos utilisateurs, vivez vous-mêmes les situations que rencontrent vos utilisateurs.



L'instant focus

Shadowing & Observation terrain



Suivez vos utilisateurs comme leur ombre, et notez tout !

Une grille d'observation simple et efficace : celle du Quoi ? Comment ? Pourquoi ?

Quoi ? Commencez par des observations concrètes : que fait la personne que vous observez ? Soyez objectif et factuel.

Comment ? Que pouvez-vous observer dans son attitude ? A-t-elle l'air pressée, triste, joyeuse ? La tâche lui demande-t-elle un effort ? Utilisez des phrases descriptives en y plaçant des adjectifs.

Pourquoi ? Pourquoi fait-elle cette action et pourquoi de cette manière ? Cette étape demande que vous fassiez des suppositions quant à la motivation et aux émotions de cette personne. Cela va révéler les hypothèses à infirmer ou confirmer en entretien.

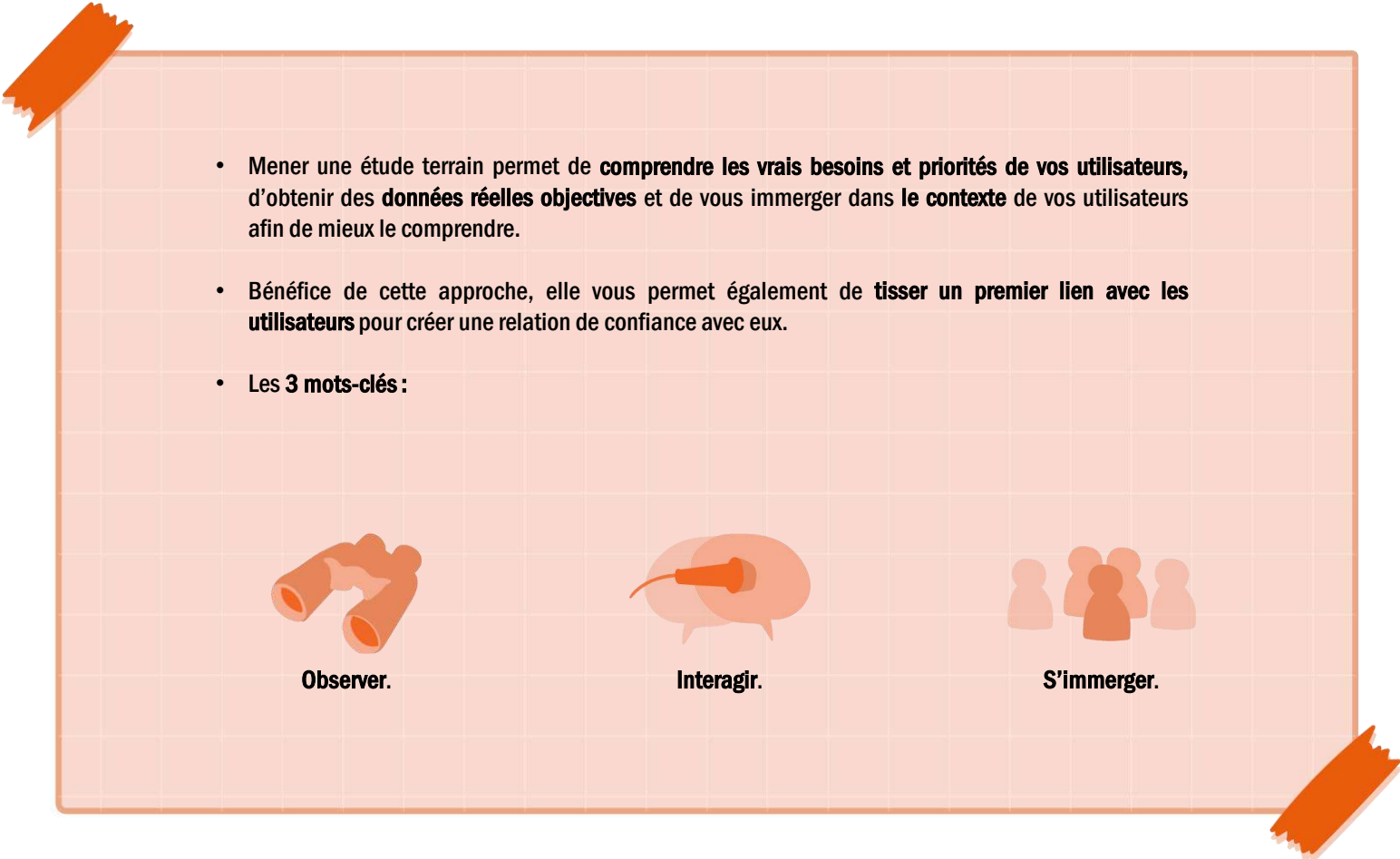


Astuce

Laissez-vous surprendre par ce que vous découvrez ! Ne cherchez pas uniquement à confirmer vos hypothèses.



En résumé

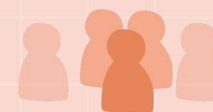
- 
- Mener une étude terrain permet de **comprendre les vrais besoins et priorités de vos utilisateurs**, d'obtenir des **données réelles objectives** et de vous immerger dans le **contexte** de vos utilisateurs afin de mieux le comprendre.
 - Bénéfice de cette approche, elle vous permet également de **tisser un premier lien avec les utilisateurs** pour créer une relation de confiance avec eux.
 - Les **3 mots-clés** :



Observer.



Interagir.



S'immerger.



Fiche Outil

Produire des cartes empathiques et carte de souhait

Comprendre ce que les utilisateurs désirent et leurs besoins



30 minutes



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est une carte empathique et les cartes souhaits ;
- Quand et comment utiliser une carte empathique et les cartes souhaits ;
- Un modèle pour vous aider à la réaliser vos propres carte empathiques pour votre projet ;
- Un modèle de carte souhait prête à utiliser/imprimer.



À quoi ça sert ?

La carte empathique permet de **synthétiser visuellement** les réflexions, pensées, actions et ressentis de vos utilisateurs, **pour mieux comprendre leurs besoins**. Pour rappel, l'utilisateur est la personne concernée par la situation / qui expérimente la solution ou le service. Lorsqu'il s'agit d'un offreur de soins, nous parlons de trois catégories d'usagers principaux : patient, aidant et professionnel.

L'objectif est de la remplir de façon collaborative avec vos utilisateurs, afin de partager une vision commune de leurs sentiments et besoins.

La carte de souhait est une **phrase simple qui décrit précisément la demande d'un utilisateur à laquelle vous devrez apporter une solution**. Elle sert de base à la construction des propositions que vous allez formuler et tester.



Quand s'en servir ?

- Dans la phase de **cadreage du projet**, pour connaître leurs sentiments et besoins ;
- **Régulièrement, parcourez à nouveau les cartes de souhait**, pour vous assurer que vous avez apporté une solution à chacun des besoins.

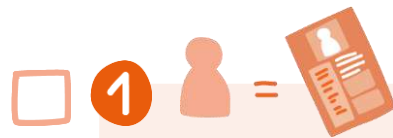


Point de vigilance

- La **carte empathique doit être réalisée en parallèle** des personae, du parcours utilisateur et des cartes de souhaits ;
- **Soyez empathique**, mettez-vous réellement à la place de votre utilisateur ;
- Il peut y avoir un **nombre infini de cartes de souhait** par utilisateur. Ne cherchez donc pas à les harmoniser entre vos utilisateurs ;
- La **carte de souhait ne détaille pas la solution**, elle se contente de décrire la volonté d'un utilisateur.

Aller plus loin

- Fiche 215 – **Cartographier le parcours utilisateur**
- Fiche 213 – **Construire des utilisateurs types : les personae**



Rédigez les **cartes empathiques** pour synthétiser les réflexions de vos utilisateurs.
Une carte empathique est liée à un utilisateur type : **1 persona = 1 carte empathique.**



Pour chaque besoin / frustration / problème, rédigez une phrase reposant sur 3 éléments : **en tant que ... (qui ?), je veux ... (quoi ?), afin de... (pourquoi ?)**. Ce sont les cartes de souhait.



Entourez les éléments/besoins auxquels il va falloir apporter une réponse en priorité grâce au projet que vous menez.



Carte empathique

1

Qui ?

Qui essayez-vous de comprendre ? Quelle est sa situation ? Quel est son rôle dans la situation ?

Conseil : cela doit renvoyer à un persona ! (cf. fiche Personae)



2

Dire

Que dit la personne ? Que pourrait-elle dire ? Qu'est-ce qu'elle se retient de dire ?

4

Ressentir

Quelles sont ses pensées ? Ses sentiments ? Que ressent la personne ?

Conseil : les pensées, convictions et les émotions ne peuvent pas être observées directement. Elles doivent être déduites en faisant attention à divers indices. Faites attention au langage corporel, au ton utilisé et au choix des mots.

6

Souhaits et besoins

Quelles sont ses envies, besoins, espoirs et rêves ?

Conseil : les besoins prennent la forme de verbes ; Il s'agit des activités et des désirs pour lesquels votre utilisateur a besoin d'aide. Vous ne cherchez à ce stade pas de solutions. Vous pouvez aussi noter les contradictions que vous observez entre ses besoins et ce que l'utilisateur dit / fait.

3

Voir et entendre

Qu'entend la personne ? Que disent les autres ? Que lui rapporte-t-on ? Que voit la personne ? Que voit-elle des autres acteurs ? Que lit-elle ? Que regarde-t-elle ?

5

Faire

Quelles sont ses frustrations, peurs et angoisses... ? A quels obstacles est-elle confrontée ? Quelle tension constatez-vous ?

7

Peurs et obstacles

Quelles sont ses frustrations, peurs et angoisses... ? A quels obstacles est-elle confrontée ? Quelle tension constatez-vous ?



Carte de souhait

En tant que...

Je veux...

Afin de...

Carte de souhait

En tant que...

Je veux...

Afin de...

Carte de souhait

En tant que...

Je veux...

Afin de...

Carte de souhait

En tant que...

Je veux...

Afin de...

Carte de souhait

En tant que...

Je veux...

Afin de...

Carte de souhait

En tant que...

Je veux...

Afin de...





Fiche Outil

Synthétiser les problèmes / besoins / irritants et les prioriser

S'accorder sur les points à travailler



45 minutes



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Comment rassembler et prioriser les problématiques soulevées ;
- Un pas à pas pour vous guider à prioriser ;
- Un exemple concret pour illustrer.



À quoi ça sert ?

Une fois que vous avez une bonne compréhension du parcours de votre usager et identifié ses **besoins** ainsi que **les irritants**, c'est-à-dire tous les points qui posent problème dans le parcours, il est nécessaire de **les synthétiser et prioriser** pour pouvoir travailler sur ces thématiques le plus efficacement possible.



Quand s'en servir ?

Après avoir réalisé votre état des lieux, une fois le parcours de vos utilisateurs cartographié et les besoins identifiés.

Nos conseils

- **Afin de prioriser les irritants, vous pouvez vous poser les questions suivantes** : à quel point l'irritant est important ? A quel point l'irritant est en amont, c'est-à-dire qu'il est nécessaire pour traiter d'autres points ? Qu'est-ce qui est perçu comme le plus urgent par le service ? ;
- **Le traitement des irritants peut être complexe** : par exemple, plus il y a besoin de ressources et d'interactions avec d'autres parties prenantes dans le service ou hors service, d'étapes en amont, d'interdépendance avec d'autres thématiques du sujet, plus le traitement sera complexe ;
- **Cet exercice doit être réalisé en groupe**, au cours d'un atelier par exemple ;
- **Prioriser ne veut pas dire oublié ou perdu !** Vous ne pourrez pas traiter une dizaine d'irritants de front. En les priorisant vous allez pouvoir avancer plus rapidement et efficacement et revenir plus tard sur ceux que vous n'avez pas pu résoudre en premier.




Comment remplir la fiche ?

Nous proposons d'illustrer les étapes ci-dessous à partir d'un exemple de projet tel que « réorganiser la prise de rendez-vous d'un service ».



1 Identifiez les grandes thématiques et catégorisez les irritants et besoins que vous avez identifiés :


Exemple : Information patient, ETP, organisation du séjour, lien avec la ville,...



2 Au sein de chacune de ces catégories, **priorisez les irritants et besoins** selon les facteurs suivants :

À quel point ce sujet est-il un irritant important pour l'usager et le service ?
à quel point ce sujet est-il facile ou difficile à traiter a priori ?
Traiter cet irritant nécessite-t-il d'avoir traité d'autres irritants en amont ?

Exemple : Pour permettre aux patients de décaler ses rendez-vous de suivi, il faut en amont s'assurer que le service est joignable.



3 Enfin, **identifiez les bonnes personnes pour travailler** sur chacune de ces thématiques.

Exemple : pour l'ETP, mobilisez le médecin et l'IDE. Pour l'organisation du séjour, mobilisez l'IDE et la secrétaire.

Pour aller plus loin vous pourrez trouver dans la slide suivante des formalisations s'appuyant sur le cas prétexte d'un projet « réorganiser la prise de rendez-vous d'un service ».

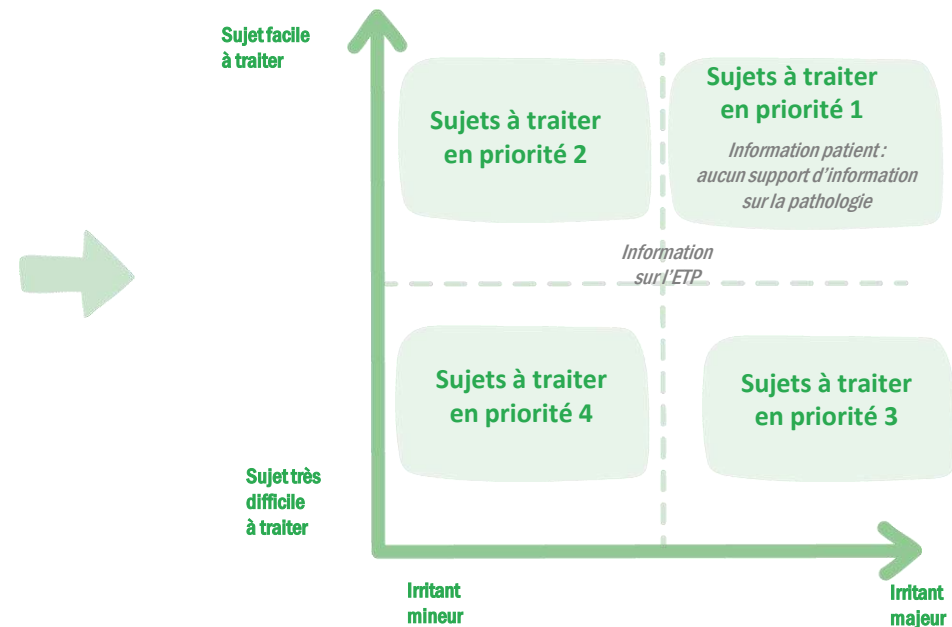


Exemples d'outils pré-rempli avec le cas prétexte « réorganiser la prise de rendez-vous d'un service »

1 Identifiez les problématiques et irritants sans forcément les prioriser (Exemple)

Thématiques	Irritants
Information patient	Le patient ne se repère pas dans son parcours
	Les informations ne sont pas communiquées à l'accompagnant
	...
Prévention et ETP	Manque de formation des professionnels à l'ETP
	Manque de temps alloué
	...
Organisation du séjour (administratif, confort, professionnels à rencontrer)	Oublis, retards...
Gestion des urgences	
Lien avec la ville	Manque de coordination

2 Placez les irritants sur la matrice d'aide à la priorisation (Exemple)



Comment l'utiliser ? Vous pouvez réfléchir en 2 temps.

1 – Mon irritant est-il plus ou moins majeur ? Est-il souvent rencontré par les utilisateurs ? Est-il embêtant ? Ces exemples de questions vont vous permettre de placer votre irritant sur l'axe horizontal

2 – Est-il facile de trouver une solution à mon problème ? Les solutions à mettre en place sont-elles faciles à réaliser ? Plus le sujet sera complexe plus votre irritant se placera en haut de l'axe vertical.

Fiche Méthode

Identifier les solutions et les prioriser

Proposer des solutions à mettre en place



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Une méthode pas à pas pour identifier les solutions possibles, les prioriser et les mettre en place.



Les 5 étapes pour identifier les bonnes solutions



Une fois les **irritants / besoins / problèmes priorités**, il faut identifier les solutions pour y répondre. Ces solutions sont parfois :

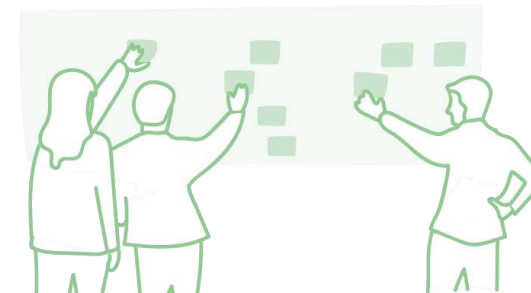
- **Très simples et existent déjà** ailleurs ;
- **Disponibles et réalisables avec un fournisseur** ou un prestataire pour la mettre en place ;
- **A créer de toute pièce**, avec des parties prenantes AP-HP ou en la coconstruisant avec des acteurs externes.

**1**

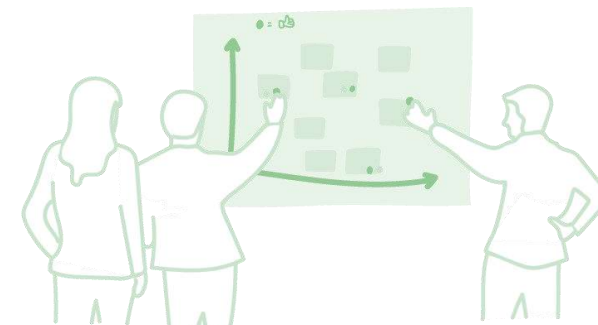
Organiser un temps de réflexion avec les bonnes parties prenantes pour identifier toutes les solutions possibles.

Exemple : plusieurs solutions sont envisageables pour le besoin « permettre aux patients de trouver rapidement des réponses à ses questions (quelles soient administratives ou médicales) » :

- *Faire en sorte que le service soit joignable, via différents canaux et à différentes horaires*
- *Créer un chatbot répondant à des questions simples et récurrentes ;*
- *Lui fournir des supports d'informations pédagogiques*

**2**

Parmi toutes ces solutions, **catégoriser celles qui existent déjà** versus **celles qu'il faudrait créer**.

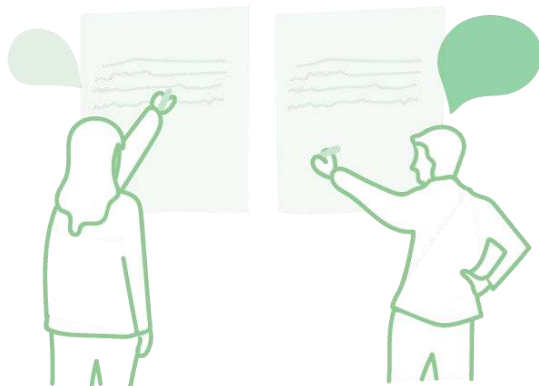
**3**

Placer les idées sur une matrice en 2 ou 3 critères pour visualiser simplement et rapidement la priorisation.

Exemples de critères de priorisation : facilité de mise en œuvre (temps nécessaire pour y arriver, personnes à impliquer), coûts de mise en œuvre, impact sur le problème traité...



Les 5 étapes pour identifier les bonnes solutions



4

Une fois les solutions priorisées, **Identifier pour chacune les différentes hypothèses à explorer** pour mettre en place la solution

Exemple : pour la solution « rendre le service joignable », les hypothèses peuvent être :

- Créer une ligne téléphonique dédiée aux réponses aux questions et à la prise de rdv versus un répondeur automatique pour confirmer les rdv
- Créer une adresse email pour le service
- Disposer de téléphones mobiles
- Organiser des créneaux de permanence téléphonique....



5

Pour conclure cet exercice, **lister et répartir les actions à mener**, avec leur calendrier et leur responsable.

Exemple : pour l'hypothèse « Créer une adresse email pour le service », il faut :

1. Faire la demande à la DSI
2. Donner les droits aux personnes qui y auront accès
3. Cadrer le processus de réponses
4. Rédiger les réponses automatiques

Fiche Méthode

Organiser le travail

Organiser les tâches en interne



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Comment bien s'organiser étape par étape en équipe ;
- Des exemples de formalisation sur un cas prétexte ;
- Un modèle pour vous aider à organiser votre travail ;
- Un outil vous permettant d'établir votre rétroplanning

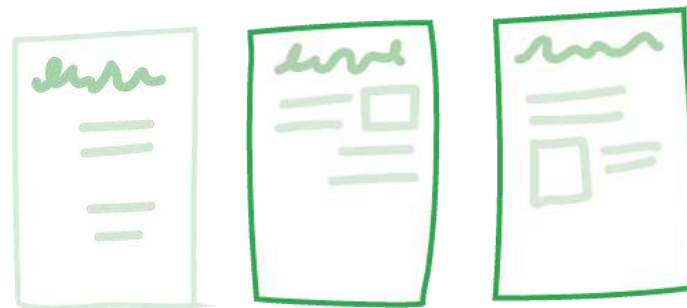


Une fois le diagnostic posé et les irritants identifiés, vous devez organiser la suite du projet. Mieux vous cadrerez l'organisation, plus simple sera le suivi du projet.

Tout d'abord, **déterminez les grandes thématiques soulevées** par votre projet. L'objectif est que le porteur de projet garde **une vision transversale** du projet, et que **chaque chantier puisse avancer en parallèle**.

Ensuite, **construisez un cadre de travail clair** pour que le périmètre qui revient à chaque acteur soit clairement défini.

Ici, nous accompagnons chaque étape de réflexion d'un exemple. L'exemple choisi est la réorganisation d'un service d'imagerie, enregistrant un délai pour la prise de rendez-vous et un turn-over des manipulateurs radio tous les deux trop importants.



1

Identifier les différentes thématiques et leur sous-thématiques

Reprenez les **différentes thématiques** identifiées.

Thématiques soulevées :

- *Qualité de Vie au Travail & Recrutement*
- *Réorganisation des flux et de l'espace au sein du service*
- *Utilisation des équipements*
- *Dématérialisation des clichés*

Chaque thématique regroupe plusieurs « sous-thématiques » **liées entre elles**, c'est-à-dire interdépendantes, en cherchant à y répondre concrètement. (Un modèle est à votre disposition sur la dernière page de cette fiche)

Sous-thèmes impliqués dans la thématique « Réorganisation des flux et de l'espace au sein du service » :

- *Interaction avec les services en amont (urgences,...)*
- *Accès aux avis des spécialistes pour la lecture des clichés*
- *Organisation spatiale du parcours patient*



2

Traiter les thématiques en parallèle

Les thématiques peuvent ainsi avancer en parallèle, en menant chacun des expérimentations concernant ses sujets.

L'avantage de cette organisation est d'assurer l'avancée du projet sur plusieurs thématiques **sans épuiser les équipes**. Le porteur de projet, quant à lui, garde une **vision transversale** du projet.

*Avancées en parallèle : lorsque que le chantier sur la thématique « Qualité de Vie au Travail & Recrutement » réalise une expérimentation sur une **nouvelle salle de repos** pour les professionnels, le chantier « Réorganisation des flux et de l'espace au sein du service » peut tester un **nouveau fléchage au sein du service**.*



3

Qui fait quoi : répartir les actions

Il est nécessaire de délimiter clairement, et dès le début, le rôle de chacun des acteurs, afin d'éviter tout flottement.

Il est recommandé de rendre transparente cette répartition des tâches, afin que chacun identifie facilement l'interlocuteur adapté à sa demande.

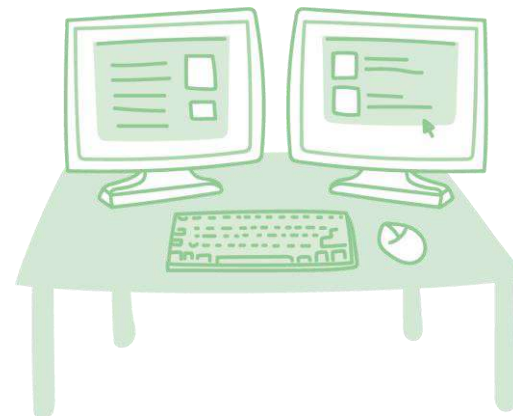
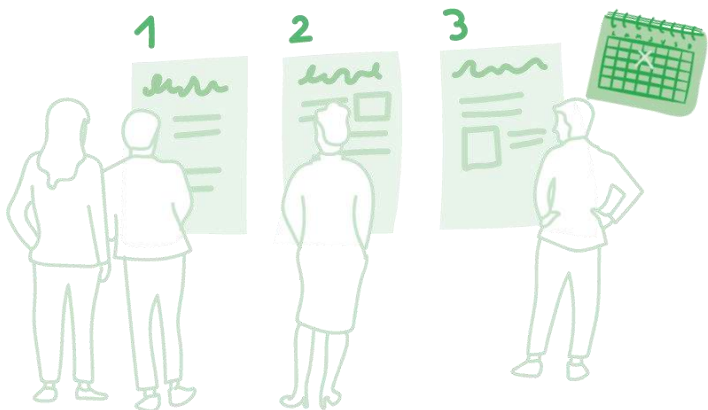
La méthode du RACI est un outil efficace pour répartir les tâches. Pour chaque action, elle identifie :

- Ceux qui Réalisent (R, pour *Responsible*)
- Ceux qui supervisent (A, pour *Accountable*)
- Ceux qui conseillent, (C, pour *Consulted*)
- Ceux qui sont Informés (I, pour *Informed*).

Voici un tableau RACI, renseigné en exemple, conçu à partir du projet "Construire des espaces détente » pour illustrer l'utilisation d'un RACI

Tâches à répartir	Acteurs qui...			
	Réalisent (R)	Supervisent (A)	Conseillent (C)	Sont informés (I)
Tâches à répartir	Architectes	Chefs de projet	Utilisateurs	Accompagnateurs Fonds APRES
Achat du matériel d'aménagement	Direction des Achats	Chefs de projet	Utilisateurs	Architectes Directions concernées
Installation des moquettes insonorisantes	Agents techniques	Maîtrise d'ouvrage	Chefs de projet	Architectes Directions concernées

Les 5 étapes pour pour organiser le travail



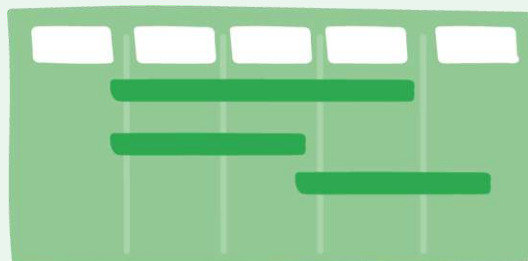
4

Rétro planning

En premier, **définissez le temps dont vous disposez pour mettre en place le projet.**

Ensuite, au sein de ce temps, **identifiez, priorisez, puis organisez entre elles les grandes étapes du projet.** Prenez en compte vos contraintes (nécessité de validation, temps de déploiement...). Fixez-y les modalités des ateliers et des réunions de projet.

Vous **construisez alors un rétro-planning**, qui ordonne le suivi du projet.



Le rétro-planning permet
de visualiser les étapes du projet.

5

Les outils de reporting

Des objectifs fixés au projet découlent la création d'indicateurs de suivi.
Leur mesure et leur suivi permettent de positionner le projet par rapport à l'atteinte des objectifs fixés.

Voir Fiche 322 - Définir les indicateurs du projet

Ressource

L'outil Excel "Rétroplanning - Gantt" vous aidera à établir votre rétroplanning - n'hésitez pas à vous en servir !

Aller plus loin

Vérifiez bien que les thématiques identifiées sont cohérentes avec les besoins et irritants identifiés

Une fois ce travail fait, il vous faut répartir les tâches et donner une idée du planning à l'équipe.



Notre projet est ...

Le projet soulève plusieurs problématiques. Chaque problématique constitue un **chantier de travail, une thématique**.

Thématique 1

Thématique 2

Thématique 3

Thématique 4

Thématique 5

Chaque chantier de travail regroupe des **sous-thématiques** interdépendantes, **articulées autour chacune des thématiques**

Sous-thématique 1

Sous-thématique 1

Sous-thématique 1

Sous-thématique 1

Sous-thématique 1

Sous-thématique 2

Sous-thématique 2

Sous-thématique 2

Sous-thématique 2

Sous-thématique 2

Sous-thématique 3

Sous-thématique 3

Sous-thématique 3

Sous-thématique 3

Sous-thématique 3

Sous-thématique 4

Sous-thématique 4

Sous-thématique 4

Sous-thématique 4

Sous-thématique 4



Fiche Méthode

Faire un pilote de manière Agile

Structurer une phase de test de solutions



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Qu'est ce qu'une phase de test ;
- Comment l'organiser ;
- Les bonnes pratiques pour concevoir sa phase de test ;
- Une aide pour vous aider à cadrer votre projet ;
- Un exemple de projet mené en sprints successifs.



De quoi parle-t-on?

AGILE

Utiliser une méthode itérative inspirée de l'Agile

Nous vous présentons ici l'approche itérative inspirée des **méthodes agiles**. Elle est maintenant largement **utilisée dans la gestion de projet**.

Son objectif principal est de **faciliter la mise en place des solutions** par les équipes et de permettre une **optimisation du produit** grâce à des feedbacks réguliers des usagers et utilisateurs.



Point de vigilance

Au sein de cette fiche, les termes « Sprints » et « Phase de test » **sont utilisés indifféremment**.

SPRINTS

Les sprints

Les sprints, architecture de projet issue de la méthode Scrum, sont des temps courts de production, planifiés collectivement. L'organisation de ces sprints, propre à chacun, obéit à des règles bien précises que vous allez pouvoir découvrir au fil de cette fiche.

Pour réaliser efficacement et correctement un sprint, ce dernier doit être ouvert, mené puis fermé. L'objectif étant d'aboutir ou de livrer un **élément terminé à la fermeture du sprint**.

Cette méthode permet d'avancer étape par étape, afin d'obtenir rapidement une solution complète et cohérente à votre besoin.



En pratique



OUVERTURE d'une phase de test

Objectif :
Cadrer en équipe les éléments structurants du test

- 1 Rappel le **positionnement du test** dans la feuille de route globale et ses objectifs ;
- 2 **Planifier** ce que le test doit couvrir : le décomposer en actions, desquelles découlent les tâches à faire pendant le test ;
- 3 **Définir** la durée, le responsable, l'indicateur à suivre ;
- 4 **Identifier** les risques et les pistes de solutions pour les éviter.

Une **revue intermédiaire** de phase de test peut être envisagée, pour voir s'il y a des points bloquants en vue de la fin du test.

Objectif :
Que l'équipe échange quand elle n'arrive pas à réaliser un test. Incitez l'équipe à ne pas attendre la fermeture d'une phase de test pour signaler un blocage.



FERMETURE d'une phase de test

Objectif :
Faire une revue du test conclu, apprendre et s'améliorer

- 1 Présenter **ce qui a été réalisé** et expliquer pourquoi ;
- 2 **Partager** ce qui n'a pas été réalisé pendant le test et expliquer pourquoi ;
- 3 **Tirer** les conséquences pour la suite du projet, et identifier des pistes d'amélioration possibles pour la phase du suivant ;
- 4 **Prendre une décision** sur le test : le poursuivre ou l'arrêter (éviter toute autre alternative !).







Soyez présent dans le service et organisez des **stand-up meetings** régulièrement pendant le sprint.



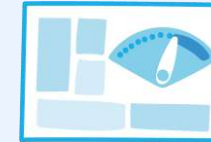
Prenez une décision à la fin de chaque sprint sur les tests menés. Si un seul sprint ne suffisait pas pour le test, c'est probablement que ce dernier est trop ambitieux. Décortiquez-le davantage. Sans cela, vous serez tentés de prolonger vos tests, sans prendre de décision.



Il n'est pas nécessaire d'expliquer la **méthode** et tous les outils produits (notamment les suivis d'indicateurs) en détail ni d'utiliser des termes trop techniques. **Restez simple et clair.**



Parfois il est nécessaire de **prolonger le suivi des indicateurs** pour évaluer l'impact de l'action ou pour récolter des données nécessaires à d'autres tests/sprints.



Compilez un tableau avec tous les éléments et indicateurs, afin de faciliter le déploiement.

Le projet s'organise en **sprints successifs**



Tous les sprints de la phase de tests sont organisés selon la même méthode bien précise







À quoi ça sert ?

Le tableau d'expérimentation est un outil qui permet de **visualiser les tests d'hypothèses** (notamment quand ils sont réalisés simultanément) et leur état d'avancement, afin d'ajuster la solution de manière rapide et agile.

Cela vous permet de suivre toutes vos phases de test de solution (sprints) sur un même document.

Une fois que vous avez cadré votre sprint, lancez-vous dans sa réalisation. Faire le **bilan du sprint** va vous permettre de définir si **vos hypothèses étaient pertinentes** ou non.

Quand s'en servir ?

Le tableau vous suit tout au long de l'expérimentation. Pensez donc à le mettre à jour régulièrement !

Astuces

- Le tableau présente **les hypothèses** (et non les tests, car 1 hypothèse = plusieurs tests). Par exemple, on peut tester l'hypothèse « *Le service a besoin d'un standard téléphonique* » en testant plusieurs horaires d'ouverture possible ;
- **Prenez le temps de remplir le tableau** et référez-vous y régulièrement ;
- **En langage Agile, cet outil s'appelle un *Backlog***. Vous en trouverez un exemple dans les slides suivantes.

Le saviez-vous ?

L'Agile est un ensemble de méthodes, de processus, orienté collaboratif, transversalité et autonomie et dont les grands principes sont notamment **exposés dans** le « Manifeste Agile ».



Comment le remplir ?

Au lancement d'un sprint



1



Lister toutes les **hypothèses** principales du projet.



2



Rappeler le **problème initial** auquel l'hypothèse doit apporter une solution.



3



Résumer les **modalités prévues** pour le test des hypothèses (objectif, temps, indicateurs, tâches...).



4



Indiquer les **critères** sur lesquels se baser pour justifier la validation ou l'infirmer de l'hypothèse.



5



Calculer la **durée estimée** pour tester l'hypothèse dans son ensemble.



6



Lister les **indicateurs clés** et **suivez les** durant toute la durée du sprint.

À la fin de chaque sprint



7



Agréger les **résultats** obtenus pour les tests (positifs, négatifs, neutres, inattendus), du point de vue de la cible de l'expérimentation et de l'équipe.



8



À la fin du sprint, **organisez une réunion de clôture de sprint**. Partagez à l'équipe :





- Ce qui **a été réalisé ou non** et pourquoi ;
- Analysez chacun de vos tests et tirez les conséquences pour la suite du projet. Identifiez des pistes d'amélioration possibles pour le sprint suivant ;
- Listez les **apprentissages**, notamment sur les 3 axes du projet (désirabilité, faisabilité, viabilité).



9



Discutez collectivement des **décisions à prendre** et des **ajustements à opérer**. Les poursuivre ou les arrêter (éviter toute autre alternative), au vue des indicateurs mesurés et obtenus.

SPRINT	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>				
	Ce qui a été réalisé	Pourquoi ?	Ce qui n'a pas été réalisé	Pourquoi ?	Résultat : test concluant ou non ?
TEST 1					
TEST 2					
TEST 3					



Exemple de tableau de suivi global des sprints réalisés

Le tableau ci-contre explicite les critères et notions à renseigner lors des tests.

N'hésitez pas à utiliser cette base pour **construire votre propre outil de suivi** sur excel ou autre logiciel sur lequel vous êtes à l'aise.

Vous êtes libres de l'organiser comme vous le préférez, entre un tableau macro ou un tableau par test.

Sprint de test
Date de début de test
Date de fin de test
Besoin visé
Nom du test
Objectif du test
Cible/Bénéficiaire (patient, service, etc)
Réalisateur
Tâches à tester
Indicateurs à suivre et critère de validation
Temps à y consacrer
Indicateurs à T0
Indicateurs à TF
Conclusion
Commentaires sur le contexte
Points positifs
Points négatifs
Choses inattendues
Coût du test
Apprentissages
Actions correctrices

TEST 1	TEST 2	...
1		
25/04/2019		
27/05/2019		
Joindre le service par tel		
Permanence téléphonique de 17h à 18h		
Permettre au service d'être joignable		
Patient		
Si 1 AS d'accueil : AS d'après-midi Si 2 AS d'accueil : 1AS d'accueil dédiée à répondre aux appels		
- Répondeur à mettre à jour - Standard à informer	- 1h de permanence, du lundi au vendredi de 17h à 18h	
- Nombre d'appels pris et objet de l'appel - Tâches ayant interrompu la permanence	- Nombre de messages laissés sur le répondeur	
2h par jour si permanence		
- Téléphone - Répondeur mis à jour	- Panneau "Accueil physique fermé, merci de ne pas déranger"	
Aucun		
110 appels reçus hors permanence		
On modifie		
Créneau bien identifié par le patient		
Créneau 17h à 18h trop court et pas adapté		
Nul		
17h-18h n'est pas un créneau adéquat		
Modification du test		



Fiche Outil

Embarquer les acteurs

Identifier les acteurs à mobiliser



15 minutes



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est une carte d'adhésion ;
- Quand et comment utiliser une carte d'adhésion ;
- Comment réaliser une carte d'adhésion ;
- Un guide pour vous aider à construire votre carte d'adhésion.



À quoi ça sert ?

La carte d'adhésion permet de **visualiser comment les personnes concernées se positionnent par rapport au projet**. La carte pointe les alliés sur lesquels il est possible de s'appuyer pour pérenniser et déployer la solution. Elle permet de prendre conscience des atouts dont vous disposez.

Coopération et esprit critique coexistent pour tous les projets : concentrez-vous sur vos alliés, pour les remercier, les motiver, les encourager, donner de l'assurance à ceux qui suivent et ainsi mobiliser ceux qui hésitent !



Quand s'en servir ?

Vous pouvez compléter cette carte dès le **lancement du projet** et adaptez la au moment du déploiement, si besoin, afin :

- de **visualiser les attitudes** des acteurs face aux changements, au projet, aux messages relayés, etc. ;
- de **saisir les évolutions** de perception ;
- d'**évaluer des actions menées** ;
- de **recadrer les actions de conduite** du changement.



Point de vigilance

- **Réalisez une grille d'entretien avant de recueillir les points de vue** pour être sûrs de recueillir des informations objectives
- Exemples de questions à poser :
 - *Quel intérêt cette partie prenante a-t-elle dans mon projet ?*
 - *Que peut-elle apporter pour soutenir son déploiement ?*
 - *Quel sera l'impact du projet sur cette partie ?*
 - *Quels bénéfices peut-elle en tirer ?*
 - *Comment peut-elle y contribuer ?*
 - *Qu'est-ce qui peut la motiver ?*
- **Attention à respecter la confidentialité du positionnement de chacun !**



1

Lister les catégories de personnes concernées par votre projet. Si vous l'avez remplie, reprenez la carte des acteurs clés pour vous aider.

Exemple : les IDE, les médecins, le service communication, le bureau des admissions, la DSI, le DIM, le président de la CME, etc.



2

Recueillir les points de vue des acteurs

- Soit en réalisant une série d'entretiens ;
- Soit en interviewant une personne ressource, pour appréhender le contexte.

Pour cela, construisez une grille de questions.



3

Dans un 2nd temps, positionner les catégories d'acteurs sur la grille : synergie-antagonisme. Il s'agit de tracer le positionnement « moyen » de la catégorie d'acteurs et en aucun cas de positionner les individus nominativement.



Point de vigilance

- Il est indispensable **de construire une grille de questions pertinentes**. Les questions doivent permettre de comprendre leur avis sur le projet, sur l'outil, sur les messages relayés, les actions menées, etc.
- **La carte d'adhésion** n'est pas un support pour l'entretien ;
- Cette carte doit être remplie en chambre de votre côté, après avoir compris le positionnement des acteurs
- Il est important de ne pas oublier de **communiquer sur le projet** au sein de votre service et auprès des acteurs susceptibles d'être concernés !

Ressources

- Fiche 124 – Cartographier les acteurs clés
- Fiche 211 – Mener un entretien



Carte d'adhésion

- 1

Acteur 1
Quel est son positionnement par rapport au projet ?
- 2

Acteur 2
Quel est son positionnement par rapport au projet ?
- 3

Acteur 3
Quel est son positionnement par rapport au projet ?
- 4

Acteur 4
Quel est son positionnement par rapport au projet ?
- 5

Acteur 5
Quel est son positionnement par rapport au projet ?



Coopération
Aptitude à jouer le jeu collectif pour que le projet réussisse

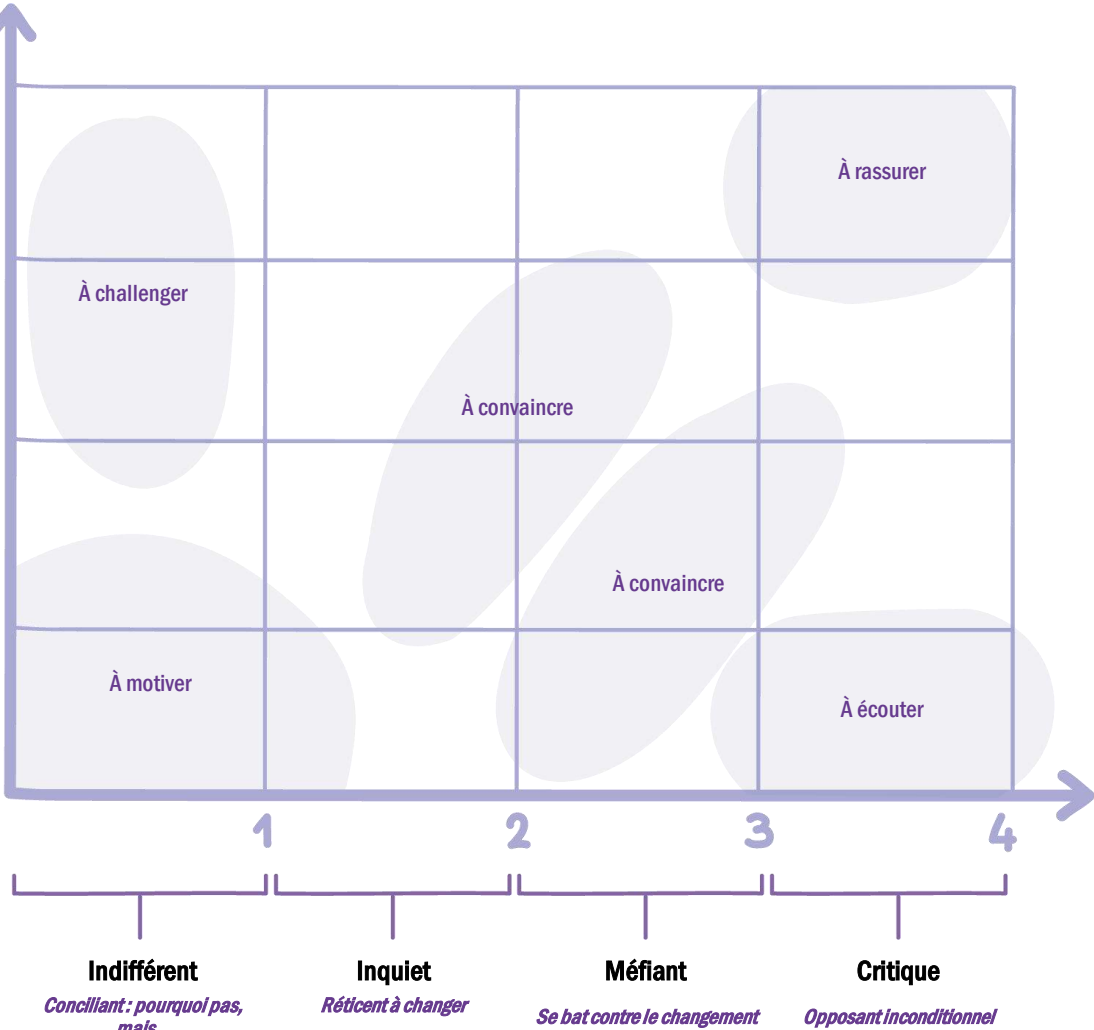
Prend l'initiative...

Engagé
Support proactif

Coopératif
...mais s'arrête s'il n'est pas suivi

Intéressé
...mais suit les initiatives lancées

Conscient
...et ne suit pas les initiatives lancées - attitude passive



Autonomie / Esprit critique
Capacité/force à défendre ses idées personnelles quitte à faire échouer le projet

Pour positionner les acteurs basez vous sur les entretiens utilisateurs que vous avez réalisé, pour avoir des données objectives.

Appuyez-vous sur la majorité pour faire avancer le projet !



Fiche Outil

Produire le kit de déploiement

Construire un support expliquant le projet et sa mise en place



5 jours



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est un kit de déploiement ;
- Son utilisation ;
- Ses apports ;
- Comment réaliser votre kit de déploiement ;
- Un exemple inspirant pour vous guider dans la construction du vôtre.



À quoi ça sert ?

Il est possible que d'autres équipes soient confrontées aux **mêmes problématiques que vous**. L'idée est de permettre à ces sites ou services de bénéficier de votre solution afin de leur faciliter la vie et celle de leurs patients.

Le kit de déploiement est une « méthode » pour **rendre opérationnelle votre solution dans d'autres services**.

L'objectif ? Communiquer sur votre projet pour le faire connaître et permettre à d'autres services / personnes / ... de le reprendre et de le mettre en place.



Quand s'en servir ?

Dans la mesure du possible, essayer d'**anticiper cette phase** en construisant le kit **au fur et à mesure des expérimentations**, notamment lors du bilan de chaque sprint.

Dans tous les cas, **votre kit doit être finalisé et compréhensible par d'autres services à la fin de votre projet**.



Astuces

- **Embarquez tôt** les différents acteurs concernés ;
- **Anticipez la pérennisation dans :**
 - **le service / DMU ...** et organisez des points réguliers avec eux durant 4 mois à 1 an pour s'assurer que l'organisation perdure malgré votre départ ;
 - **d'autres entités de l'AP-HP** : faites des points réguliers avec ces entités pour qu'elles aient connaissance des avancées du projet et qu'elles mettent en place des tâches / tests équivalents ;
- **Remplissez les fiches outils** en vous mettant dans la peau de quelqu'un qui ne connaît rien au projet.

Liste des modalités de kit de déploiement qui peuvent être utilisées et leurs apports

Anticipez la consolidation du kit au fur et à mesure du projet :



1

À l'issue de chaque sprint, vous pouvez préparer la fiche outil expliquant la **solution** et **comment la mettre en place**.



2

La **transmettre** au service / équipe projet pour qu'ils s'en servent sans attendre la fin du projet, dès les expérimentations.



3

La **fiche outil** sauvegarde les contenus construits et validés à chaque étape



4

Catégorisez par besoin les fiches outils

Pour consolider le kit à la fin du projet, rassemblez :



5

- Les **besoins nécessaires** à la mise en place du projet (budget, personnels, locaux, interlocuteurs référents...)
- Les **supports d'informations** de la solution
- Les **fiches outils** par catégorie de besoin associé
- Les références des **matériels achetés**
- Les **fiches de poste** créées
- Les **protocoles** mis en place
- Le modèle de contractualisation déployé si vous avez mis en place le projet avec un acteur externe

Ainsi que tout autre élément permettant à d'autres équipes de mettre en place la solution que votre équipe a pensée.

Pensez à indiquer une personne contact en cas de besoin des équipes.

Partagez l'ensemble de ces documents, le kit, à d'autres équipes via :

- Votre réseau ;
- Les collégiales ;
- Le direction des opérations ;
- Directeur des soins ;
- ...

Astuces

Plusieurs modes de supports de déploiement sont possibles et sont détaillés dans les slides précédentes comme :

- **Organiser les solutions par grande thématique** autour du patient
- **Construire un questionnaire d'autodiagnostic** pour savoir quelle solution mettre en place
- **Créer un dossier partagé regroupant les documents produits** (visuels, documents d'information, cartographie du parcours patient avant / après, ...) et les modalités de déploiement

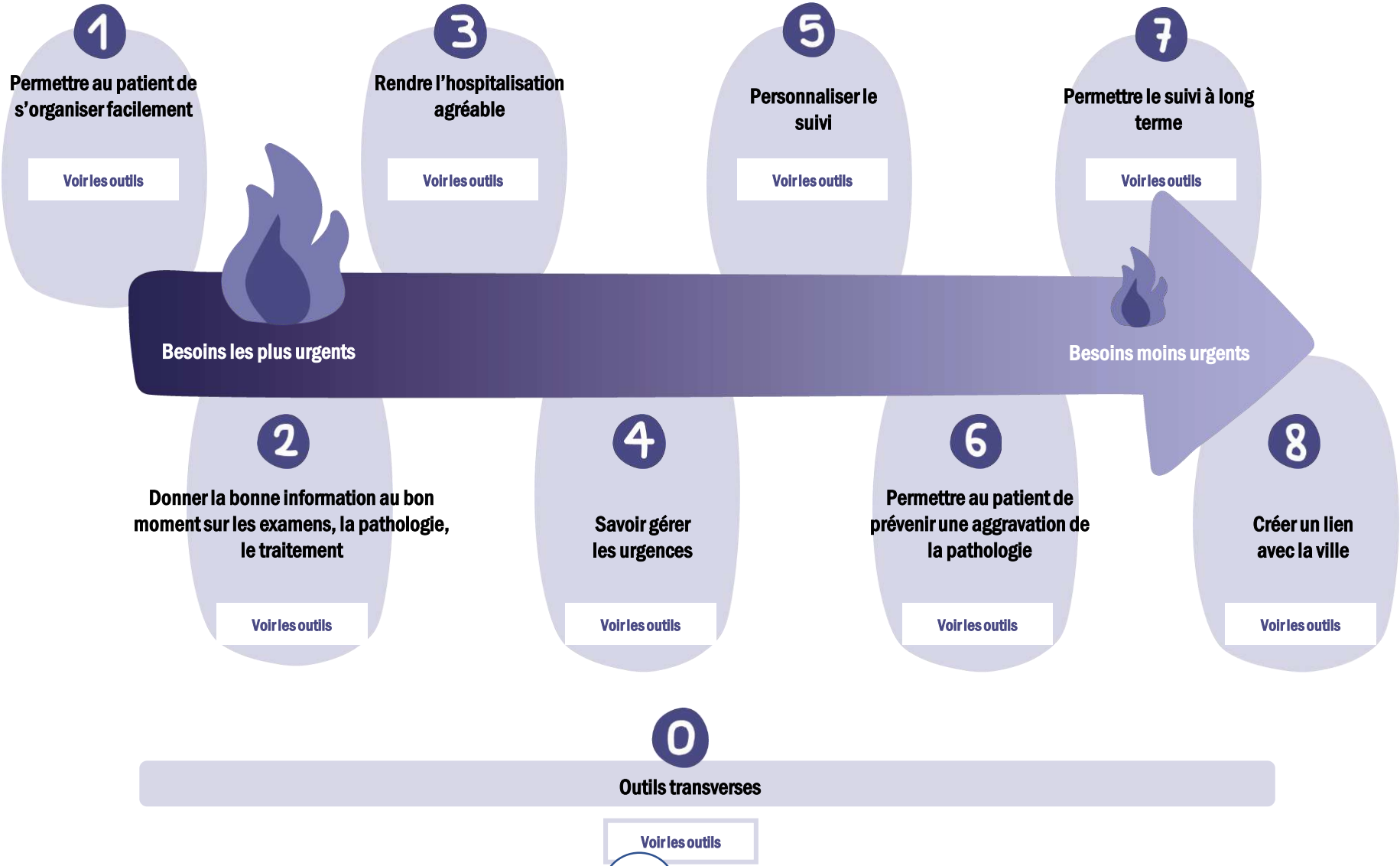
Ressources

- Fiche 425 - Tester un besoin ou une solution auprès d'utilisateurs



Organiser les solutions par grande thématique

Exemple





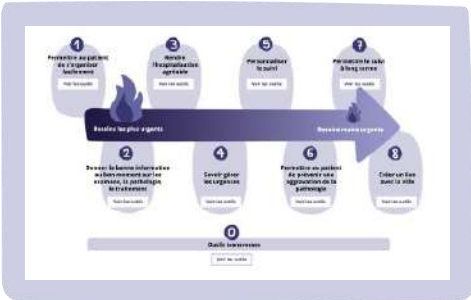
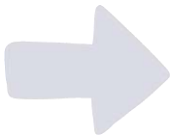
Construire un questionnaire d'autodiagnostic

Exemple

Questionnaire d'autodiagnostic et synthèse des résultats

Actions et fiches réflexes correspondantes

Direction du Pilotage et de la Transformation		
AUTODIAG MATURITE SUIVI DE LA MALADIE CHRONIQUE		
QUESTIONNAIRE SERVICE		
BESOIN DU PATIENT		VOTRE REPONSE A CE BESOIN
Examen et diagnostic	Le service est-il joignable facilement, par des canaux et sur des horaires clairement identifiés ?	Oui, les canaux sont identifiés et c'est simple pour le patient
	Le patient peut-il prendre et décaler ses rendez-vous facilement ?	Oui, c'est possible et facile de prendre ou décaler un rendez-vous
	Le délai de rendez-vous correspond-il aux besoins du patient ?	Le délai de rendez-vous n'est pas bon
	Les étapes administratives sont-elles lisibles et compréhensibles ? Les démarches sont-elles facilitées ?	Non
Donner la bonne information sur les examens et le diagnostic	Le patient reçoit-il de l'information sur les examens ?	L'information donnée au patient n'est pas très claire
	Le patient reçoit-il de l'information sur les pathologies du sommeil ?	L'information donnée au patient n'est pas très claire
	Avant de repartir à la suite d'un examen, le patient reçoit-il un "prédiagnostic" afin d'avoir une première idée de sa pathologie ?	Non
Rendre l'hospitalisation agréable	Les patients passent-ils une hospitalisation agréable, dans la mesure du possible ?	Le temps d'hospitalisation est perçu comme plutôt neutre pour les patients
Mise en place du traitement (1 an)		
Permettre au patient de s'organiser facilement	Le parcours patient est-il lisible et compréhensible pour les patients (étapes, traitement, suivi...) ?	Le patient ne reçoit aucune information
	Le patient peut-il prendre et décaler ses rendez-vous facilement ?	Oui, c'est possible et facile de prendre ou décaler un rendez-vous
	Le délai de rendez-vous correspond-il aux besoins du patient ?	Le délai de rendez-vous n'est pas bon
	Les étapes administratives sont-elles lisibles et compréhensibles ? Les démarches sont-elles facilitées ?	Il existe quelques supports d'information
Donner la bonne information sur le traitement	Le patient reçoit-il de l'information sur sa pathologie et son traitement, via différents supports si possible ?	Le patient ne reçoit aucune information
	Le service a-t-il différents formats d'éducation thérapeutique, afin de répondre aux besoins de tous les patients ?	Non, le service ne propose pas d'ETP
	Le service met-il des actions en œuvre pour permettre au patient de comprendre et maîtriser la machine ?	Cela est à la charge du prestataire et le service ne s'assure pas que c'est réalisé
	Les contacts en cas de besoin sont-ils clairs pour le patient ?	Non
	Le service d'accueil du patient a compris et est capable de répondre aux besoins du patient ?	Non





Intitulé de la solution

Thématique

Problème à résoudre

Objectif pour le patient

Enjeu pour le service

A faire pour mettre en place la procédure

- Action 1 :
- Action 2 :
- Action 3 :
- Action 4 :

DST - 2019-2020

A compléter pour votre projet

MATURITE DU SERVICE	DEBUTANT	EXPERT	
DIFFICULTE	FACILE	DIFFICILE	
MISE EN PLACE	RAPIDE	LONGUE	
IMPACT	+++	COÛT	€€€
PERSONNES CONCERNÉES			
MEDECINS IDE AS CADRES ADMIN. AUTRES			

Intitulé de la solution

Thématique

Processus proposé :

Thématique - Action 1

- Temps 1 :
- Temps 2 :
- Temps 3 :
- Temps 4 :

Thématique - Action 2

- Temps 1 :
- Temps 2 :
- Temps 3 :
- Temps 4 :

Thématique - Action 3

- Temps 1 :
- Temps 2 :
- Temps 3 :
- Temps 4 :



Trucs et astuces

Quelques points de vigilance :

-
-
-

DST - 2019-2020



Exemple

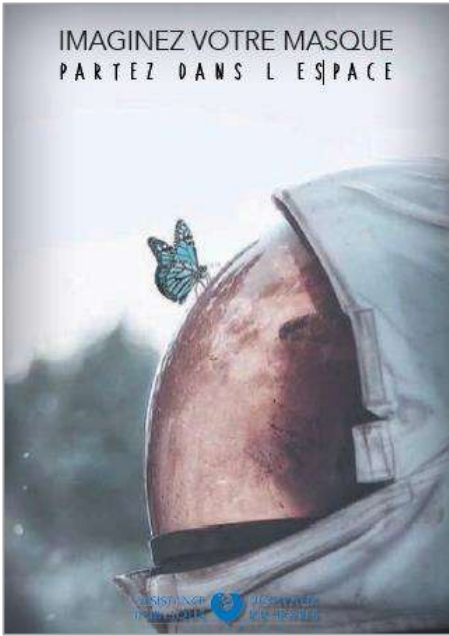
Affiche de sensibilisation



Support de communication et d'informations



Affiche de communication





Exemple

Parcours de suivi renforcé créé lors du projet



Fiche Méthode

Mener un entretien

Mener des entretiens avec des utilisateurs



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est un entretien ;
- Nos conseils pratiques ;
- Comment mettre en place un entretien et le réaliser ;
- Les bonnes pratiques à adopter.

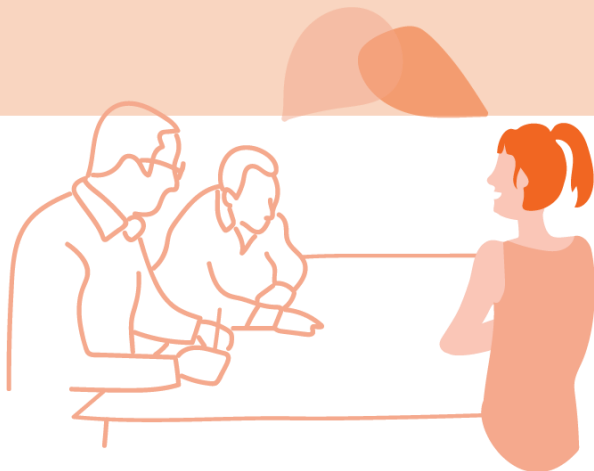


De quoi parle-t-on?

L'**utilisateur** est la personne concernée par la situation / qui expérimente la solution ou le service. Lorsqu'il s'agit d'un offreur de soins, nous parlons de trois catégories d'utilisateurs principaux : **patient**, **aidant** et **professionnel**.

Une première façon d'aller à la rencontre des utilisateurs consiste à **mener des entretiens exploratoires**. Il s'agit d'une **discussion qualitative ouverte** dont l'objectif est de récolter un maximum d'informations **non biaisées sur le comportement et les besoins des utilisateurs** autour du problème que le projet cherche à résoudre.

Il dure en moyenne 30 minutes à 1 heure. On estime qu'à partir de **5 interviews** sur une cible bien définie, on récolte environ **80% des informations** voulues.



Nos conseils



Adoptez une **attitude neutre, sans jugement**. Essayez de retrouver un regard naïf, comme un enfant qui découvre un environnement et qui demande « Pourquoi ? ». Tentez d'éliminer les biais qui déformeraient la réalité décrite par votre interlocuteur.



Planifiez à l'avance les entretiens que vous voulez mener car il est souvent difficile de trouver rapidement un créneau. Veillez à échanger avec des **professionnels de différents métiers**. Mais n'oubliez pas les **patients**, même quand votre projet ne semble pas les impacter au premier abord.



Si possible, privilégiez l'entretien **en présentiel**. Vous capturez plus d'informations non verbales, qui peuvent être précieuses pour votre état des lieux. A minima, soyez en visio-conférence. **Essayez d'être 2** pour l'entretien : une personne pour prendre les notes et l'autre pour poser les questions.



1

Préparez votre entretien en fixant une trame de questions. Avancez en « **entonnoir** » en posant des questions étant de plus en plus précises. Commencez par revenir à la source du problème.



2

Établissez une relation de confiance avec l'utilisateur : **présentez-vous**, partagez l'**objectif de l'entretien** et commencez par des questions ouvertes sur l'utilisateur afin de comprendre son contexte.



3

Posez des questions qui incitent à raconter des **histoires** et des **anecdotes** telles que « Racontez-moi la dernière fois que... », plutôt que des questions sur les habitudes.



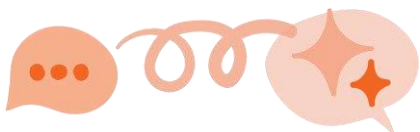
4

De manière générale, posez des **question ouvertes** commençant par quoi, comment, pourquoi... plutôt que des questions fermées amenant à une réponse binaire oui/non.



5

Faites régulièrement des **pauses** (quelques secondes) après que votre interlocuteur ait fini sa réponse. Profitez-en pour boire de l'eau ou finir de prendre des notes. Cette pause permettra à votre interlocuteur de réfléchir à la réponse qu'il vient de donner et potentiellement la préciser.



6

N'hésitez pas à **reformuler** les réponses de votre interlocuteur – « Si j'ai bien compris... » – pour l'inciter à mieux préciser sa réponse.



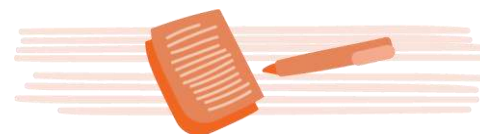
8

Notez vos « **tête-cœur-tripes** » : ce que j'ai appris, ce que j'ai ressenti, ce qui m'a marqué.



7

À la fin de la discussion, après l'entretien, prenez 5 minutes pour « capturer le sens » de cette discussion : **souligner les enseignements majeurs**, une réaction intéressante, un verbatim intrigant... Faites l'exercice quand l'entretien est encore frais dans votre mémoire afin de noter les questionnements soulevés et les sujets à creuser.



9

Ne négligez pas le **compte-rendu**. Il permet à toute l'équipe projet d'avoir les informations et d'y revenir régulièrement.

Conseils pratique

Documentez **en prenant des notes** et/ou des photos, vidéos, si pertinent (en demandant la permission).

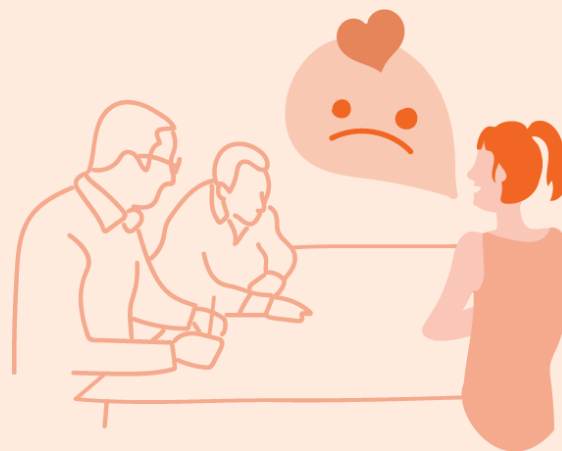
N'hésitez pas à **enregistrer** vos entretiens pour ne rien manquer ! Mais gardez en tête que la réécoute est chronophage.

Notez notamment des **verbatims** : des citations mot pour mot de la personne interviewée et qui sont représentatives de son vécu.

Conseils posture

Prêtez attention au **contexte émotionnel** et au **langage non verbal**.

Écoutez plus que vous ne parlez.



La règle des 5 pourquoi ?

Lors d'un entretien n'hésitez pas à poser la question "**pourquoi ?**" plutôt cinq fois qu'une !

Utilisez des questions simples « Pourriez-vous m'en dire plus ? », « Pourquoi avoir-fait ce choix ? » ... pour creuser les réponses de votre interlocuteur.

Cela vous permettra de découvrir les vrais besoins des utilisateurs et d'approfondir avec lui les raisons de ces choix/actions.

Conseils pratique

Documentez **en prenant des notes** et/ou des photos, vidéos, si pertinent (en demandant la permission).

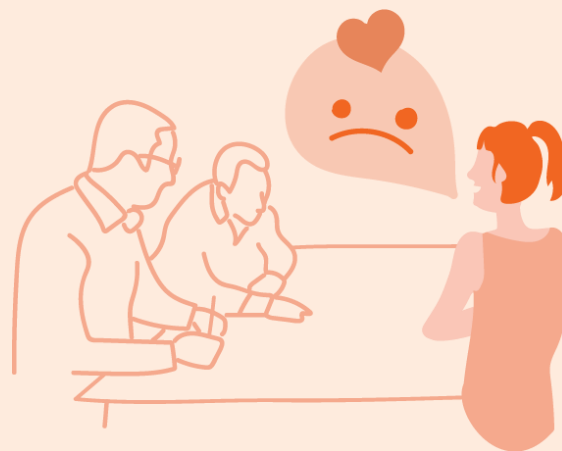
N'hésitez pas à **enregistrer** vos entretiens pour ne rien manquer ! Mais gardez en tête que la réécoute est chronophage.

Notez notamment des **verbatims** : des citations mot pour mot de la personne interviewée et qui sont représentatives de son vécu.

Conseils posture

Prêtez attention au **contexte émotionnel** et au **langage non verbal**.

Écoutez plus que vous ne parlez.



La règle des 5 pourquoi ?

Lors d'un entretien n'hésitez pas à poser la question "**pourquoi ?**" plutôt cinq fois qu'une !

Utilisez des questions simples « Pourriez-vous m'en dire plus ? », « Pourquoi avoir-fait ce choix ? » ... pour creuser les réponses de votre interlocuteur.

Cela vous permettra de découvrir les vrais besoins des utilisateurs et d'approfondir avec lui les raisons de ces choix/actions.



- Est-ce que vous pouvez me parler un peu de vous / me raconter un peu votre histoire ?
- Dans cette expérience, qu'est ce qui vous a apporté de la satisfaction ?
- Qu'est ce qui vous a causé de la frustration/ insatisfaction / ...?
- Est-ce que vous pourriez me raconter une anecdote – un souvenir en lien avec...
- Si vous aviez une baguette magique qu'est ce que vous feriez sur le sujet de ...
- Est-ce que vous seriez d'accord pour dessiner une scène permettant de se représenter votre ressenti/expérience sur ...
- Si un ami devait passer au travers de ce que vous avez vécu, quel conseil lui donneriez vous ?



En résumé

- L'entretien est une première façon d'aller à la rencontre des utilisateurs. Il s'agit d'une **discussion qualitative ouverte** dont l'objectif est de récolter un maximum d'informations **non biaisées sur le comportement et les besoins des utilisateurs** autour du problème que le projet cherche à résoudre ;
- Il dure en moyenne 30 minutes à 1 heure ;
- On estime qu'à partir de **5 interviews** sur une cible bien définie, on récolte environ **80% des informations** voulues.



Fiche Outil

Construire des utilisateurs types : les personae

Comprendre qui sont les utilisateurs types



15 minutes



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est un personae ;
- Quand et comment utiliser et construire un personae ;
- Un exemple de personae ;
- Un modèle pour réaliser des personae lors de votre projet.



À quoi ça sert ?

Les personae servent à **représenter vos utilisateurs typiques** (professionnels et / ou patients). Ces personnages fictifs représentent des groupes d'utilisateurs aux motivations, aux comportements ou aux besoins similaires.

Pour rappel, l'**utilisateur** est la personne concernée par la situation / qui expérimente la solution ou le service. Lorsqu'il s'agit d'un offreur de soins, nous parlons de trois catégories d'usagers principaux : **patient, aidant et professionnel**.



Quand s'en servir ?

Au moment de cadrer le projet, pour cartographier les utilisateurs-type de votre service / organisation / produit



Point de vigilance

- Il est important de **construire vos personae à partir d'entretiens et d'observations**, et non de vos idées a priori, car nous avons tous tendance à caricaturer. Le choix des critères descriptifs n'est pas neutre (le prénom, le sexe, l'âge, le physique, par exemple, sont porteurs de sens). Les entretiens et l'observation sont un moyen de les objectiver.
- **Les personae sont créés dans le contexte précis d'un projet**, ils ne correspondent pas à une réalité générale.
- 1 persona = 1 carte empathique = 1 parcours utilisateur.

Aller plus loin

- Fiche 212 – S'immerger dans une organisation
- Fiche 211 – Mener un entretien
- Fiche 214 – Produire des cartes empathiques et carte souhait
- Fiche 215 – Cartographier le parcours utilisateur

Comment faire ?



1

Listez les comportements qui différencient vos types d'utilisateurs (professionnels et / ou patients) et ceux qui les rassemblent.



2

Regroupez-les en 3 à 5 personnes types sur la base des critères les plus discriminants pour le projet.



3

Créez vos personae :

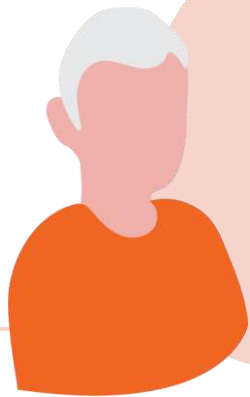
- Donnez-leur un prénom, un visage, un âge et une situation professionnelle ;
- Notez les verbatim qui résument le mieux leurs attentes et difficultés ;
- Racontez leur histoire et détaillez la situation qui les mène à faire appel à votre organisation / rechercher votre solution ;
- Précisez leurs freins et leurs motivations ;
- Indiquez les autres caractéristiques, notamment celles qui paraissent les plus structurantes pour le projet.



4

Vous pouvez vous répartir les personae. Vous vous réunirez ensuite pour les partager et vous assurer que les personae sont bien **différents les uns des autres** et qu'ensemble, ils sont **représentatifs de vos utilisateurs**.

Exemple de persona



Prénom : **Robert**

Age : **75 ans**

Activité : **Retraité**

Caractéristiques principales

Critères déterminants pour le projet et discriminants par rapport aux autres personae du projet

- **Parle français, vit seul (non isolé)**
- **Flexible sur ses horaires**
- **Conscientieux sur le suivi médical**
- **Cardiopathie (pacemaker depuis 2012) et hypertension**
- **Suivi par un généraliste qu'il voit régulièrement**



Son histoire

Détaillez l'histoire et la situation qui le mène à faire appel à votre organisation / rechercher votre solution

Adressé par le cardiologue qui le suit à Bichat pour ses problèmes cardiaques



Ses freins et motivations

Il s'agit des besoins, envies, problèmes, frustrations, motivations actuelles du persona vis-à-vis de votre organisation / solution

- **Besoin de temps pour comprendre ce que lui demande le médecin**
- **N'aime pas changer souvent d'interlocuteur**
- **Préfère être joint par téléphone**

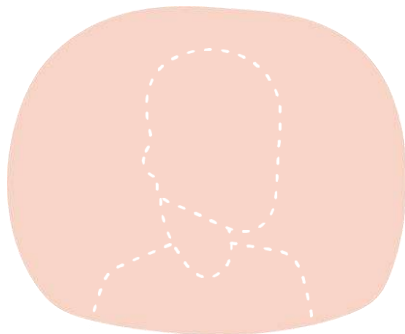
Principaux verbatim

Phrases prononcées par l'utilisateur représentatives de ses attentes



Parfois je ne comprends pas ce que dit le médecin, j'ai besoin d'un peu de temps !





Prénom :

Âge :

Activité :

Caractéristiques principales

Critères déterminants pour le projet et discriminants par rapport aux autres personae du projet



Son histoire

Détaillez l'histoire et la situation qui le mène à faire appel à votre organisation / rechercher votre solution



Principaux verbatim

Phrases prononcées par l'utilisateur représentatives de ses attentes



Ses freins

Il s'agit des besoins, envies, problèmes, frustrations, motivations actuelles du persona vis-à-vis de votre organisation / solution



Ses motivations

Il s'agit des besoins, envies, problèmes, frustrations, motivations actuelles du persona vis-à-vis de votre organisation / solution





Fiche Outil

Cartographier le parcours utilisateur

Rendre lisible et visuelle la façon dont se déroule le parcours des utilisateurs



1 heure



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est un parcours utilisateur ;
- Comment réaliser un parcours utilisateur ;
- Un exemple d'un parcours patient ;
- Un modèle pour vous aider à réaliser un parcours pour votre projet.



À quoi ça sert ?

Le parcours utilisateur est un outil qui permet de **visualiser l'expérience vécue par l'utilisateur**, avant, pendant et après la mise en place de votre projet.

Pour rappel, l'**utilisateur** est la personne concernée par la situation / qui expérimente la solution ou le service. Lorsqu'il s'agit d'un offreur de soins, nous parlons de trois catégories d'usagers principaux : **patient, aidant et professionnel**.

Cette démarche permet d'identifier les différents intervenants et points de contact, leurs actions, les points de blocage et les problèmes, ainsi que les émotions ressenties. C'est également un outil qui permet de résumer visuellement votre projet.



Quand s'en servir ?

- **Au moment de cadrer le projet**, pour décrire le parcours de votre utilisateur à date ;
- Reprenez le parcours à chaque étape majeure du projet. Vous pourrez ainsi comparer le parcours avant votre solution et grâce à votre solution. Au fur et à mesure des étapes, le parcours sera de plus en plus détaillé.



Point de vigilance

- Pour remplir le parcours de façon exhaustive, **mettez-vous dans la peau d'un enfant qui raconte une histoire** ;
- N'oubliez pas de travailler sur les étapes **avant et après** l'interaction avec votre utilisateur (*exemple : avant sa venue dans le service, quand il rentre chez lui*) ;
- **Au début du projet, soyez synthétique mais précis**. Au fur et à mesure, vous rentrerez dans le détail du fonctionnement de chaque étape ;
- Le parcours utilisateur peut être construit/rempli à l'aide d'entretiens avec les patients et/ou avec les professionnels de santé – n'hésitez pas à faire appel à vos utilisateurs afin d'avoir un parcours réaliste !

Ressources

- Fiche 211 – **Mener des entretiens utilisateurs**
- Fiche 212 – **S'immerger dans une organisation**

Comment le remplir ?



☐ 1

Donnez lui un titre et raccrochez le parcours à un utilisateur type (**persona**).



☐ 2

Décomposez le parcours en **macro-étapes**.



☐ 3

Détaillez les **actions** réalisées par l'utilisateur dans chacune des étapes.



☐ 4

Indiquez les **autres intervenants** sur son parcours et les différents **points de contact**.



☐ 5

Représentez les **points de blocage**, frustrations et problèmes rencontrés par l'utilisateur tout au long du parcours.



☐ 6

Représentez l'**émotion** ressentie par l'utilisateur par étape.



☐ 7

Au fur et à mesure, ajoutez les **cartes de souhait**. Une fois les solutions testées et validées, ajoutez-les sur le parcours.

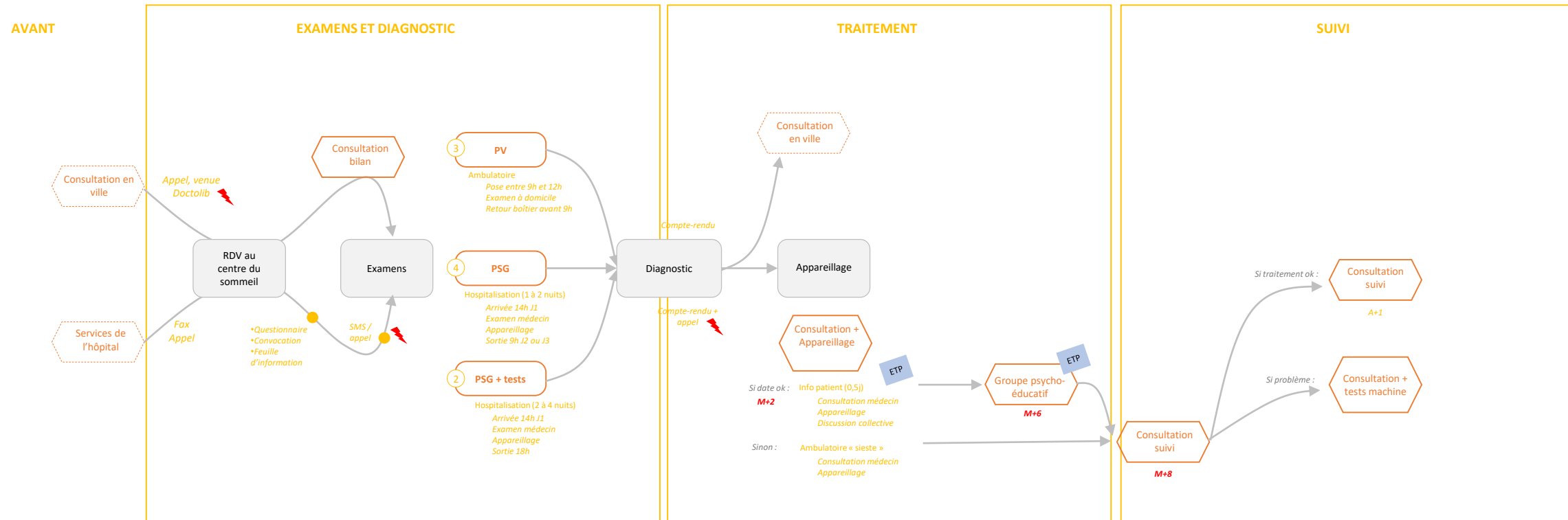
Ressources

- Fiche 214 – Produire des cartes empathiques et carte souhait.
- Fiche 213 – Construire des utilisateurs types : les personae



Exemple : le parcours d'un patient en centre de sommeil

Un parcours utilisateur peut prendre **plusieurs formes** en fonction de l'expérience vécue, en voici un exemple ci-dessous. Il est souvent difficile de construire un parcours les premières fois, dans les slides suivantes nous vous présentons un modèle qui vous aidera à réaliser le votre.





Titre du parcours :

Avant (ex: avant la venue)

Pendant (ex : venue en hospitalisation)

Après (ex : suivi post hospi)

Conseil : mettez-vous dans la peau d'un enfant décrivant toutes les actions/étapes de son parcours



Étapes

Étape 1

Étape 2

Étape 3

...



Actions

menées par l'utilisateur

Action 1



Intervenants

principaux (médicaux, paramédicaux, administratifs, autres)

Intervenant 1

Intervenant 3

Intervenant 2

Intervenant 4

Points de contact et canaux (téléphone, application, bureau, ...)

Modalité de contact 1



Emotions utilisateur



Solutions

-> solutions envisagées pour le parcours préparé au cadrage

-> solutions testées au fur et à mesure du projet



Indiquer les points de blocage, problèmes et/ou frustrations



Titre du parcours : Un exemple

Avant (ex: avant la venue)

Pendant (ex : venue en hospitalisation)

Après (ex : suivi post hospi)

Conseil : mettez-vous dans la peau d'un enfant décrivant toutes les actions/étapes de son parcours



Étapes

Adressage via
-Consultation en ville
-Services de l'hôpital

Prise de RDV
au centre du
sommeil

Consultation
bilan

Examens

Diagnostic

Consultation

Mise en place du
traitement

Suivi



Actions

menées par l'utilisateur

Patient ou
médecin de ville :
contacter le
service

Réception par le
patient de
Questionnaire
-Convocation
-Feuille d'information



Hospitalisation (2
à 4 nuits)
Patient :
Arrivée 14h J1
Examen médecin
Sortie 18h

Médecin :
rédaction du
Compte-rendu
et envoi au
médecin de ville

Consultation
médecin
Appareillage
Discussion
collective

Consultation
médecin
Discussion
collective

Consultation tous
les ans,
programmées
tous les ans



Intervenants

principaux (médicaux,
paramédicaux,
administratifs, autres)

Secrétaire

Secrétaire,
IDE, médecin

Médecin

Secrétaire,
médecin

Points de contact

et canaux (téléphone,
application, bureau, ...)

Appel, venue
Doctolib, Fax, Appel



SMS/appel

Courrier



SMS/appel



Emotions utilisateur



Solutions

-> solutions envisagées
pour le parcours préparé au
cadreage

-> solutions testées au fur
et à mesure du projet



Indiquer
les points
de blocage,
problèmes
et/ou
frustrations



Le logigramme

Exemple de convention pour aider à mettre en forme le parcours utilisateur

- Les logigrammes sont des **schémas** qui représentent un **processus**, un **système** ou un **algorithme informatique**.
- Ils sont largement utilisés dans de multiples domaines pour **documenter, étudier, planifier, améliorer et faire partager des processus** transposés dans des schémas clairs et faciles à comprendre.
- Les logigrammes utilisent des **rectangles**, des **ellipses**, des **losanges** et potentiellement de nombreuses autres formes pour définir le type d'étape, ainsi que des flèches de connexion pour définir le flux et la séquence.

Point d'entrée du process

Exemple : « Un médecin est contacté par une start-up »

ACTEUR

Action- objet-moyens
(destinataires, consultés
temporalité)

Tâche à accomplir par une personne.

Exemple : « Le médecin remet la demande à l'interlocuteur X de la DRCI »

Évènement à
réponses
multiples

Oui

Non

Exemple : « la solution a déjà été testée au sein de l'AP-HP ? » →
« Oui/Non »

Évènement marquant la fin d'un
processus

Exemple : « L'interlocuteur Z saisit la solution dans la plateforme *sourcing* et informe l'industriel/SU des modalités de test au sein de l'AP-HP »

Fiche Méthode

Tester un besoin et une solution auprès d'utilisateurs

Mobiliser un panel d'utilisateurs et tester son projet



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est un test utilisateur ;
- Pourquoi il est important de tester sa solution auprès de son public cible ;
- Comment mettre en place son test ;
- Les bonnes pratiques ;



De quoi parle-t-on?

Le test utilisateurs

Lorsque la solution commence à prendre forme, il est nécessaire de **rester centré utilisateur**. Pour continuer dans cette démarche, nous vous conseillons de réaliser **un temps de rencontre entre le concept et ses utilisateurs : un test utilisateur** pour tester l'**adéquation entre le besoin et la solution** que l'équipe projet souhaite proposer.

Un test utilisateur dure entre 30 min et 2 heures, mais il est nécessaire de prévoir un temps de travail amont pour préparer au mieux le test et un temps aval pour travailler la matière brute issue du test.

Les apports d'un test utilisateurs :

- 1 **Faciliter** la prise de décision, valider ou invalider des hypothèses, le test utilisateur permet d'impliquer un regard neuf et neutre dans un projet : celui des utilisateurs.
- 2 **Développer** une solution au plus proche des attentes de la cible en re contextualisant son projet et en confrontant votre solution aux utilisateurs.
- 3 **Itérer** pour améliorer encore et encore votre solution. Le test utilisateurs est méthode à multiplier au maximum pour faire évoluer sa réponse avec les utilisateurs et avec le temps. Même des géants de l'industrie tel que Apple fonctionnent par itération, l'iPhone n'en est pas à sa première version !

Pour réaliser un test utilisateur plusieurs format s'offrent à vous (1/2)



- **Focus groupe (ou entretien collectif)**

Le focus groupe consiste à composer un groupe de personnes représentatif des utilisateurs et à évaluer sa solution auprès de ce groupe de personnes.

- + Des retours construits pour comprendre les opinions, motivations et comportements des testeurs
- Les testeurs se biaisent entre eux

Astuce : à combiner avec le test individuel !



- **Test individuel (ou entretien individuel)**

Le test individuel consiste à placer un testeur unique face à la solution et à poser diverses questions au testeur pour prendre des retours et obtenir des données qualitatives.

- + Un retour non biaisé et poussé
- Une seule opinion et format à reproduire plusieurs fois

Astuce : enregistrer l'interview pour une reprise des informations plus facilement



- **Observation**

L'observation consiste à récolter des informations en situation réelle, en plaçant un testeur face à une solution et en observant sa réaction et sa prise en main.

- + Un avis complètement neutre et équivalent à un usage réel futur
- Pas de retour construit



Les différentes manières de réaliser un test utilisateurs

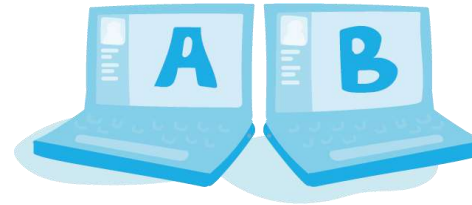
Pour réaliser un test utilisateur plusieurs format s'offrent à vous (2/2)



• Journal de bord

Le journal de bord est utilisé dans le cas d'un test sur la durée, il consiste à fournir une solution à un testeur qui va évaluer jour après jour son utilisation en toute autonomie.

- + Un retour sur la durée
- Difficile de maintenir la qualité sur la durée



• AB Testing

Le test A/B consiste à réaliser 2 versions de la solution avec une variation (discours, dimensions, couleurs, etc). Ensuite 2 tests sont réalisés en parallèle pour évaluer la solution la plus performante.

- + Des retours précis
- Peu de projection, les retours sont souvent orientés vers une fonctionnalité très précise

Variante : proposer les 2 solutions à un même panel de testeur



• Jeu de rôle (ou magicien d'oz)

Le jeu de rôle consiste à mettre vos utilisateurs dans le contexte de votre solution et de lui demander ses réactions en fonction de celui-ci. Il faudra évaluer les réactions pour évaluer la qualité de vos scénarios d'usage et les comportements d'utilisation.

- + Évaluation précise et décomposé
- Mise en place preneuse en temps

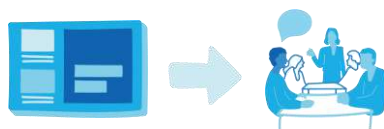


L'instant focus

Quel projet tester et quand ?

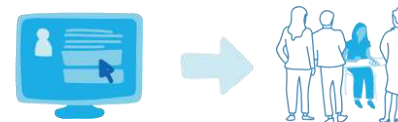
Tout type de projet peut-être testé auprès d'utilisateurs (testeurs), à tout moment du projet.

Voici quelques recommandations pour tester :



La valeur d'un concept

- Prototype potentiel : **un poster / un pitch**
- Format de test conseillé : **focus group**



L'utilisation d'un produit / application

- Prototype potentiel : **maquette physique**
- Format de test conseillé : **observation**



L'utilisation d'un espace

- Prototype potentiel : **maquette 2D**
- Format de test : **entretien individuel**



Une organisation

- Prototype potentiel : **infographie**
- Format de test conseillé : **focus group**



En amont :

- ☐ Sélectionner les **profils** des **testeurs**
- ☐ Identifier les **hypothèses** à valider
- ☐ Définir un **protocole de test** préparer un **guide d'entretien** comprenant les timings, les questions plus ou moins ouvertes, etc.
- ☐ Organiser la **logistique** : inviter les testeurs, réserver un espace
- ☐ 3 profils : un **intervieweur**, un **testeur**, un **scribe**



Pendant :

- ☐ Présenter le **contexte**, la **démarche**, les **objectifs**
- ☐ Faire un **tour de table**
- ☐ **Partager** le prototype
- ☐ Poser les **questions** définies dans le protocole de test
- ☐ Demander si le testeur a **d'autres retours**
- ☐ **Remercier**



Après :

- ☐ Envoyer un **mail de remerciement** aux testeurs
- ☐ **Analyser** les retours
- ☐ Définir les **changements** à effectuer et les **éléments** à garder ou à retester

La posture :

- Être à l'écoute ;
- Intervenir le moins possible ;
- Soyez attentif au non verbal et observez les comportements de vos testeurs.

Mettre en confiance :

- Proposez un tour de table amusant pour mettre en confiance ;
- N'oubliez pas de vous présenter et de rappeler l'objectif de la séance.

Astuces pratiques :

- Enregistrez votre entretien pour revenir sur l'enregistrement si besoin ;
- Prenez des notes.



Point de vigilance

- **Connaître les biais** : dans la réalisation d'un test chacun possède un certain nombre de biais, il est impossible de tous les supprimer mais il est important de connaître ces biais pour les contrôler au maximum ;

Astuce : avant de réaliser le test, identifiez en équipe les biais qui affectent votre projet

- **Ne pas influencer** les testeurs vers une direction.



En résumé

- **Le test utilisateur est une phase incontournable** qui permet de rester en contact avec les utilisateurs et de ne pas s'éloigner de la réalité terrain ;
- **Son format est variable selon la forme du prototype, l'étape du projet et le type d'information souhaité.** La diversité de formats permet de **multiplier cette étape sans modération** dans tout au long de l'avancement du projet ;
- Le test dure en moyenne **entre 30 minutes et 2 heures.**

Ressources

- Fiche 424 –
Réaliser un
prototype

Sommaire



I - Design et méthodes agiles

II - Benchmark

1. <i>Réaliser un benchmark</i>	96
2. <i>Faire de la veille et réaliser un benchmark</i>	102
3. <i>Les achats publics</i>	107
4. <i>Evaluer un projet mené par ou avec un acteur externe</i>	115



Fiche Outil

Réaliser un benchmark

Étudier et comparer l'écosystème autour de votre projet



45 minutes



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Comment fonctionne l'outil benchmark ;
- Un guide et un modèle pour réaliser votre benchmark.



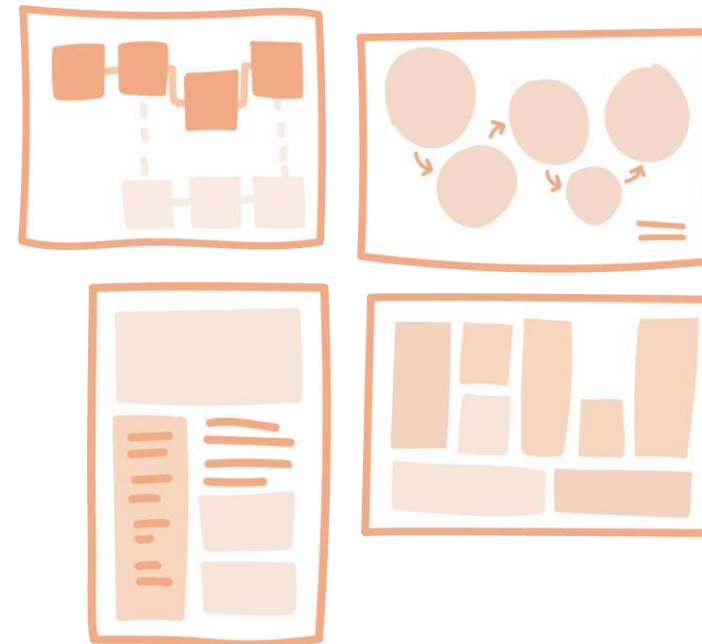
À quoi ça sert ?

Le benchmark permet en premier lieu de voir si votre solution n'existe pas sur le marché, c'est l'équivalent de la bibliothèque pour une étude clinique. Il **compare les organisations concurrentes sur une thématique précise**. Il permet d'identifier le meilleur partenaire extérieur avec lequel collaborer sur une problématique donnée, selon le **produit / service / processus** proposé.



Quand s'en servir ?

- **Après l'identification de son besoin ;**
- **Avant de s'engager** avec un partenaire (prestataire, partenaire...) plutôt qu'un autre.



Point de vigilance

- **Validez collectivement** la fiche en équipe ;
- Veillez à **donner une vue d'ensemble sur le champ des possibles**. Pour autant, la fiche n'est pas figée, elle sera retravaillée lorsque vous cadrerez votre expérimentation ;
- **Attention à bien vérifier qu'une solution institutionnelle AP-HP n'existe pas déjà !**

Comment remplir la fiche ?



1

Identifier votre besoin



2


Identifier les acteurs à comparer

Vous pouvez trouver des informations sur des sites comme société.com et si besoin faire appel aux équipes innovation.



3

Collecter les informations



4


Comparer et conclure

Pour cette étape, vous pouvez utiliser le modèle de la slide suivante.



5

Engager un plan d'action



Point de vigilance

Si vous ne trouvez **aucune information ou solution comparable** c'est que soit votre idée est vraiment nouvelle soit c'est qu'il y a une bonne raison pour que ça n'existe pas.

Aller plus loin

- Vous êtes actuellement sur la fiche outil pour « Réaliser un benchmark ».

Si vous souhaitez en savoir plus sur cette pratique n'hésitez pas à consulter la **fiche 231 – Faire de la veille et réaliser un benchmark**



Critères
de comparaison

Organisations à comparer



Acteur 1



Acteur 2



Acteur 3

Caractéristiques des produits / services / processus comparés

Satisfaction aux usages des fonctionnalités du produit

Quels sont les usages /
fonctionnalités prévus pour le
produit / service / processus ?

Quelle satisfaction
tirez-vous de ces usages ?

Quel est votre intérêt
pour les évolutions prévues au
produit / service /
processus ?

Outil intuitif



Critères
de comparaison

Organisations à comparer



Acteur 1



Acteur 2



Acteur 3

Présentation des acteurs comparés

Année de création

Ressources humaines (taille,...)

État financier

Clients existants

Satisfaction de leurs clients



Critères
de comparaison

Organisations à comparer



Acteur 1



Acteur 2



Acteur 3

Caractéristiques des produits / services / processus comparés

Mise en place de la solution

Interopérabilité avec
les autres outils existants

Sécurité des données (vigilance
données
de santé)

Service après vente

Prix

Accompagnement à la mise en
place

Fluidité du cadre législatif

Fiche Méthode

Faire de la veille et réaliser un benchmark

Étudier et comparer l'écosystème autour de votre projet



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Ce que sont la veille et la méthode du benchmark ;
- Les règles de base d'un bon benchmark ;
- Nos conseils pratiques pour bien s'organiser afin de faire de la veille.

De quoi parle-t-on?

Ne laissez pas les opportunités ou les rencontres décider de vos partenariats et de vos outils !

À l'aide de la veille et de benchmark devenez acteurs de vos partenariats !

Faire de la « veille »

L'activité de veille consiste à la recherche, la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations relatives à votre marché et/ou projet (produit, service, ...). Cela va vous permettre de :

- Vous **inspirer** avec ce qui se fait déjà sur le marché ;
- **Anticiper** les évolutions, les tendances et les innovations ;
- **Connaître** la concurrence et les acteurs du marché.

Il existe quatre types de veilles : commerciale, concurrentielle, technologique et environnementale.

Faire un « Benchmark »

C'est une méthode de veille **qui permet d'observer et de comparer les performances de différentes organisations** (entreprises, leaders, partenaires...) **sur des produits ou des services similaires ou concurrents.**

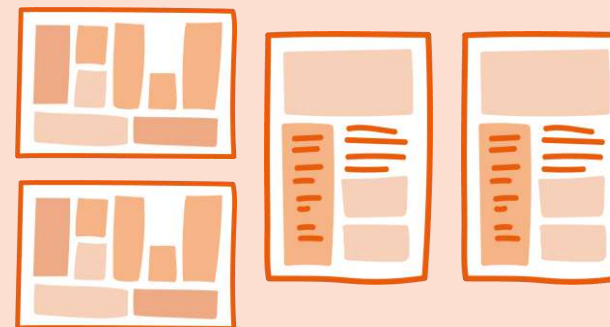
Elle permet d'identifier **l'organisation qui**, parmi vos concurrents, **satisfait le plus votre besoin.** Vous pourrez ainsi vous positionner en conséquence.

À quoi ça sert ?

Un benchmark permet de :

- **Identifier les solutions existantes ;**
- **Se situer** par rapport aux autres services/ organisations/ établissements ;
- **Identifier quelles fonctionnalités / innovations** pourraient être intégrées pour traiter au mieux votre problématique ;
- **Profiter de l'expérience** des acteurs déjà mobilisés sur le sujet.

À l'aide d'un benchmark, vous allez rechercher et trouver **le meilleur acteur avec lequel collaborer.** Vous gagnerez in fine en temps et en performance.



1 Définir le périmètre du benchmark

Qu'est-ce que j'ai ?
Quels besoins ne sont pas couverts par la solution actuelle ?
En quoi mon outil existant peut avoir du retard ?



Comment ?

Questionnaires
Consolidation des réponses :
quelle est ma force ?
Ma faiblesse ?

2 Déterminer les structures avec lesquelles se comparer

Quelles sont les organisations qui proposent ce service/processus ?
Lesquelles excellent ?
Sélectionnez en un nombre limité (3-5)



Comment ?

Recherches Internet, discussion avec des pairs...
Plateforme projet

3 Définir les indicateurs de comparaison

Quels indicateurs sont les plus pertinents (confiance du patient, temps d'attente, qualité des soins, etc.) ?



Comment ?

Qu'est-ce que je veux améliorer ?

4 Sélectionner une méthode de comparaison

Cela peut être des données quantitatives ou qualitatives.
Interrogez-vous sur les usages prévus aux produits comparés. Quel intérêt avez-vous pour ces usages ?
Privilégiez les mesures chiffrées, par exemple de 0 à 5, pour faciliter la comparaison

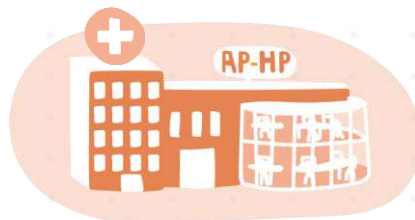


Comment ?

Bases de données fiables
Recherches Internet (LinkedIn, societe.com, ...)
En contactant les structures à comparer

5 Réaliser l'analyse et conclure

Positionnez les différents produits / services / processus analysés entre eux, selon la satisfaction au besoin identifié qu'ils vous apportent.
Pensez à situer votre solution actuelle au sein de cette échelle.
Décidez d'un plan d'action



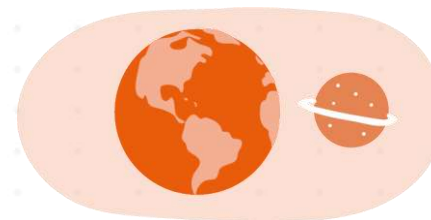
Faire de la veille interne à l'AP-HP

Comme vous pouvez **comparer les solutions concurrentes entre elles, extérieures à l'AP-HP**, vous pouvez également mener cette comparaison entre les **solutions internes existantes à l'AP-HP** :

- La **plateforme de projets de l'AP-HP** est l'outil qui rassemble tous les projets en cours ou achevés de l'AP-HP, sur des thématiques très variées. Elle est dotée d'un puissant moteur de recherche. En cherchant par mots clés, vous trouverez facilement les autres services / directions qui travaillent sur la même thématique que vous. Vous avez la possibilité de prendre contact avec le porteur de projet ou de demander de l'aide à l'équipe innovation. Cette dernière vous réorientera vers les bons interlocuteurs si besoin ;
- Connectez-vous sur plateformeprojets.aphp.fr avec votre APH et mot de passe Windows.

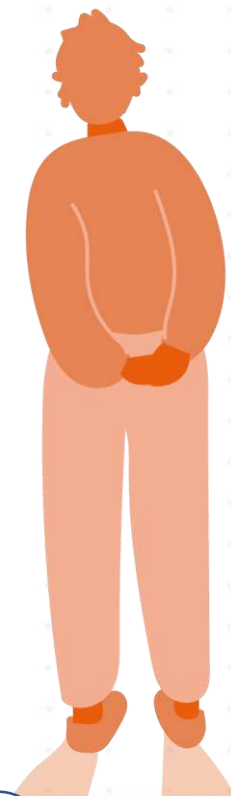
Nos conseils

S'organiser pour faire de la veille



Faire de la veille externe à l'AP-HP

- **Être dans une communauté thématique ou la créer.** Cette communauté peut être interne ou externe. N'ayez pas peur de parler de votre idée ! Les remarques et constructions de vos interlocuteurs aideront à mieux construire le projet ;
- **S'abonner aux bons media** pour votre discipline / thématique et participer si possible aux événements organisés autour de ce sujet ;
- **Utiliser les réseaux sociaux à bon escient.**





En résumé

- **Se comparer et regarder ce qui existe ailleurs** vous fera gagner beaucoup de temps et enrichira considérablement votre projet ;
- Faire de la veille permet de vous tenir **informés des actualités et réflexions en lien avec votre projet.**

Ressources

- Bases de données pour collecter des données principalement quantitatives : **HospiDiag, Scansanté, Data.gouv** ;
- Retrouvez également les start-ups qui nous ont contactés sur la plateforme des projets : <https://plateformeprojets.aphp.fr>
Connexion avec APH et mot de passe Windows.



Fiche Connaissance

Les achats publics

L'essentiel

Ce que vous allez découvrir :

- Ce que sont les achats publics et quelles règles les régissent ;
- Les réflexes à avoir lorsqu'on est une startup désirant lancer un projet à l'AP-HP ou lorsque l'on souhaite lancer un projet innovant à l'AP-HP ;
- La mise en concurrence dans le cadre d'un projet de recherche et développement.



De quoi parle-t-on?

Les achats publics

Les acteurs publics sont dans l'obligation de respecter les procédures de marché publics.

Ces procédures sont très réglementées : ne pas être en capacité de produire les documents nécessaires élimine un grand nombre de petites entreprises.

- **Un cadre juridique contraint**, pour garantir l'équité de traitement entre les candidats ;
- **Des procédures multiples**, en fonction de l'acteur public concerné et les montants estimatifs du marché. Chaque procédure implique le respect de règles en matière de publicité de l'appel d'offre, de délai de réponse pour les candidats et de négociation ;
- **Des réponses complexes nécessitant une grande technicité.**

Le saviez-vous ?

L'AP-HP est un établissement public de santé et le centre hospitalier universitaire de la région Ile-de-France. De ce fait, il est soumis aux règles des marchés publics.



De quoi parle-t-on?

Les marchés sans mise en concurrence

Dans un certain nombre de cas, l'appel d'offre peut se faire sans mise en concurrence :

- **Le référencement d'une solution auprès d'une centrale d'achat public (UGAP, Resah, UniHA, ...)** permet à l'AP-HP de recourir à votre solution sans procédure particulière, au tarif négocié par la centrale ;
- **Le Marché A Procédure Adaptée (MAPA)** permet, en dessous des seuils fixés par le droit de l'Union européenne, d'organiser une procédure simplement, dans le respect de certains principes constitutionnels (liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats ...). La procédure doit être adaptée selon plusieurs critères (nature du besoin, la localisation des opérateurs économiques susceptibles d'y répondre ..) ;
- **Le Partenariat d'innovation**, qui vise à pallier les difficultés structurelles des marchés de recherche et de développement ;
- **Le Marché innovant**, qui crée une expérimentations de trois ans pour des achats innovants d'un montant inférieur de 100 000 euros ;

Les marchés avec mise en concurrence

Dans la majorité des cas, les marchés sont soumis à une mise en concurrence. Cette procédure est parfois longue (plusieurs mois), et implique que l'appel d'offre sera public.





	Inférieurs à 40 000€ HT au 01/01/20	De 40 000€ HT au 01/01/20 à inférieur à 90 000€ HT	De 90 000€ à inférieur au seuil européen Fournitures courantes et services (214 000€ HT à partir du 1/01/20 et jusqu'au 31/12/21)	Au-delà du seuil européen Fournitures courantes et service	A partir de 750 000€ HT	Au-delà du seuil européen travaux (5 350 000HT à partir du 1/01/20 jusqu'au 31/12/21)
Fournitures courantes et services	<ul style="list-style-type: none">• MAPA sans obligation de mise en concurrence (article R2122-8)• Contrat écrit obligatoire à partir de 25k€ HT(article R2112-1)	<ul style="list-style-type: none">• MAPA avec publicité sur le support de son choix en fonction des caractéristiques du marché notamment le montant et la nature des travaux, fournitures ou services. (article R2131-12)• Contrat écrit obligatoire	<ul style="list-style-type: none">• MAPA avec publicité réglementée : soit au BOAMP, soit au JAL. En fonction de la nature ou du montant possibilité de publicité dans un journal spécialisé ou au JOUE. (article R2131-12). Possibilité de publicité supplémentaire sur autre support (article R2131-18)• Contrat écrit obligatoire.	<ul style="list-style-type: none">• Publicité sur JOUE ET BOAMP (R2131-16). Possibilité de publicité supplémentaire sur autre support (article R2131-18)• Contrat écrit obligatoire		
Travaux			<ul style="list-style-type: none">• MAPA avec publicité réglementée : soit au BOAMP, soit au JAL. En fonction de la nature ou du montant possibilité de publicité dans un journal spécialisé ou au JOUE. (article R2131-12). Possibilité de publicité supplémentaire sur autre support (article R2131-18)• Contrat écrit obligatoire.		<ul style="list-style-type: none">• Publicité sur JOUE ET BOAMP (R2131-16).• Contrat écrit obligatoire	
Services sociaux et autres services spécifiques	<ul style="list-style-type: none">• MAPA avec publicité sur le support de son choix en fonction des caractéristiques du marché notamment le montant et la nature des services. (Article R2131-14). Possibilité de publicité supplémentaire sur autre support (article R2131-18)• Contrat écrit obligatoire				<ul style="list-style-type: none">• Publication d'un avis de marché ou un avis de pré information au JOUE (R2131-15)• Possibilité de publicité supplémentaire sur autre support (article R2131-18)• Contrat écrit obligatoire	
Services juridiques	<ul style="list-style-type: none">• MAPA dont les modalités de publicité et de mise en concurrence sont librement définies en fonction du montant et des caractéristiques du marché.• Contrat écrit obligatoire à partir de 25 000€ HT					

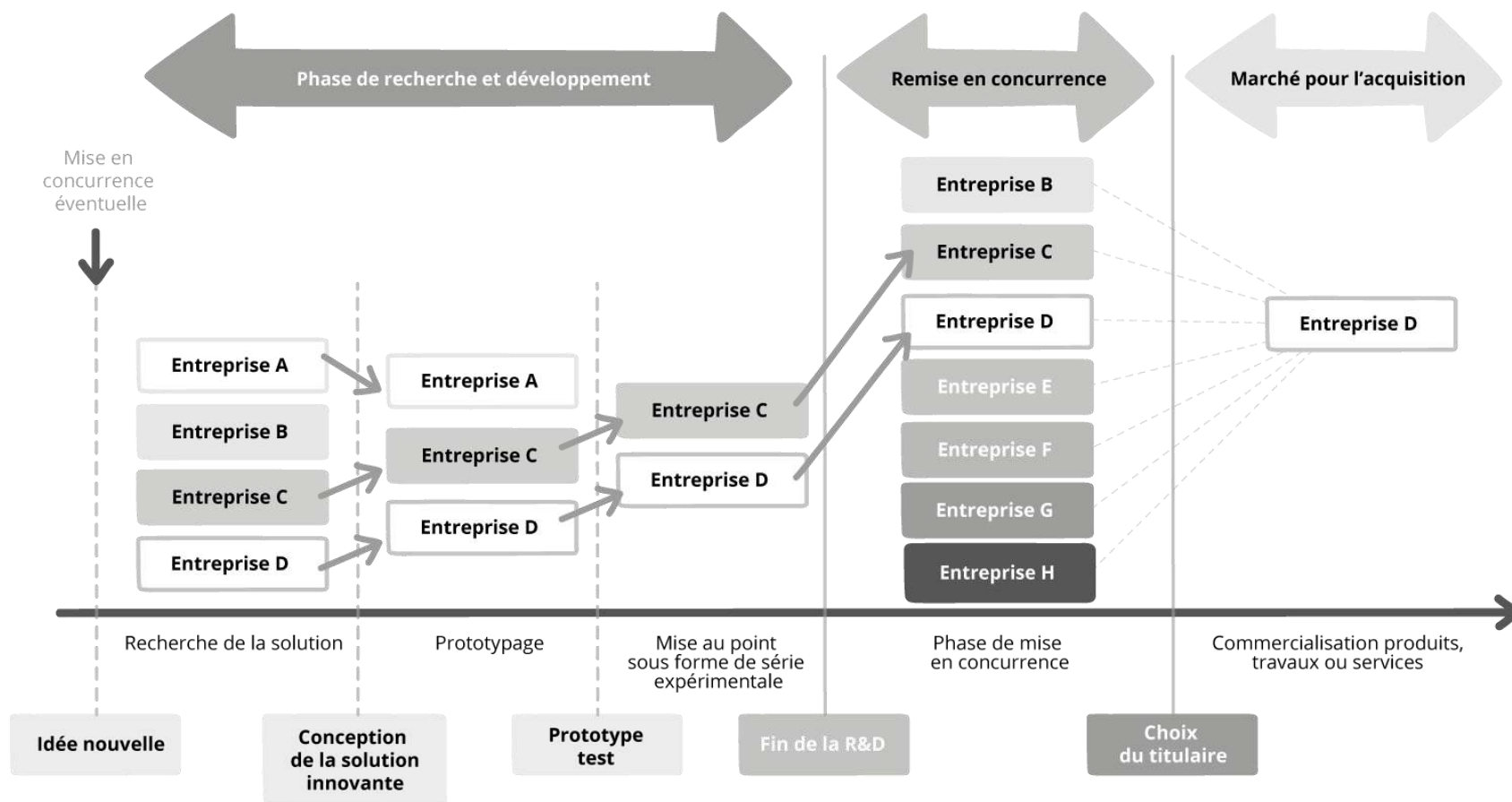
110



L'instant focus

La mise en concurrence dans le cadre d'un projet de R&D

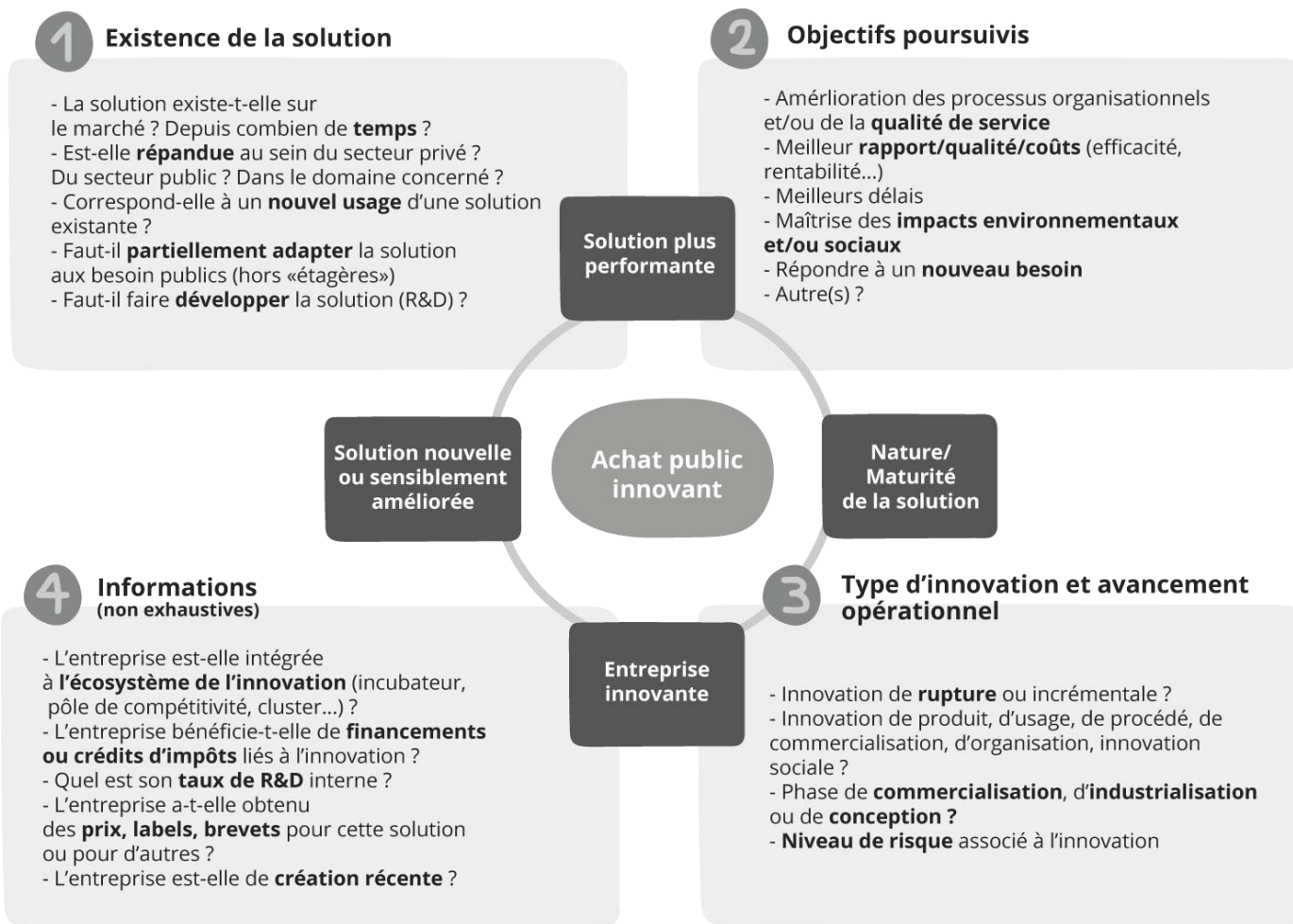
Utilisation des A.P.A.C ou des marchés de R&D





L'instant focus

Illustration des questions à se poser pour un marché innovant – l'analyse des réponses par ACHAT permettra d'identifier le type de marché





En pratique

Lancer un projet à l'AP-HP quand on est une start-up

- Pour une start-up, lancer un projet à l'AP-HP n'est pas toujours simple, et répondre à un marché public pour une jeune pousse innovante relève d'un véritable parcours ;
- Détecter un marché et ensuite produire les documents nécessaires éliminent un grand nombre de ces petites entreprises. Du côté des adjudicateurs publics, choisir une jeune pousse innovante comporte un risque qu'ils ne sont pas tous prêts à prendre.



Point de vigilance

N'hésitez pas à contacter l'équipe innovation pour vous faire accompagner et vous assurer que l'expérimentation puis le déploiement sont bien cadrés.

En particulier, cela vous permettra de vous assurer qu'un projet similaire n'est pas déjà en cours au niveau global AP-HP.

Par ailleurs, anticipez la durée des marchés publics, qui peut aller jusqu'à quelques mois !

Les bons réflexes pour mettre en place une solution innovante à l'AP-HP, de l'expérimentation au déploiement

Mettre en place une solution innovante à l'AP-HP se fait souvent en **2 étapes** :

Première étape, l'expérimentation ou le pilote

L'expérimentation vise à vérifier que votre solution répond bien au besoin identifié et à l'adapter si nécessaire.

Pour mener une expérimentation, il faut :

- **Identifier un ou plusieurs terrains d'expérimentation** avec des services pilotes
- **Mettre en place un contrat d'expérimentation**, souvent en dessous des seuils des appels d'offres publics (voir tableau)

Dans le cas spécifique de la recherche clinique, les contrats de fournitures sont privilégiés, permettant la mise à disposition gratuite des outils pendant la durée de l'expérimentation

Deuxième étape, le déploiement

Une fois la solution validée, son déploiement peut-être envisagé. Attention, selon les montants en jeu et au vu de la taille de l'APHP, **une procédure de mise en concurrence puis attribution peut être nécessaire**. Cette dernière doit être anticipée.





En résumé

- Les acteurs publics sont dans **l'obligation de respecter les procédures de marché publics**. Ces procédures sont très réglementées : ne pas être en capacité de produire les documents nécessaires élimine un grand nombre de petites entreprises ;
- **Dans un certain nombre de cas, l'appel d'offre peut se faire sans mise en concurrence**. C'est le cas lorsqu'une solution est référencée auprès d'une central d'achat, dans le cadre d'un MAPA, d'un Partenariat d'innovation ou d'un Marché innovant ;
- **Tous les autres marchés sont soumis à une mise en concurrence**. Cette procédure est parfois longue (plusieurs mois), et implique que l'appel d'offre sera public ;
- En tant qu'établissement public de santé **l'AP-HP est soumis aux règles des marchés publics** ;
- Parce que très encadré, la mise en place de solutions innovantes au sein de l'AP-HP ou **l'appel à une start-up pour lancer un projet à l'AP-HP doit ainsi être anticipé** – par exemple, dès la phase d'expérimentation – et peut-être accompagné par l'équipe d'innovation.

Sanitaires
(<http://affairesjuridiques.aphp.fr/>)
Ressources

[Conseils aux acheteurs](#)
[Les marchés innovants,](#)
[Le partenariat d'innovation,](#)
[Les MAPA,](#)

Fiche Méthode

Evaluer un projet mené par ou avec un acteur externe

Les bons réflexes pour évaluer un projet avec un acteur externe



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- L'importance de l'évaluation dans le cadre d'un projet ou d'une expérimentation ;
- Les bons réflexes à avoir pour mener une évaluation.



De quoi parle-t-on?

L'évaluation d'un projet ou d'une expérimentation est essentielle pour s'assurer de sa **réussite** (ou de son **échec**) mais aussi pour **apprendre et s'améliorer continuellement** dans la réalisation d'autres projets.

Afin d'évaluer au mieux un projet ou une expérimentation, il est important de **définir des critères d'évaluation de manière conjointe** avec l'acteur externe en amont de celle-ci.

Le choix des critères dépend de la nature de l'expérimentation :

- Tester une solution ;
- Valider cliniquement un produit ;
- Avoir des retours terrain sur l'utilisation de la solution développée ;
- ...

Pensez à déposer votre projet sur les plateformes projets de l'AP-HP !



Quand s'en servir ?

- Cette évaluation s'applique à n'importe quel type de projet : de recherche, d'organisation, de mise en place d'outils, ... ;
- L'évaluation doit être anticipée, dès le cadrage du projet. Au moment de la contractualisation avec l'acteur externe ces points devront être cadrés.



Cas particulier

- Pensez à associer la direction de la recherche clinique (DRCI) si votre solution s'apparente à une méthode de diagnostic ou un traitement nécessitant une validation clinique ;
- Vous définirez alors, avec l'aide de la direction, les spécificités de l'essai clinique et les ressources (humaines, techniques et financières) mises à disposition.

En pratique

Il existe une liste de bons réflexes à mobiliser au moment de cadrer l'évaluation d'un projet ou d'une expérimentation. À vous et à l'acteur externe éventuel de définir les autres critères qui vous semblent nécessaires à l'analyse de votre projet. Dans tous les cas, l'indépendance de l'expertise doit être garantie et respectée.

1

Qualité du dossier

Clarté, pertinence et intérêt du sujet, présentation des informations, conditions d'engagement du partenaire éventuel ...

2

Aspects techniques

Dimension innovante, avantages, état de la concurrence ou état de l'art en la matière ...

3

Aspects cliniques

Protocole, cohorte ...

4

Aspects économiques et médico-économiques

Indicateurs permettant l'évaluation des coûts ou des bénéfices ...

5

Aspects financiers

Définition et attribution du budget aux différents volets, adéquation du budget alloué aux objectifs poursuivis ...

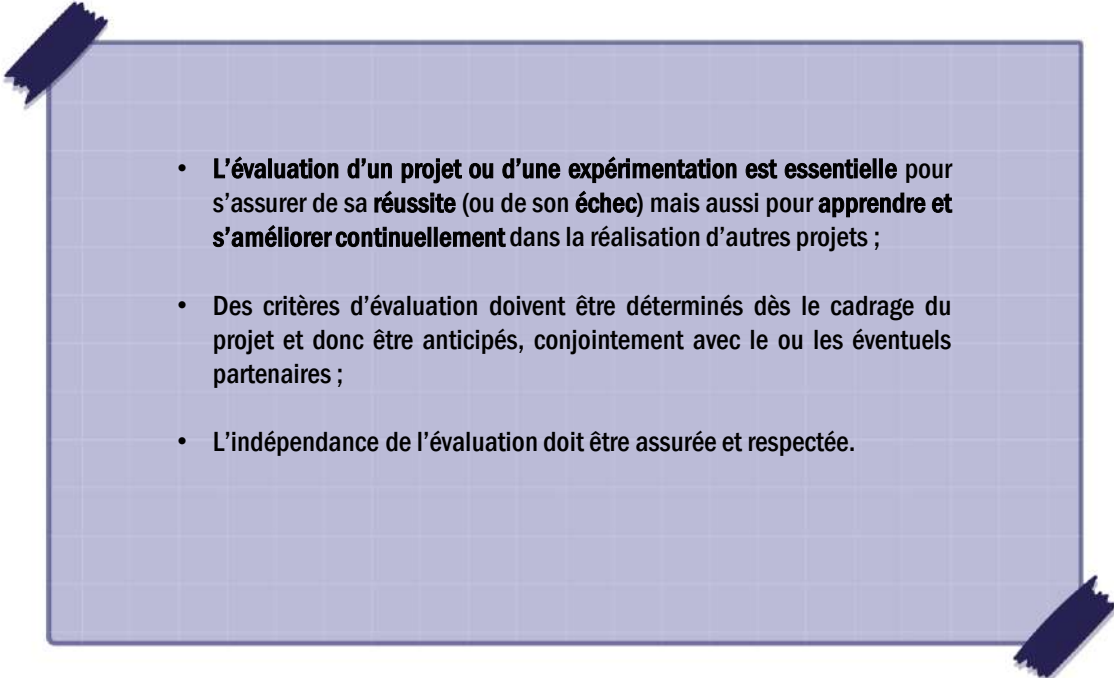
5

Impact usagers, patients, organisationnels

Satisfaction, parcours, délais, ... Impacts sur les rôles des professionnels au sein de la structure



En résumé

- 
- **L'évaluation d'un projet ou d'une expérimentation est essentielle** pour s'assurer de sa **réussite** (ou de son **échec**) mais aussi pour **apprendre et s'améliorer continuellement** dans la réalisation d'autres projets ;
 - Des critères d'évaluation doivent être déterminés dès le cadrage du projet et donc être anticipés, conjointement avec le ou les éventuels partenaires ;
 - L'indépendance de l'évaluation doit être assurée et respectée.



Point de vigilance

N'oubliez pas de **déposer votre projet** sur la plateforme :
plateformeprojets.aphp.fr
*Connexion avec APH et mot de passe
Windows / Gestime*

Et **demander à l'acteur externe de déposer sa candidature** sur la page :
challenge-link.fr/aphp/

Sommaire

I - Design et méthodes agiles

II – Benchmark

III – Projet

1. *Idée*

1. <i>Raconter son projet grâce au pitch</i>	120
2. <i>Cadrer les prérequis informatiques</i>	124
3. <i>S'assurer des prérequis</i>	130
4. <i>Construire un budget</i>	134
5. <i>Monter une start-up à l'AP-HP</i>	139
6. <i>Créer un Business Plan</i>	143

1. *Amorçage*
2. *Données*
3. *Suivi*



Fiche Outil

Raconter son projet grâce au pitch

Présenter son projet en 3 minutes



45 minutes



Collectif



Confirmé

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est un pitch et quand l'utiliser ;
- Comment préparer et construire le pitch de votre projet ;
- Un modèle pour vous guider dans sa rédaction.



À quoi ça sert ?

Si vous croisez LA personne qui peut vous aider à lancer votre projet dans un ascenseur, et qu'elle n'a que quelques minutes à vous consacrer, comment allez-vous construire votre discours ? C'est le principe du pitch, **un format court mais impactant** vous permettant **de convaincre vos interlocuteurs de l'intérêt de votre projet**.



Quand s'en servir ?

Au début du projet, pour pouvoir expliquer rapidement et simplement votre projet à toute personne qui pourrait vous le demander !

Nos conseils


Vous pouvez également utiliser la **méthode de la fiction positive**. Elle permet de se projeter dans un monde idéal, dans lequel vous avez résolu tous les problèmes que vous rencontrez actuellement.

Pour cela, mettez-vous dans la peau d'un enfant pour faire abstraction des contraintes et racontez une courte histoire. Commencez par une phrase comme « en 2050... » ou « aujourd'hui, nous sommes le XX/XX », et décrivez à quoi ressemblerait idéalement le contexte dans lequel vous vous retrouverez.




Comment remplir la fiche ?

☐

1 


Embarquez votre interlocuteur grâce à la méthode du storytelling. Avec le **storytelling**, osez raconter une histoire : partez de celle d'un utilisateur, représentatif des autres, pour mettre en lumière les points de blocage que vous avez identifiés. Vous personifiez ainsi l'enjeu de votre projet, ce qui aide votre interlocuteur à la compréhension du contexte et des différentes parties prenantes

☐

2 

Utilisez pour cela des **utilisateurs types** (appelés **personae**) et ce qu'ils diraient ou penseraient (grâce aux cartes empathiques) pour vous aider à décrire vos utilisateurs

☐

3 


Construisez votre **explication du problème** à partir des points de blocage identifiés sur le parcours utilisateur

☐

4 


Complétez ce récit par des **chiffres-clés** et des **éléments marquants** pour argumenter votre constat

☐

5 


Décrivez en termes simples la **solution** que vous proposez et ses fonctionnalités

☐

6 

Déterminez le **potentiel** et la **roadmap** (Qui ? Quoi ? Quand ? Avec qui ?) de votre solution

☐

7 

Terminez toujours par une **invitation à passer à l'action**, ou exprimez clairement ce que vous attendriez de votre interlocuteur pour passer à l'étape suivante !

Aller plus loin

- Bien connaître et comprendre ses utilisateurs
Fiche 213 - Personae
- Synthétiser visuellement les besoins et envies de ses utilisateurs
Fiche 214 - Produire des cartes empathiques et carte souhait



L'utilisateur

*Qui est-il ? Quelle est son histoire, sa situation, ses envies, ses frustrations ?
Personnifiez votre utilisateur, parlez d'une situation concrète.*



Le problème

A quoi ressemble le parcours de cet utilisateur ? Quels sont les obstacles qu'il rencontre ? Quel est le problème précisément et à quel point est-il gênant ?



La solution

Que proposez-vous pour résoudre ce problème ? Donnez votre proposition de valeur en une phrase, puis détaillez un peu plus votre solution et comment elle fonctionne.



Le potentiel

Combien de personnes/structures seront potentiellement intéressées par votre solution ? Quel est l'impact que vous pouvez espérer avoir ? Quelles sont les opportunités pour vous ?



La roadmap

Quelles sont les prochaines étapes de votre projet ? Quels sont vos objectifs à court et à moyen terme ?

1

2

3



Call to action

Surtout, pas de « et donc voilà » ! Terminez par un « call to action ». Vous avez l'attention de votre public, c'est le moment de leur demander quelque chose : s'inscrire à une newsletter, vous donner leur avis, vous conseiller, vous aider à trouver une personne pour compléter votre équipe, vous mettre en contact avec un interlocuteur clé, ou tout simplement vous soutenir.





Fiche Connaissance

Cadrer les pré-requis informatiques

Connaître les pré-requis avant une collaboration

Ce que vous allez découvrir :

- Nos conseils et ce qu'il faut garder en tête ;
- Les bonnes questions à se poser.



Les pré-requis informatiques, cadrer sa collaboration

Vous menez un projet, et réfléchissez à mettre en place ou développer une solution numérique en coopération avec un acteur externe (start-up, industriel, ...) ? Veillez à vérifier suffisamment tôt les pré-requis informatiques avec la start-up.

Cette vérification permettra de s'assurer notamment de **l'interopérabilité de la solution** avec notre système d'information pour ne pas risquer l'annulation de la collaboration ou du partenariat.

À garder en tête

Si la solution numérique n'existe pas encore, il est possible de candidater au « **Fast LAB** » du Lab numérique de l'AP-HP (lab.numerique.sap@aphp.fr).

Nos conseils

Certaines questions peuvent être très techniques. **Que la solution numérique existe ou non, appuyez-vous sur vos interlocuteurs** dans la startup pour récolter les bonnes informations. Des experts internes (DPO, DSI ou EDS par exemple) peuvent également vous éclairer.

Ces questions tournent autour de 3 grandes thématiques :

La déployabilité

Les utilisateurs

L'hébergement et la gestion des données

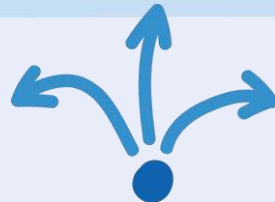


1

La déployabilité

- Déployable sous Docker et K8s
- Standards/normes actuels supportés
- Fonctionnement de la solution (API, logiciel, plateforme web...)

Rapprochez-vous de votre DSI pour échanger sur ce sujet technique !



2

L'hébergement et les données

- Type de données hébergées
- Lieu d'hébergement de la solution et des données
- Respect des dispositions réglementaires liées aux données RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données)
- Respect de la réglementation de Sécurité des données (Hébergement agréé Donnée de Santé) selon les normes françaises, si données de santé hébergées
- Disponibilité du service (avec ou sans connexion internet)



3

Les utilisateurs

- Nombre d'utilisateurs
- Profils des utilisateurs (patients, professionnels de santé, ...)
- Type d'authentification souhaitée





DSI de l'APHP : la checklist des éléments à vérifier

Cette checklist aborde les sujets permettant à la DSI de vous aiguiller vers les ressources internes vous permettant de mener à bien votre projet

Est-il compatible avec les normes de sécurité SAMLV2 ?

☐ Oui ☐ Non

Votre solution est-elle déployable sous Docker et K8s?

☐ Oui ☐ Non

Quels standards/normes supportez-vous aujourd'hui?

Votre solution propose-t-elle une API (*Application Programming Interface*, ou Interface de Programmation) ?

☐ Oui ☐ Non

Le projet a-t-il vocation à héberger des données ?

☐ Oui ☐ Non

Quels types de données ?

Si des données de santé doivent être hébergées : respectez-vous la réglementation de Sécurité des données – Hébergement agréé Donnée de Santé, selon les normes françaises ?

☐ Oui ☐ Non

Où sont hébergées les données : en France ou Europe ?

☐ France ☐ Europe

Respectez-vous les dispositions réglementaires du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) ?

☐ Oui ☐ Non

Cas n° 1 : mon outil ou ma solution numérique existe déjà



Cette checklist aborde les sujets permettant à la DSI de vous aiguiller vers les ressources internes vous permettant de mener à bien votre projet

Cas n°2 : mon outil ou ma solution numérique n'existe pas encore

Utilisateurs de l'application

S'agit-il de machines ? Combien ?

☐ Oui ☐ Non

S'agit-il d'utilisateurs ? Combien ?

☐ Oui ☐ Non

S'agit-il de patients pris en charge par l'AP-HP ? Combien ?

☐ Oui ☐ Non

S'agit-il de professionnels de santé de l'AP-HP ? Combien ?

☐ Oui ☐ Non

Est-ce qu'une authentification fédérée avec Facebook, Gmail... est envisageable ?

☐ Oui ☐ Non

Est-ce qu'une authentification fédérée avec France Connect est envisageable ?

☐ Oui ☐ Non

Technique

Le service est-il hébergé par l'AP-HP ?

☐ Oui ☐ Non

Le service est-il hébergé chez un prestataire HDS ?

☐ Oui ☐ Non

Le service est-il utilisé depuis Internet ?

☐ Oui ☐ Non

Le service est-il utilisé uniquement depuis le réseau de l'AP-HP ?

☐ Oui ☐ Non

Données

Le service traite-t-il de données de santé ?

☐ Oui ☐ Non

Le service traite-t-il de données sensibles ?

☐ Oui ☐ Non



En résumé

- Pour gagner du temps, **vérifiez les pré-requis informatiques dès le début de votre projet !**
- **Appuyez-vous sur vos échanges avec la startup** pour vous assurer que les pré-requis soient remplis ;
- Si vous avez besoin de l'**entrepôt de données de santé de l'AP-HP (EDS)**, il y aura ce document en particulier « **Compatibilité avec les normes de sécurité** ».

Ressources

- Si pertinent, redirigez la start-up vers la page challenge-link.aphp.fr
- Fiche 433 – Le RGPD
- Fiche 432 – Les données personnelles et données de santé



Fiche Outil

S'assurer des prérequis (checklist : IT, juridique, DPO, achat)

S'assurer que le projet respecte les prérequis nécessaires



45 minutes



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Découvrir les prérequis pouvant exister sur un projet ;
- Quand s'occuper des prérequis ;
- Des exemples de critères.



À quoi ça sert ?

Vérifier que tous les points nécessaires à la pérennisation du projet sont en votre faveur.



Quand s'en servir ?

Quand les solutions finales sont trouvées aux besoins et aux irritants, vous êtes sur le point de les pérenniser et les partager.



Astuce

N'hésitez pas à vous rapprocher des **directions concernées (Achats, DSI, Direction des Soins...)** !



Avant tout, assurez-vous que la **direction de votre établissement a bien connaissance du projet** et donne son **accord** à son déploiement !

Vérifier la pérennité des solutions mobilisées concernant :

- ☐ **1** Le budget et les ressources
- ☐ **2** La durabilité du cadre juridique
- ☐ **3** La non juxtaposition de la solution avec un déploiement institutionnel AP-HP prévu
- ☐ **4** Le cadrage SI
- ☐ **5** Le respect de la propriété intellectuelle
- ☐ **6** L'attribution des rôles de chaque acteur



Les grandes catégories à cadrer avant le déploiement

Contact pris avec
l'interlocuteur AP-HP et
actions réalisées

	Catégorie de prérequis	Interlocuteur	Exemples de critères pouvant être abordés	
1	Budget & Ressources	Direction des achats site	Existence d'un budget alloué ; Conformité aux procédures d'achat public ; Accord de la direction pour l'ouverture de poste(s) ...	<input type="checkbox"/>
2	Cadre juridique	DAJ / DRCI	Respect du cadre juridique sur le consentement du patient sur le traitement de ses données ; Respect de la confidentialité des données ; ...	<input type="checkbox"/>
3	Non juxtaposition de la solution avec un déploiement institutionnel AP-HP prévu	Direction de site		<input type="checkbox"/>
4	Cadrage SI	DSI / DPO	Interopérabilité avec le système AP-HP ; Respect des contraintes réglementaires de l'hébergement des données de santé ; ...	<input type="checkbox"/>
5	Respect de la propriété intellectuelle	DRCI	Existence ou dépôt de brevet ; Utilisation de la solution dans le respect des droits de la propriété intellectuelle ; ...	<input type="checkbox"/>
6	L'attribution des rôles de chaque acteur	Porteur de projet	Adéquation entre les tâches liées à la solution et la fiche de poste des acteurs concernés ; Mise en place, si besoin, de protocoles de coopération ; ...	<input type="checkbox"/>

* DAJ : Direction des Affaires Juridiques | DRCI : Direction de la Recherche Clinique et de l'Innovation | DSI : Direction des Système d'Information | DPO : Data Protection Office



Fiche Méthode

Construire un budget

Estimer le budget nécessaire au projet



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- L'importance de bien construire son budget ;
- Comment bien cadrer et construire son budget.



De quoi parle-t-on?

L'étape du budget est cruciale : elle vous permet **d'estimer le montant des ressources financières dont vous avez besoin pour concrétiser votre projet**. Nous allons, lors de cette fiche, vous guider pour vous aider à bien construire votre budget.

Pour illustrer chaque étape de construction d'un budget, nous utilisons l'exemple d'un projet d'espace de détente pour les professionnels. Il s'agit dans notre cas du budget de l'année 1 uniquement.

Construire son budget en 3 grandes étapes

- 1 Identifier les **grandes briques** de votre projet et les **besoins associés**.
- 2 Identifier les **coûts**
- 3 Finalisez votre budget



1



Identifiez les grandes briques de votre projet et les besoins associés. À ce stade, vous devez anticiper tous les besoins qui pourront intervenir au cours de votre projet.

Exemple : dans le cadre de mon projet d'espace de détente, je souhaite :

- *Proposer des **cours de sophrologie** :*
J'ai besoin d'un professeur de sophrologie, de 20 tapis de yoga, d'une salle...
- *Créer une **zone de sieste / relaxation** :*
J'ai besoin de 40 coussins, de cocons de micro sieste, de peinture, adaptée, d'un meuble de rangement...
- ...



Brique de projet	Description des besoins
Cours de sophrologie	Tapis de yoga
	Professeur de sophrologie (coût / h)
Zone de sieste	Coussins

Exemple de mise sous tableau des informations recueillies. Pour simplifier le discours nous n'avons pas mentionné l'ensemble des ressources mais seulement deux.



2

Pour chaque besoin, **identifiez les coûts associés** en vous appuyant sur :

- Le **catalogue d'achat de l'AP-HP ou de l'UGAP**, si l'équipement / matériel est référencé ;
- Les **sites spécialisés** ;
- Des **devis réalisés par des prestataires potentiels** ;
- **Vos directions (achats, logistique, DRH...)**, qui vous indiqueront également si des ressources internes peuvent être mobilisées dans le cadre de votre projet.

Exprimez vos coûts en **hors taxe (HT)**, c'est-à-dire, sans la TVA. Normalement, les devis et les factures font bien la distinction hors taxe (HT) / toute taxe comprise (TTC).



Astuces

Ayez en tête les **dépenses essentielles** au lancement de votre projet et celles qui auront **moins d'impact sur l'atteinte des objectifs** de votre projet et que vous pouvez déprioriser.

Exemple : je peux éventuellement lancer la zone de sieste sans avoir repeint l'espace.

N'oubliez pas les **dépenses récurrentes** (entretien, maintenance, etc.) et les sources de financement correspondantes à identifier



Finalisez votre budget :

- Une fois toutes les dépenses listées, **catégorisez-les par poste de dépense** pour obtenir votre budget final. On distingue généralement les postes suivants : consommables (ce qui est consommé au premier usage), matériel (*les coussins, les tapis de yoga, meuble de rangement*), équipement (*les cocons de micro-sieste*), personnel, prestations de service (*le professeur de sophrologie*), communication, recherche ... ;
- **Mettez bien clairement en miroir vos apports financiers et vos besoins**, pour bien visualiser combien de vos besoins sont couverts par rapport aux financements reçus. Cela vous indiquera si vous avez d'autres financements à aller chercher !

Exemple :

Poste de dépense	Description	Montant unitaire HT	Montant unitaire TTC	Nombre d'unités	Montant total HT	Montant total TTC
Prestations de services	Professeur de sophrologie (cout / heure)	250 €	300 €	36 <small>(1 séance par semaine hors vacances scolaires)</small>	9 000 €	10 800 €
	Total Prestations de service					10 800 €
Matériel	Coussins	4 €	4,8 €	40	160 €	192 €
	Tapis de yoga	20 €	24 €	20	400 €	480 €
Total Matériel						672 €
Besoins totaux						11 472 €
Financements reçus						...
Couverture des besoins par les financements reçus						...

Contact

Dans le cadre des projets de recherche clinique, contactez votre URC



Fiche Connaissance

Monter une start-up à l'AP-HP

Tout savoir pour monter une start-up au sein de l'APHP

Ce que vous allez découvrir :

- Les apports des lois Allègre et PACTE pour la création de start-up ;
- Comment monter une start-up au sein de l'APHP.



De quoi parle-t-on?

12 juillet 1999, une petite révolution dans le milieu de la recherche publique se prépare : la loi Allègre sur l'innovation et la recherche vise à favoriser la valorisation de la recherche.

L'objectif de cette loi « en faveur de l'innovation et de la recherche » est d'« instaurer un cadre fiscal et juridique favorable aux entreprises innovantes et à la collaboration entre les personnels de la recherche ». Ces dispositions ont également évolué avec la loi PACTE.

Ainsi, **chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs, jeunes docteurs, personnels techniques ou administratifs** peuvent désormais participer à la création d'une entreprise qui valorise leurs travaux de recherche ou leurs innovations.

Le saviez-vous ?

60

C'est le nombre d'entreprises créées à date de 2014 par des porteurs de projets, sur la base d'innovations issues des activités hospitalières et de recherche médicale de l'AP-HP.



Les possibilités offertes par la loi Allègre et PACTE

Depuis la loi Allègre et PACTE, les agents :

- Peuvent **monter des entreprises dans le cadre de leur travail de recherche** ;
- Peuvent **être associés ou dirigeants** ;
- Peuvent consacrer jusqu'à **50% de leur temps** à cette entreprise ;
- Ont **6 ans** pour choisir entre revenir dans l'AP-HP ou partir dans leur entreprise ;
- Peuvent **conserver leur statut de fonctionnaire** pendant ce temps ;
- Peuvent **prendre une participation dans l'entreprise**.



En pratique

- ☐ **Préparez** votre pitch ;
- ☐ **Réalisez la description** de votre offre technologique et de votre marché cible ;
- ☐ **Construisez une 1ere base de modèle économique** et/ou rassemblez les éléments pour le construire (optionnel) ;
- ☐ **Contactez ensuite l'OTT&PI** qui vous accompagnera dans votre démarche de création.

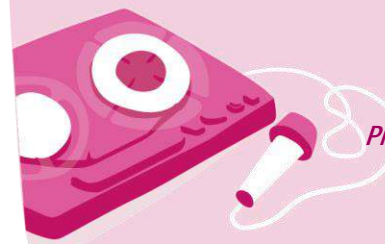


Témoignage

ILTOO Pharma est une société de biotechnologie au stade clinique de développement dédiée au développement de biothérapies pour le traitement des maladies autoimmunes et inflammatoires (MAIs). La principale activité d'ILTOO est le repositionnement, à faible dose, de l'interleukine 2 (IL2) recombinante humaine, enregistrée en 1992 pour le traitement du cancer métastatique rénal et de la peau.

Créée en janvier 2012 par des chercheurs/cliniciens de l'AP-HP (Pr. D. Klatzmann, Hôpital La Pitié-Salpêtrière), l'Inserm et de l'UPMC, ILTOO dispose d'une licence exclusive d'exploitation sur un portefeuille de brevets protégeant l'utilisation de l'IL2 à faible dose pour le traitement des MAIs.

ILTOO a établi des priorités thérapeutiques en ciblant principalement le diabète de type 1 (DT1) et la sclérose en plaques (SEP). En partenariat avec l'AP-HP, ILTOO lancera en 2014 un essai de phase IIb chez les patients récemment diagnostiqués du DT1 (DIABIL-2). De même, qu'un essai de phase I/II chez les patients atteints de la SEP (MS IL-2).



ILTOO, Jérémie Mariau, CEO
Pr David Klatzmann, Porteur de projet Hôpital Pitié-Salpêtrière
Brevets AP-HP, UPMC, Inserm
Incubé à sa création à Paris Biotech



En résumé

- La loi Allègre et la loi PACTE ont permis **une plus grande liberté dans la création d'entreprise innovante** dans le monde de la recherche publique ;
- En tant que porteur de projet **vous pouvez monter votre start-up au sein de l'AP-HP** en préparant votre pitch de présentation et en contactant l'OTTPi qui vous accompagnera dans vos démarches.

Ressources

- Fiche 122 - Raconter son projet grâce au pitch
- Fiche 712 - Créer un Business Plan



Fiche Connaissance

Créer un Business Plan

Tout savoir pour créer un Business Plan

Ce que vous allez découvrir :

- Ce que qu'est un Business Plan
- Les principaux chapitres devant figurer dans un Business Plan
- Les ressources gratuites disponibles pour construire votre Business Plan



De quoi parle-t-on?

- Aussi appelé “plan d'affaires”, le business plan est un document de référence dont l'**objectif est de présenter votre projet de création d'entreprise.**
- Il s'agit d'expliquer, de la façon la plus pédagogique possible :
 - Le **modèle économique** de votre société
 - Le **type de produit** proposé
 - Votre **stratégie** à moyen et long terme
 - Vos **sources de financement.**
- Le business plan doit convaincre un observateur extérieur de la viabilité de votre projet
- À noter qu'un business plan n'est pas destiné à votre future clientèle : il s'adresse en priorité aux **interlocuteurs qui accepteront de vous soutenir financièrement**



En pratique

En pratique, un Business Plan doit contenir les chapitres suivants (les diapositives suivantes détaillent chacun des items suivants) :

- ☐ **Une présentation de l'équipe**
- ☐ **Une présentation des produits et / ou services proposés**
- ☐ **Le Marché**
- ☐ **Le Modèle Économique**
- ☐ **La concurrence**
- ☐ **La société ou l'entreprise**





Présentation de l'équipe

- Une présentation du **porteur du projet** et des personnes clés de l'entreprise, complétée par un **résumé des CV**. Il est bon de montrer que ces profils sont complémentaires, que l'équipe est expérimentée et qu'elle réunit l'ensemble des compétences nécessaires

Présentation des services/produits proposés

- À quels **besoins** répondent-ils ?
- Quelle est l'**offre existante** ?
- Quel est le **caractère innovant** des produits/services, les avantages et inconvénients par rapport à l'offre existante ?
- Décrire le **contexte**, préciser l'**opportunité**, pourquoi ces produits n'ont-ils pas déjà été proposés ?

Marché

- Qui sont les **clients ciblés** ?
- Pourquoi l'entreprise apporte-t-elle une solution nouvelle à un besoin existant ?
- Démontrer l'**existence d'un marché**
- Résultats d'**enquêtes auprès des clients ou prospects**
- Segmentation des clients : identifier les différentes **catégories de clients**
- **Zone géographique ciblée** - Vision du marché : compréhension de l'environnement économique de l'entreprise, principaux acteurs, positionnement dans la chaîne de valeur...
- La **taille et l'évolution du marché** : démontrer l'importance et la croissance de ce marché
- **Études de marché**

Modèle économique

- Les **sources de revenus** de l'entreprise;
- Les **canaux de distribution**;
- La **politique de prix** : prix de vente des produits ou services;
- La **stratégie commerciale**

Concurrence

- Concurrents directs et indirects
- Barrières à l'entrée pour de nouveaux entrants
- Mise en valeur des avantages concurrentiels

Société ou entreprise

- **Structure** : forme juridique, date de création, début d'activité
- **Capital, nature des apports**
- **Actionnaires**



Les erreurs à ne pas commettre

- **La longueur du business plan** : un business plan ne doit pas excéder **20/30 pages**. Si vous dépassez ce nombre de pages, vous risquez de perdre l'intérêt de son lecteur, mais aussi son adhésion !
- **Un business plan trop technique** : votre business plan s'adresse à des professionnels de la gestion d'entreprise, pas des techniciens ou des ingénieurs spécialisés dans les objets connectés ! Privilégiez la pédagogie par rapport au langage technique. Faites le relire par quelqu'un d'extérieur au domaine.

Les ressources

Plusieurs outils gratuits en ligne vous permettent de construire votre business plan de A à Z :

- **La BPI** :
 - <https://bpi-france-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/business-plan/faire-son-business-plan>
- **Le Montpellier Business Plan** :
 - <https://www.bic-montpellier.com/fr/notre-offre/montpellier-business-plan>
- **Source des informations exposées, vous permettant d'aller plus loin** :
 - <https://www.petite-entreprise.net/P-159-88-G1-faire-un-business-plan-exemple-de-business-plan.html>



En résumé

- Le business plan est un document ne devant pas dépasser les 20-30 pages et dont l'objectif est de présenter votre projet de création d'entreprise aux interlocuteurs qui accepteront de vous soutenir financièrement
- Il doit contenir différents chapitres allant de la présentation de l'équipe, à la présentation du besoin identifié et des produits/services que vous proposez de commercialiser afin de le colmater
- Une étude sur la concurrence et le marché doit aussi figurer dans le business plan, ainsi que la place de votre produit/service et le modèle économique associé

Sommaire

I - Design et méthodes agiles

II – Benchmark

III – Projet

1. *Idée*

2. *Amorçage*

1. <i>Cartographier les acteurs clés</i>	149
2. <i>Comment passer du besoin à la solution au test</i>	153
3. <i>Cadrer les tests et en faire le bilan</i>	159
4. <i>Synthétiser et prioriser les hypothèses</i>	164
5. <i>Réaliser un prototype</i>	168
6. <i>Construire son plan de déploiement</i>	174
7. <i>Piloter les indicateurs de déploiement</i>	178

3. *Données*

4. *Suivi*



Fiche Outil

Cartographier les acteurs clés

Comprendre et cartographier les parties prenantes



20 minutes



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Qu'est ce que cartographier les acteurs de son projet et quand le faire ;
- Des exemples pour vous inspirer et vous aider à réaliser votre cartographie.



À quoi ça sert ?

Cet outil est une aide pour **identifier les personnes ou acteurs clés qui auront un rôle dans le déroulement et la mise en place du projet.**

Un acteur clé est :

- **Un acteur intéressé par le projet**, directement ou indirectement ;
- **Sur qui le projet a une influence** potentiellement positive ;
- **Qui peut avoir une influence** positive ou négative sur le projet.






Quand s'en servir ?

- **Au début du projet**, pour anticiper au maximum les risques et embarquer rapidement les acteurs essentiels à votre projet ;
- **Au fur et à mesure du projet** en complétant la cartographie de nouveaux acteurs apparaissent.





Point de vigilance

- N'oubliez pas les **acteurs externes** (Etat et collectivités, fournisseurs, etc.) ;
- N'oubliez pas les acteurs nécessaires au déploiement **sur le long terme**, et ne prenez pas simplement en compte ceux prenant part à l'expérimentation !



1



Répertoriez tous les acteurs possibles



2


Pour chaque acteur, déterminez :

- Son importance pour le projet ;
- Son pouvoir sur le projet et sa légitimité ;
- Son degré d'urgence vis-à-vis des enjeux du projet ;
- Ce dont il a besoin de la part du projet ;
- Sa disponibilité pour participer aux étapes principales du projet ;
- Son influence ;
- Son intérêt ;



3

Imaginez la façon la plus pertinente de **les classer et de les représenter** (*cf exemples page suivante*)



4

Répartissez-les tous les dans les groupes d'acteurs que vous avez créés.

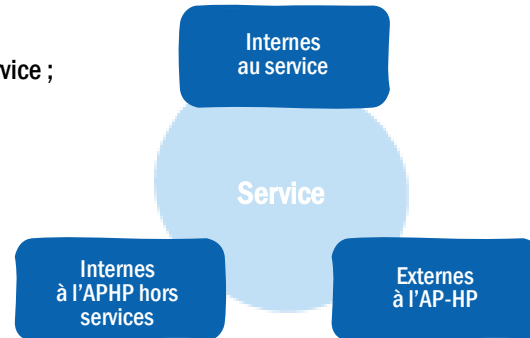


Quelques exemples de répartitions

Exemple 1 – En partant du service

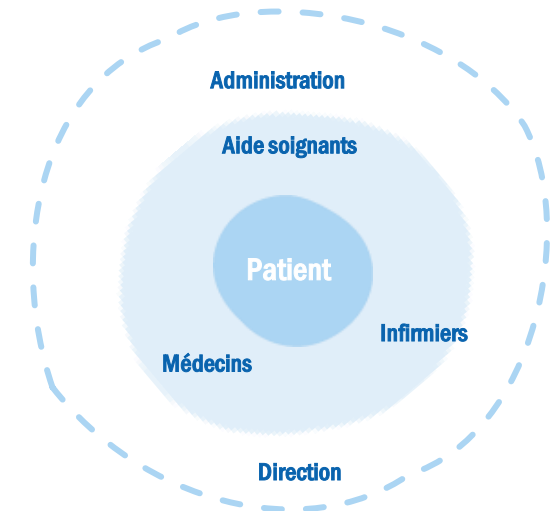
Répartir les acteurs :

- Internes au service ;
- Internes à l'AP-HP hors service ;
- Externes à l'AP-HP.



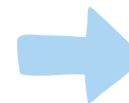
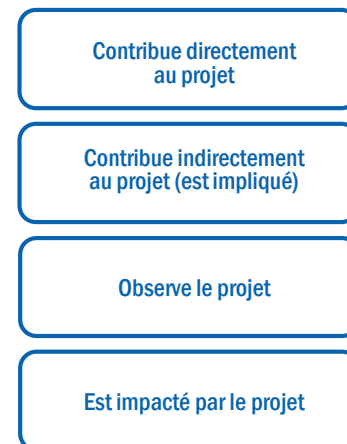
Exemple 2 – En partant du patient

Avec le patient au centre, répartir les acteurs par distance au patient (par ex. les soignants et médecins dans un 1er cercle, les administratifs dans un 2nd cercle, les instances légales plus loin, etc.)



Exemple 3 – Par modalités d'implication

1. Qui contribue au projet ;
2. Qui est impliqué dans le projet ;
3. Qui observe le projet ;
4. Qui est impacté par le projet sans y prendre part.



Exemples d'acteurs : vos collaborateurs, votre hiérarchie, les membres d'autres directions ou services qui pourraient vous aider, vos fournisseurs, le ministère, l'ARS, et les collectivités, les organisations ou associations, les sociétés civiles, les médias. Cette liste est bien sûr **non exhaustive** !

Fiche Méthode

Comment passer du besoin à la solution au test

Savoir tester les différentes versions d'une solution, également appelées hypothèses



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- L'étape de cadrage et les différentes étapes pour répondre à un besoin ;
- Une méthode pour avancer pas à pas.



À quoi ça sert ?

L'étape de cadrage du plan d'action permet de **structurer les différentes étapes** du projet.

Avoir une vision globale et claire des différentes étapes du projet vous aidera à mieux avancer de manière collective et efficace.

Le saviez-vous ?

* **C'est quoi un sprint ?** C'est une phase de test de vos hypothèses inspirée des méthodes agiles. Pour en savoir plus, rendez-vous à la fiche 411 « Concevoir une phase de sprint, le suivre et en faire le bilan ».

En pratique

Étapes pour passer du besoin à la solution au test





1

Identifier les besoins et les regrouper selon les thématiques

Les utilisateurs expriment ce dont ils ont besoin et dans quel but. Leurs **besoins**, une fois collectés, peuvent être **regroupés de façon thématique** pour voir plus facilement leur complémentarité.

Besoin : pour réorganiser notre service d'imagerie, nous avons notamment besoin d'un service de prise de rendez-vous plus fluide.

Questions à vous poser

- Quel est le besoin de mes utilisateurs ?
- Comment je peux les regrouper par thématique, par « chantier de travail » ?



2

Identifier les solutions associées

Des **solutions** pour répondre à ces besoins sont identifiées.

Solution : permettre que les patients déjà suivis par le service puissent prendre leur rendez-vous en ligne si ils le souhaitent.

Questions à vous poser

- Quelles solutions émergent pour répondre aux besoins ?
- Envisager la question pour chaque chantier de travail



3

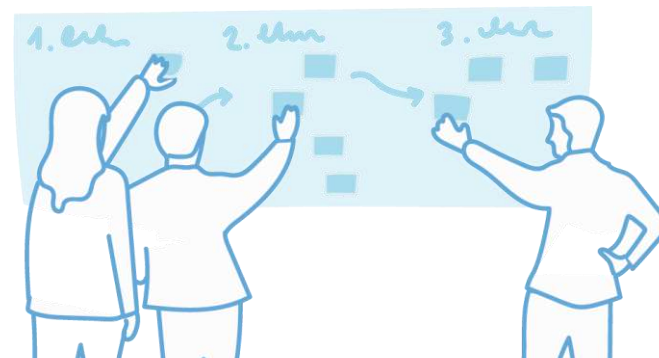
Émettre des hypothèses pour mettre en place chaque solution

Les solutions sont modalisées par des hypothèses émises. Une solution peut avoir plusieurs hypothèses ! Ces **hypothèses** sont les **conditions de mise en place des solutions**. Les hypothèses sont à tester, afin de les ajuster pour atteindre un résultat souhaité / accepté par les utilisateurs.

Hypothèse : l'application créée permet une prise de rendez-vous totale pour certains patients, sans besoin de validation de la part de la secrétaire médicale.

Questions à vous poser

- De quels paramètres dépendent les solutions identifiées ?
- Comment moduler ces paramètres pour mettre en place les solutions ?
- Formulation des hypothèses



4

Tester des hypothèses : la planification des sprints

Les hypothèses sont regroupées de façon thématique et par priorité, pour créer des **sprints**. Le sprint à venir correspond donc aux hypothèses à questionner en premier.

Il convient, lors de la détermination du sprint, d'identifier ce qui peut être développé et testé lors de la période fixée pour un sprint. L'objectif est préparer des tests rapidement concluants.

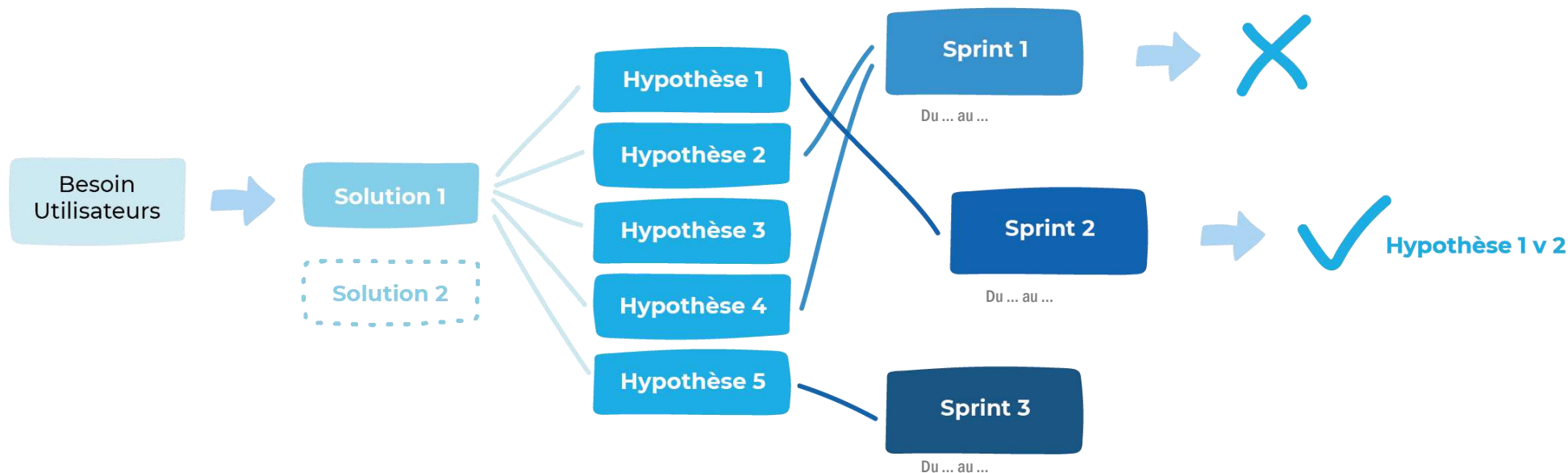
Sprint : il apparaît prioritaire, pour la réorganisation du service d'imagerie, de tester en premier cette nouvelle façon de prendre des rendez-vous.

Questions à vous poser

- Quelles hypothèses tester en premier ?
- Regrouper les hypothèses en sprint, c'est-à-dire, en lots d'hypothèses à priorité similaire, pouvant être développées et testées sur la période du sprint

Aller plus loin

- Fiche n° 422 – Synthétiser et prioriser les hypothèses
- Fiche n° 411 – Concevoir une phase de sprint, le suivre et en faire le bilan



5

Capitaliser les apprentissages du sprint, pour affiner les hypothèses

A l'issue du sprint et du test, les **hypothèses** sont **ajustées** afin d'augmenter la satisfaction des utilisateurs.



Test et ajustement de l'hypothèse : la prise de rendez-vous des patients déjà suivis par le service n'est pas entièrement automatisée. La secrétaire médicale doit valider les modalités du rendez-vous à la fin du processus en ligne.

Questions à vous poser

- Qu'est-ce qui a fonctionné lors du sprint ?
- Quelles hypothèses sont ainsi validées ?
- Qu'est-ce qui peut être amélioré ? Quelles hypothèses sont ainsi à ajuster lors de sprints suivants ?



En résumé

- 
- 
- **Un besoin utilisateurs**, est un irritant/problème qu'ils rencontrent plus ou moins régulièrement dans un contexte précis ;
 - **Les solutions** répondent à ce que souhaitent les utilisateurs, c'est-à-dire à leurs besoins ;
 - **Les hypothèses** sont les modalités testées pour mettre en place les solutions. **Une solution peut avoir plusieurs hypothèses** car on peut y répondre de différentes manières ;
 - Un **sprint** permet de tester une ou plusieurs hypothèses dans un espace court de temps
 - À la fin des sprints, **les hypothèses conservées sont ajustées et améliorées** pour répondre au mieux au besoin utilisateurs.



Fiche Outil

Cadrer les tests et en faire le bilan

Cadrer les tests d'une solution et analyser ses résultats



15 minutes



Collectif



Confirmé

Ce que vous allez découvrir :

- Comment cadrer et analyser ses tests à l'aide d'outils ;
- Comment les utiliser ;
- Des modèles pour vous guider dans le cadrage et l'analyse de vos tests.



À quoi ça sert ?

La carte de tests permet de **cadrer le test d'une solution** et de discuter collectivement de la façon de procéder. Elle permet également de s'assurer que l'hypothèse testée répond à un besoin, qu'elle est viable et faisable.

Une fois le test réalisé, il est important de l'analyser pour savoir si l'on pérennise ou non la solution testée.

Le test va permettre de prendre la décision si :

- La solution testée fonctionne : **cela devient la nouvelle organisation normale**, en place, on ne revient pas au fonctionnement antérieur mais on continue avec cette nouvelle solution. Elle pourra toute fois évoluer dans le temps ;
- La solution testée ne fonctionne pas : **on cherche une nouvelle solution**.



Quand s'en servir ?

- Une fois que vous avez sélectionné les solutions et priorisé les hypothèses pour mettre en place des phases de tests ;
- Dès que le test est achevé, pour analyser la méthode mise en place et ses résultats.



Point de vigilance

- Soyez très précis dans la description du test ;
- **La durée du test doit correspondre à la durée minimale qui permet de définir si la solution répond au problème ou pas.** En général, une durée courte suffit (15 jours par exemple). En effet, si en 15 jours vous ne savez pas conclure sur le fait que ce que vous avez testé fonctionne ou pas, c'est qu'il faut adapter la solution ;
- Veillez à effectuer le test dans plusieurs contextes, afin qu'il soit le plus approfondi possible.

Ressources

- Fiche n° 411 – Concevoir un sprint, le suivre et en faire le bilan
- Fiche n°421 – Comment passer du besoin à la solution au test
- Fiche n°423 – Synthétiser et prioriser les hypothèses
- Fiche n°431 – Mettre à jour la fiche de suivi du projet



1



Définir les objectifs du test

- Quelles hypothèses souhaitez-vous tester grâce à ce test ?
- Quelles sont les tâches à réaliser pour tester ?
- Quel est l'indicateur de suivi à suivre ? C'est-à-dire, quel indicateur chiffré pouvez-vous suivre pour mesurer l'efficacité de l'hypothèse testée ?



2



Préparer le test

- Définir la cible et le périmètre ;
- Valider le lieu du test ;
- Lister le matériel et les supports nécessaires au test.



3



Réaliser le test

- Renseigner les cartes de test pour en garder une trace ;
- Tester votre solution dans plusieurs contextes différents.



4



Analyser les retours utilisateurs

- Analyser les indicateurs du test ;
- Classer les avis recueillis ;
- En tirer les apprentissages ;
- Faire le bilan du test.



5



Ajuster

- Valider ou infirmer les hypothèses initiales ;
- Adapter la proposition si besoin





Cadrage du test



Objectifs du test
(et rappel de l'hypothèse)



Cible(s)



Tâches

☐☐☐☐☐☐

Contexte
(notamment jour / heure / lieu)



Réalisateur du test



Temps à y consacrer



Matériel nécessaire

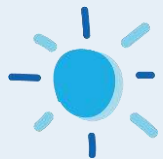


Indicateur à suivre

☐☐☐☐☐☐



Analyse du test



Points positifs

Ce qui a fonctionné selon le réalisateur du test et les observateurs



Points négatifs

Ce qui n'a pas fonctionné selon le réalisateur du test et les observateurs



Choses inattendues

Ce qui a surpris selon le réalisateur du test et les observateurs



Coût du test *(temps, matériel, achats...)*



Apprentissages

(désirabilité, faisabilité, viabilité)



Actions correctrices



Fiche Outil

Synthétiser et prioriser les hypothèses

Prioriser les différentes hypothèses à tester



45 minutes



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Pourquoi prioriser les hypothèses ;
- Comment les prioriser ;
- Un modèle d'aide à la priorisation.



À quoi ça sert ?

Pour trouver une réponse à un besoin, il est nécessaire de **prioriser ces hypothèses pour être sûr de préparer des tests rapidement concluants.**

La matrice de priorisation est un outil de visualisation pour vous aider à prioriser vos hypothèses à tester.



Quand s'en servir ?

- **Avant** la mise en place des tests de solution ;
- **Au fur et à mesure** de l'expérimentation, pour voir si la priorisation de certaines hypothèses évolue.



Astuces

- 1 post-it = 1 idée = 1 phrase ;
- **Une connaissance pour les uns peut être une hypothèse pour les autres.** Pour bien placer les post-its, demandez-vous s'il s'agit d'une connaissance / hypothèse pour le projet.

Comment la remplir ?



Listez toutes vos hypothèses sur des post-its.



Placez de manière individuelle vos hypothèses sur la matrice.



Échangez de manière collective sur le placement des différents post-its et bougez-les si besoin.

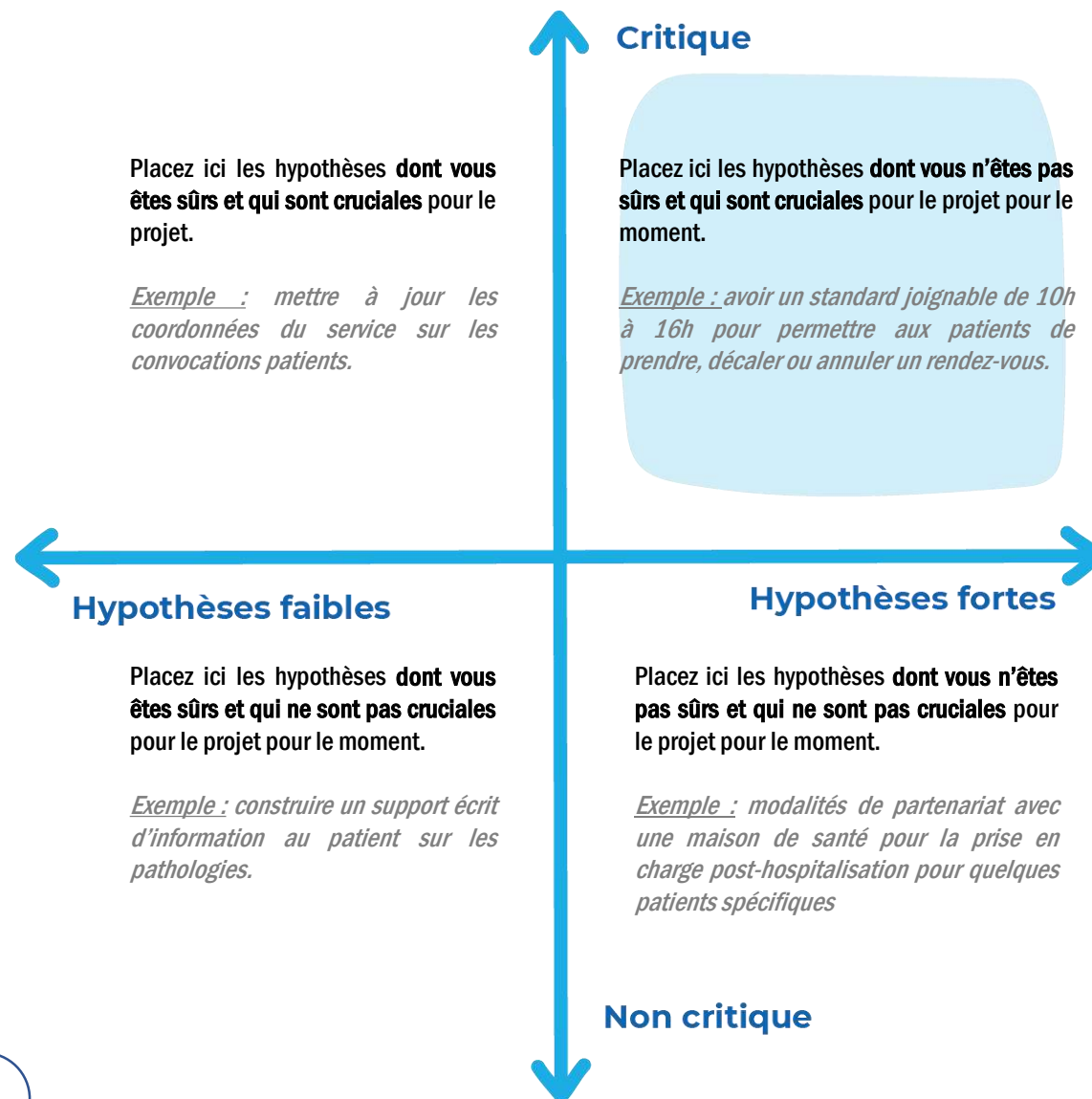


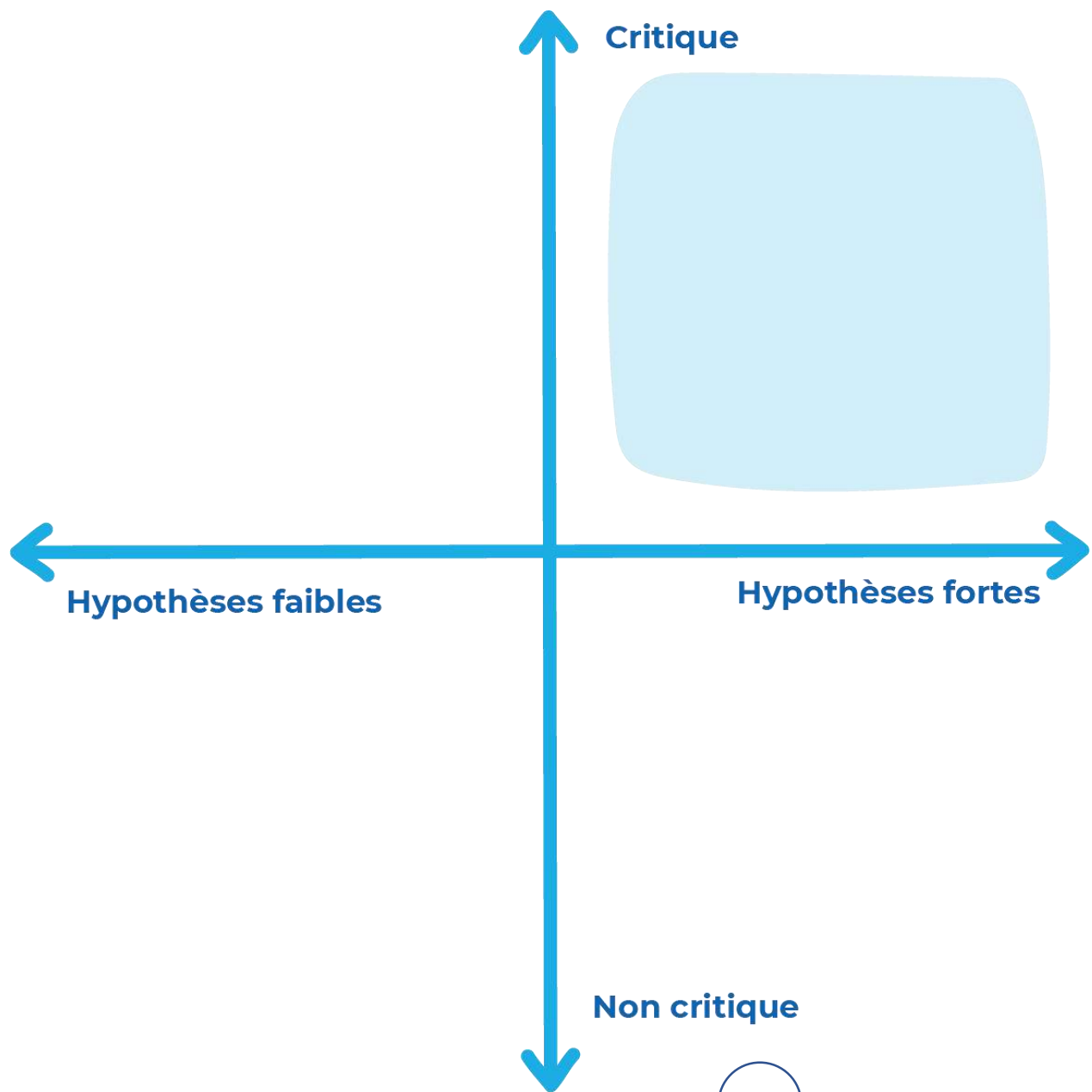
Mettez-vous d'accord sur les hypothèses prioritaires (carré bleu).



Classez et donnez un ordre d'exécution aux hypothèses prioritaires sélectionnées. Notez le sur une liste à part ou directement et lisiblement sur les post-its.

Guide et exemple pour le placement de vos hypothèses





Classement des hypothèses prioritaires :

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____

Fiche Méthode

Réaliser un prototype

Réaliser une version prototypée de la solution



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est un prototype ;
- Les différents types de prototypes en fonction de votre projet et de son avancement ;
- Nos conseils et les bénéfices de la réalisation d'un prototype ;
- Des exemples de prototypes déjà réalisés au sein de l'AP-HP.



De quoi parle-t-on?

*Après avoir défini les besoins et déterminé les solutions qui pourraient y répondre, il faut les tester auprès des utilisateurs. Pour cela, il faut prototyper la solution, c'est-à-dire en **réaliser une première version concrète**, pour la confronter aux utilisateurs et aux parties prenantes.*

Un prototype, qu'est ce que c'est ?

Un prototype peut être une réalisation physique (maquette, modèle, etc.) mais peut aussi être une représentation d'organisation par exemple ! Ce n'est pas nécessairement un objet physique.

Le prototype permet de répondre à un certain nombre de questions : tous les acteurs ont-ils la même idée de la solution ? Répond-elle aux besoins des usagers ? Est-elle faisable ? Quels sont les retours des usagers et des autres parties prenantes ?

Par conséquent, **un prototype qui conduit à un changement de solution est aussi un prototype réussi** : il vous évite de dépenser du temps et de l'énergie dans une solution qui ne répond pas bien au besoin !

Mesurer la satisfaction du produit / service / organisation conçu(e) grâce au prototype

Le prototype permet de **vérifier si votre solution avance dans la bonne direction et si elle répond bien aux besoins des utilisateurs.**

Pour mesurer cette satisfaction, vous pouvez utiliser les méthodes suivantes :



Test A/B : demandez à l'utilisateur s'il préfère la solution A ou B, d'abord instinctivement puis en prenant un temps de réflexion ;



La vidéo de présentation : demandez à l'utilisateur ce qu'il comprend, ce que cela lui inspire ;



Le test d'ergonomie : pour voir la prise en main de la solution et son ergonomie ;



Questionnaire de satisfaction : questionnez les utilisateurs sur l'expérience eu avec la solution afin de récolter leur retours.

Chaque projet pourra être représenté de différentes manières en fonction de sa typologie (objet, service, organisation, site internet,...). La forme du prototype variera également en fonction de l'avancement du projet et des objectifs de ce dernier. Plus vous serez en début de projet plus votre prototype vous servira pour tester une intention, une promesse et l'intérêt chez les futurs utilisateurs, alors qu'en fin de projet votre prototype vous servira d'avantage à prendre des décisions sur des aspects plus précis et techniques.

Le niveau de finition et le temps consacré à la conception du prototype sont croissant à l'évolution du projet. Plus le projet sera abouti plus le prototype devra être réaliste afin plonger l'utilisateur dans l'expérience et recueillir des retours précis.

En amont du développement opérationnel du produit/ service



Storyboard

Ressemblant à une bande-dessinée, un storyboard raconte, en image, le récit et l'expérience d'un utilisateur.



Wireframe

Un wireframe montre la structure de base du produit /service pensé, et présente sommairement comment l'utilisateur interagit avec lui.



Maquette

Une maquette représente visuellement votre projet avec une haute fidélité.

Lors du développement opérationnel



POC

La *Proof of Concept*, preuve de concept, permet de vérifier qu'un projet est souhaité (étude de la désirabilité) et si les ressources nécessaires à sa conception sont mobilisables (étude de la faisabilité).



Scénario d'usage

Le scénario d'usage permet de retracer pas à pas le parcours proposé aux utilisateurs.

Récoutez au fur et à mesure les différentes actions de l'utilisateur et ses ressentis.



Produit Minimum Viable

Produit fonctionnel, le produit minimum viable utilise le moins de ressources possibles tout en étant doté des fonctionnalités essentielles. Entièrement opérationnel, son esthétique et son design ne sont pas encore pensés.



Prototype final

Représentation haute-fidélité du produit final, le prototype permet de tester les principales fonctionnalités du projet, dans une version quasi similaire à la version finale.



Nos conseils



- Le prototype n'est pas la solution finale : inutile donc d'y consacrer trop de temps ! Sa conception ne doit pas dépasser 2 à 3 semaines, en particulier pour les stades en amont du MVP !



- N'hésitez pas à réaliser des prototypes de principe « un peu moches » pour tester rapidement votre idée et rebondir dessus ;



- Si besoin, vous pouvez solliciter l'aide des équipes innovation.

Les bénéfices



- Le prototype se réalise au moment de la **phase de conception de la solution**. À ce moment du projet, les besoins ont été identifiés et l'on cherche à concevoir la solution permettant d'y répondre. On conçoit alors des tests permettant de définir si cette solution répond au besoin ou non et si elle est viable et faisable ;
- Les prototypes permettent de positionner l'utilisateur en « conditions réelles » et ainsi récolter des retours plus complets.



Projet mené à Charles Foix pour identifier, aux yeux des patients et de leurs proches aidants, les personnels travaillant dans le service.



Projet mené pour **centraliser les informations transmises aux patients**, sous forme de fiche. Ainsi, **patients, proches, soignants** y ont accès, tout en **animant un peu le chevet du patient** en permettant de venir dessiner ou inscrire un mot sur le tableau Veleda mise à disposition.



Projet mené à l'Hôpital Européen Georges Pompidou pour **améliorer les points d'accueil**. Le prototype installé permet de tester l'efficacité du dispositif.



Maquette d'une **application** centralisant les informations à transmettre aux patients et aux proches aidants.





En résumé

- Le prototypage est un **élément clé des méthodes agiles**. Il permet de présenter le projet sous forme concrète, afin d'embarquer, dans une même vision collective, l'ensemble des acteurs, et de récolter régulièrement, et au plus tôt les avis des utilisateurs. C'est grâce à ces avis que vous affinerez la réalisation de votre projet ;
- Il en existe **plusieurs formes de prototypage, selon le stade d'avancée du projet** ;
- Pour télécharger des canevas : Balsamiq, Moqups, Mockflow (applications mobiles).



Fiche Outil

Construire son plan de déploiement

Avoir une vue globale des axes à anticiper



1 heure



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est un plan de déploiement et à quoi il sert ;
- Quand utiliser un plan de déploiement ;
- Comment réaliser un plan de déploiement ;
- Une aide à la construction de votre plan de déploiement.



De quoi parle-t-on

Déploiement = **le projet est dupliqué dans d'autres services / établissements**, voire adapté à d'autres disciplines ;

Pérennisation = **le projet transforme durablement le mode de fonctionnement du service ou de l'établissement**;



À quoi ça sert ?

Le plan de déploiement permet d'avoir **une vue globale des axes à anticiper en vu de la pérennisation du projet** dans votre service et du déploiement dans d'autres services, établissements ou disciplines.



Astuces

- **Anticipez** dès à présent les éventuels freins à la pérennisation du projet et à son déploiement ;
- Référez-vous régulièrement au plan **au cours de l'expérimentation**, afin d'anticiper le déploiement et les éventuels points de blocage.
- **Adoptez un « œil neuf »**, pour construire votre bibliothèque d'apprentissage. Rien ne sera évident pour quelqu'un qui découvre le projet. Expliciter toutes les étapes et points de vigilance !

Ressources

- Fiche 321 – **Construire un support expliquant le projet et sa mise en place – Produire le kit de déploiement**

Comment le remplir ?



1

Au fur et à mesure de l'expérimentation, il suffit de cocher les axes que vous avez réalisés.



2

À chaque axe réalisé, complétez une **bibliothèque d'apprentissage**, où vous consignerez tout ce dont un autre service aurait besoin pour mettre en place la même solution.

Définition

Bibliothèque d'apprentissage : **espace regroupant tous les documents et informations**, dont un autre acteur / service aurait besoin pour mettre la même solution en place

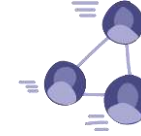


Construction du déploiement de votre projet



Viabilité

- ☐ **Gains et coûts** du dispositif pour le service et les services sites / l'institution, qualitatifs et quantitatifs
- ☐ **Modèle de financement (internes et externes)** du dispositif pour le service et les sites / l'institution.
- ☐ **Indicateurs de suivi** renseignés, reposant sur l'analyse de données fiables et facilement accessibles



Rôles et gouvernance

- ☐ **Rôles clés et compétences** nécessaires au dispositif
- ☐ Sponsors, référents, appui hiérarchique, points de contact clés du dispositif
- ☐ Moyens mis en place pour maintenir l'**amélioration continue** et l'**organisation apprenante**



Désirabilité

- ☐ Besoins des **patients**
- ☐ Besoins des **professionnels de santé**



Transferts des apprentissages

- ☐ Partage avec les nouveaux services des **conditions de réussite du projet**
- ☐ **Bibliothèque d'apprentissage** du projet mise à disposition pour partager les solutions testées et l'organisation adoptée
- ☐ Identification de la **des éléments à adapter** par rapport au cœur de la solution développée



Faisabilité

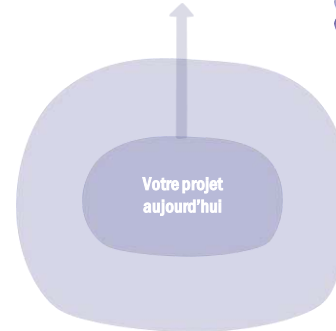
- ☐ **Calendrier** de déploiement clair et réaliste
- ☐ **Cadre juridique et réglementaire** validé et documenté
- ☐ **Aspects SI (Système d'Information)** du dispositif robustes pour le déploiement, interopérabilité assurée, maintenance estimée et garantie
- ☐ Relations avec les **partenariats et prestataires** cadrées, documentées et garanties sur le long terme



Mise en valeur du projet

- ☐ Communication autour de l'équipe et du déploiement du projet
- ☐ Identification du **référent** « bonnes pratiques » et « diffusion »
- ☐ Modalité de **partage** des bonnes pratiques et des améliorations continues

Votre projet demain





Fiche Outil

Piloter les indicateurs de déploiement

Définir les indicateurs pertinents pour la suite du projet



20 minutes



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est un indicateur de déploiement ;
- Pourquoi il est important de piloter les indicateurs de déploiement ;
- Comment les piloter ;
- Une aide pour vous aider dans votre pilotage des indicateurs de déploiement .



À quoi ça sert ?

Vous avez conçu votre solution en réponse à un problème spécifique et pour satisfaire à un objectif précis que vous aviez défini au début de votre projet.

Une fois cette solution validée, l'étape suivante est **le déploiement de la solution**, et cela de deux manières : **pérennisation dans votre service, et partage à d'autres services.**

Selon votre objectif, déclinez-le sous forme d'indicateurs simples, objectifs et mesurables. Mesurez régulièrement ces indicateurs pour évaluer le déploiement effectif.



Quand s'en servir ?

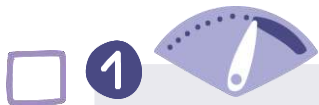
- Définissez les indicateurs **du déploiement une fois les solutions conçues** ;
- Ces indicateurs doivent être suivis régulièrement ;
- Si les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous, il faudra **s'interroger sur les freins au déploiement** et à éventuellement **ré-évaluer les solutions**. Si les résultats sont insuffisants, appuyez-vous sur ces évaluations pour comprendre ce qu'il faut améliorer.



Point de vigilance

- Attention à savoir où et comment récupérer les données de mesure de vos indicateurs !
- **Mesurez la satisfaction de vos usagers.** Piloter la qualité de votre service est un bon moyen de vous assurer que votre projet répond aux attentes de ses usagers. En mesurant la satisfaction régulièrement vous pourrez prioriser les actions à entreprendre pour améliorer votre service et vérifier, une fois mises en œuvre, qu'elles produisent les résultats attendus ;
- **Visualiser l'impact de chaque action entreprise** est un puissant levier pour motiver votre équipe projet et partager les progrès accomplis.

Comment le remplir ?



Définir les indicateurs **pertinents** : simples, objectifs et mesurables.



Définir les **dates** de mesure des indicateurs.



Au fur et à mesure, identifier les **problématiques** rencontrées et les **actions correctives** à mettre en place.



Réviser, si nécessaire, la **pertinence** de vos indicateurs.



1 Indicateurs

Définissez collectivement les principaux indicateurs qui vont vous permettre de définir les points à évaluer pour mettre en place un système d'amélioration continue

	Indicateur 1	Indicateur 2	Indicateur 3	Indicateur 4	Indicateur 5
Source des données					
Personne responsable					

2 Quand et comment les suivre ?

Définissez précisément les **dates** auxquelles vous devrez mesurer ces indicateurs

Identifiez les **problématiques principales** qui se posent puis définissez les **actions correctives** à mettre en place



Dates



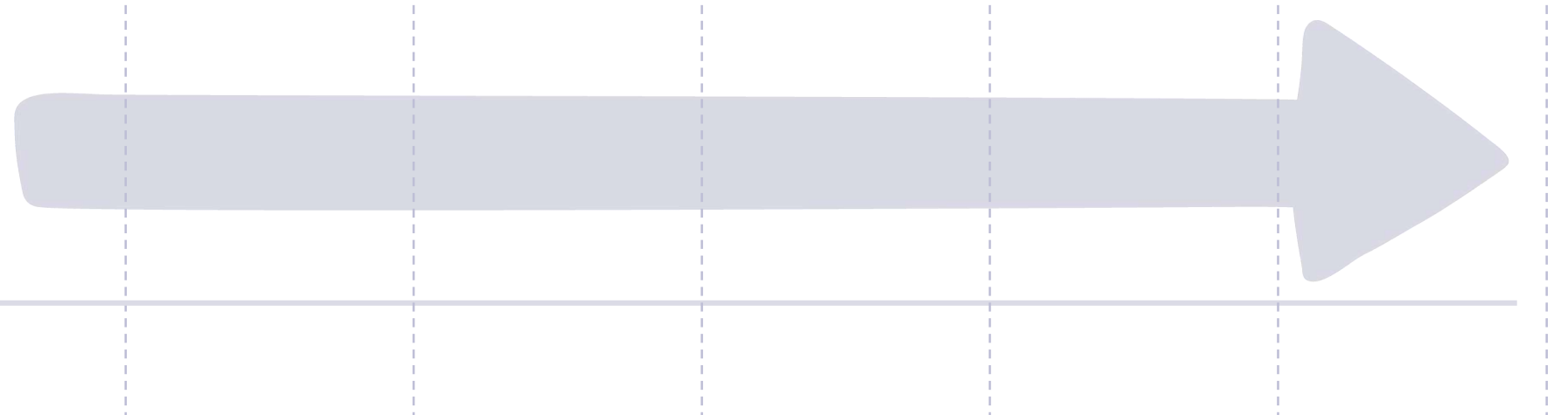
Mesures des indicateurs



Problématiques



Actions correctives



3 Recommencez le dispositif autant de fois que nécessaire

À cette occasion, révisez la pertinence de vos indicateurs

Sommaire



I - Design et méthodes agiles

II – Benchmark

III – Projet

1. *Idée*
2. *Amorçage*
3. ***Données***
 1. *Analyser les données quantitatives* **183**
 2. *Données personnelles et données de santé* **188**
4. *Suivi*

Fiche Méthode

Analyser les données quantitatives

Mener une analyse quantitative



Collectif



Initié

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est une donnée quantitative ;
- Les avantages des données quantitatives ;
- Quantitative et qualitative : des données différentes mais complémentaires ;
- Des exemples d'indicateurs ;
- Des exemples de représentations de données quantitatives.



De quoi parle-t-on ?

Une **étude quantitative** sert à collecter des données brutes et concrètes, principalement sous forme numérique.

Représentées de manière structurée, ces données vous aident à tirer les conclusions générales et prendre des décisions.

En complément des observations qualitatives, il est nécessaire objectiver le besoin et le projet en utilisant des données quantitatives, en particulier en analysant les données d'activité.

Cela vous permettra :



D'orienter le projet sur les **problèmes majeurs** et de les prioriser



De vous assurer que les solutions envisagées sont **pertinentes** et ont un **réel impact**



D'adapter plus facilement votre projet à d'autres situations comparables



Construire un **questionnaire d'auto-diagnostic** à la fin de votre projet



Quand s'en servir ?

Quantitatif et qualitatif sont deux approches différentes mais pas incompatibles au contraire même plutôt complémentaires !




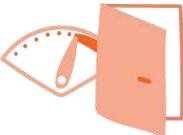

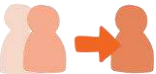
L'**étude qualitative** est souvent utilisée en début de projet pour **mettre en évidence de nouvelles problématiques ou opportunités** et également plus tard pour approfondir certains points précis. L'**étude quantitative**, de son côté, vous fournira des éléments de mesure qui viendront **confirmer vos problématiques ou opportunités** et permettront de mieux les cerner dans leur ensemble.



Point de vigilance

- Si besoin, **demandez de l'aide à votre référent DIM** pour l'extraction et/ou analyse des données quantitatives ;
- Suivre l'évolution des données est important pour **mesurer l'impact des solutions** que vous mettez en place !

Quelques exemples d'indicateurs

	Nombre d'actes réalisés	Évolution par année ou par mois	
		Évolution par typologie de patients (comorbidités, sévérité de la pathologie, etc.)	
	Taux de remplissage des lits du service	Évolution par année, mois ou semaine	
		Évolution dans une semaine type	
	Nombre de venues	Analyse par canal d'adressage (via les urgences, via d'autres services de l'établissement, etc.)	
		Analyse par type de venue (HC, HDS, HDJ, CS)	
	Taux de remplissage des salles d'intervention	Évolution par année, mois ou semaine	Analyse par type de patients
		Évolution dans une semaine type	Analyse par type d'intervention
	Délais de prise en charge / de consultation	Évolution du délai de prise en charge	
		Analyse par type de patients	
		Analyse par canal d'adressage	
	File active de patients	Évolution du nombre de patients suivis	
		Évolution du nombre de patients dont le suivi est basculé en ville	



Quelques exemples d'indicateurs

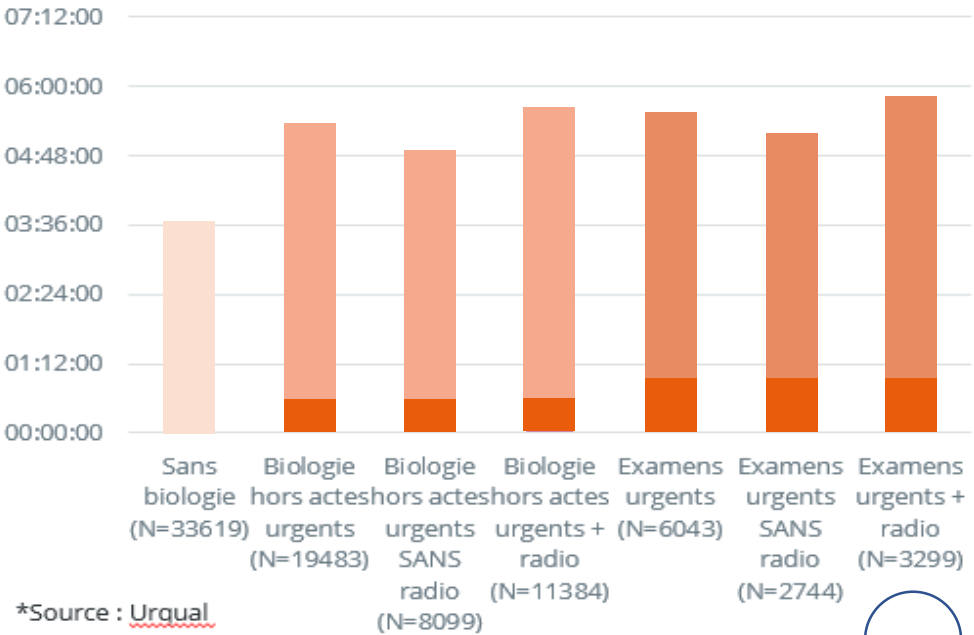
Suivi du nombre de consultations par semaine, dans un centre du sommeil

Paramètres d'entrée

	Examens / semaine	Nuits/ examen	Nouveaux patients/ an	Consultations année 1	Consultations/ an phase suivi service	Consultations suivi LT / an	% de retour à la ville	Suivi obligatoire (an)
Diagnostic								
SAS sévère	11	1	528	1	0,7	0,5	80%	3
SAS non sévère	6	1	288	1	0	0		
Epilepsie	2	2	36	1	0	2	0%	
Hypersomnie et narco	2	3,5	36	1	0	2	0%	
Insomnie et autres	1	1	48	1	2	0	100%	2
Contrôles	4	1	192					

1584 nuits/ an
5,5 Chambres occupées en moyenne par jour
65% Proportion de SAS en examen

Temps de passage du SAU, avec ou sans biologie en 2019





En résumé

- Une étude quantitative sert à collecter des données brutes et concrètes, principalement sous forme numérique. Elle vous aide à tirer des conclusions générales et à prendre des décisions ;
- Quantitatif et qualitatif sont deux approches différentes mais pas incompatibles au contraire même plutôt complémentaires ;
- L'étude quantitative permet d'orienter le projet sur les problèmes majeurs et de les prioriser en complément de l'étude qualitative ;
- Il est ainsi important de construire un questionnaire d'auto-diagnostic à la fin de votre projet ;
- Si besoin, **demandez de l'aide à votre référent DIM** pour l'extraction et/ou analyse des données quantitatives.

Aller plus loin

Recueillir des données qualitatives à l'aide d'entretiens et d'immersions sur le terrain.

Bases de données pour collecter des données principalement quantitatives : HospiDiag, Scansanté, Data.gouv ;



Fiche Connaissance

Données personnelles et données de santé

Découvrir les données personnelles et données de santé

Ce que vous allez découvrir :

- Ce que sont des données à caractère personnel et comment les reconnaître ;
- Ce que sont des données de santé et comment les reconnaître ;
- Les obligations qui découlent de la collecte **et** du traitement de données de santé.



De quoi parle-t-on?

Les données à caractère personnel

La notion de « donnée personnelle » est large. Elle désigne « toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable ».

Une personne peut être identifiée :

- **Directement** (exemple : nom, prénom) ;
- Ou **indirectement** (exemple : par un identifiant (n° client), un numéro (de téléphone), une donnée biométrique, plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale, mais aussi la voix ou l'image).

L'identification d'une personne physique peut être réalisée :

- **À partir d'une seule donnée** (exemple : numéro de sécurité sociale, ADN) ;
- **À partir du croisement d'un ensemble de données** (exemple : une femme vivant à telle adresse, née tel jour, abonnée à tel magazine et militant dans telle association).

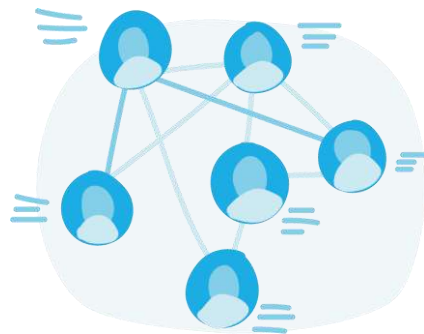




L'instant focus

Qu'est-ce qu'un traitement de données personnelles ?

En raison de la sensibilité des informations et en vertu de la réglementation, **le traitement de données personnelles est encadré** (voir fiche dédiée)



- **Un traitement de données personnelles est une opération ou un ensemble d'opérations portant sur des données personnelles**, quel que soit le procédé utilisé (collecte, enregistrement, organisation, modification, consultation, rapprochement ...) ;
- **Un traitement de données personnelles n'est pas nécessairement informatisé**. Les fichiers papier sont concernés et doivent être protégés dans les mêmes conditions.

Le saviez-vous ?

Les données personnelles **ne peuvent être conservées indéfiniment** : une durée de conservation doit être déterminée en fonction de l'objectif ayant conduit à la collecte de ces données



De quoi parle-t-on?

Les données de santé : un sous-ensemble des données à caractère personnel

Le milieu de la santé reçoit ou émet des informations sur les patients dans le cadre de nombreuses activités. Si ces données concernent **la santé physique ou mentale, passée, présente ou future, d'une personne physique (y compris la prestation de services de soins de santé) et révèlent des informations sur l'état de santé de cette personne, elles sont associées à des « données de santé »** considérées comme des données à caractère personnel.

En pratique, il peut s'agir d'informations :



- **Relatives à une personne physique collectées lors de son inscription en vue de bénéficier de services de soins de santé ou lors de la prestation de ces services**

Exemple : un numéro, un symbole ou un élément spécifique attribué à une personne physique pour l'identifier de manière unique à des fins de santé ;



- **Obtenues lors du test ou de l'examen d'une partie du corps ou d'une substance corporelle, y compris à partir des données génétiques et d'échantillons biologiques ;**



- **Concernant une maladie, un handicap, un risque de maladie, les antécédents médicaux, un traitement clinique ou l'état physiologique ou biomédical de la personne concernée (indépendamment de sa source – médecin, professionnel de santé, hôpital, dispositif médical, test de diagnostic in vitro...).**



L'instant focus

Les 3 catégories de données de santé



Les **données de santé par nature** : antécédents médicaux, maladies, prestations de soins réalisés, résultats d'examens, traitements, handicap, etc. ;



Les données qui, du fait de leur croisement avec d'autres données, deviennent des **données de santé** en ce qu'elles permettent de tirer une conclusion sur l'état de santé ou le risque pour la santé d'une personne : croisement d'une mesure de poids avec d'autres données (nombre de pas, mesure des apports caloriques...), croisement de la tension avec la mesure de l'effort, etc. ;



Les données qui, en raison de leur destination, deviennent des **données de santé** en raison de leur destination, c'est-à-dire de l'utilisation qui en est faite au plan médical.

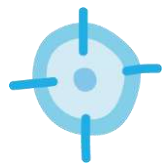
Une fois la qualification de données de santé retenue, un régime juridique particulier justifié par la sensibilité des données s'applique. En effet, **les données de santé sont particulièrement sensibles et ne peuvent pas être utilisées dans n'importe quel cadre.**

Le saviez-vous ?

Le dossier médical est conservé, conformément au Code de la Santé Publique, pendant une période de vingt ans à compter de la date du dernier passage, ou au moins jusqu'au vingt-huitième anniversaire du patient, ou pendant dix ans à compter de la date de décès



Les obligations qui découlent de la collecte et du traitement de données de santé



L'information du patient sur la finalité du traitement, impliquant pour le traitement de données d'avoir :

- un **objectif**
- une **finalité**, c'est-à-dire qu'il n'est pas possible de collecter ou traiter des données personnelles au cas où cela serait un jour utile : chaque traitement de donnée doit être assigné à un **but, légal et légitime** ;



La **sécurisation des données**, qui requiert la **mise en place de mesures de sécurité adaptées**. En particulier, ces données de santé doivent être stockées, hébergées sur des serveurs agréés données de santé (HDS).

Exemple : pour protéger des données de santé contre des accès non autorisés ou illicites, contre la perte, la destruction ou les dégâts d'origine accidentelle, des mesures telles que l'utilisation de la carte professionnelle, d'un mot de passe, d'un système de chiffrement fort en cas d'utilisation d'internet peuvent être mis en place.



Point de vigilance

Si vous traitez ou utilisez des données de santé, rapprochez-vous de votre DSI, qui pourra vous aider à vous assurer que **l'hébergement des données est bien agréé Hébergeur de données de santé (HDS)**.



En résumé

- **Les données à caractère personnel sont des données qui permettent d'identifier une personne** de manière directe ou indirecte, moyennant une seule donnée ou au travers du croisement d'un ensemble de données ;
- **Les données de santé sont un sous ensemble des données à caractère personnel.** Il en existe 3 catégories : les données de santé par nature, les données qui, du fait de leur croisement avec d'autres données, deviennent des données de santé et des données qui deviennent données de santé en raison de leur utilisation sur le plan médical ;
- Particulièrement sensibles, **l'application de règles particulières s'appliquent pour effectuer un traitement de données de santé** (information quant à la finalité du traitement, sécurisation des données ...).

Ressources

- [Quelles formalités pour les traitements de données de santé à caractère personnel ?](#), sur le site de la CNIL
- [Guide sur la sécurité des données personnelles](#) publié par la CNIL.
- [Les durées de conservation des données](#), sur le site de la CNIL
- [Les données de santé](#), sur le site de la CNIL
- Fiche 433 – Le RGPD

Sommaire



I - Design et méthodes agiles

II – Benchmark

III – Projet

1. *Idée*
2. *Amorçage*
3. *Données*
4. ***Suivi***
 1. *Définir les indicateurs du projet* 196
 2. *Mettre à jour la fiche de suivi du projet* 201
 3. *Evaluer l'impact* 206
 4. *Comprendre les questions de propriété intellectuelle* 210



Fiche Outil

Définir les indicateurs du projet

Évaluer facilement l'impact des solutions mises en place



20 minutes



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Comment suivre et évaluer l'impact de votre projet ;
- Comment choisir vos indicateurs ;
- Un modèle pour vous guider dans la définition de vos indicateurs.



À quoi ça sert ?

Pour savoir si une nouvelle organisation répond effectivement au besoin, le moyen le plus fiable est de **mesurer un indicateur de son impact**.

Vous avez conçu votre solution en réponse à un problème spécifique et pour satisfaire à un objectif précis que vous aviez défini au début de votre projet. **Déclinez cet objectif sous forme d'indicateurs simples, objectifs et mesurables.** Mesurez régulièrement ces indicateurs pour évaluer l'impact de votre solution sur le terrain, et comparez leur évolution.



Quand s'en servir ?

Définissez les indicateurs **au moment du cadrage du projet**. Reprenez les besoins auxquels doit répondre votre projet, et les différentes thématiques qui en découlent et qui doivent être traitées. Chaque thématique doit être évaluée par au moins un indicateur !

Ces indicateurs vous aideront à évaluer votre projet à son terme.

1

Faites une mesure à T0, avant tout lancement du projet, pour un état des lieux qui caractérise la situation initiale

2

Suivez les indicateurs tout au long du projet

3

Comparez l'impact évalué au fur et à mesure du projet, avec l'état des lieux

4

Analysez les résultats. Si les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous, vérifiez que vos indicateurs mesurent correctement l'action. Si c'est bien le cas, il faudra s'interroger sur l'opportunité de maintenir le projet en l'état.

Si les résultats sont insuffisants, appuyez-vous sur ces évaluations pour comprendre ce qu'il faut améliorer.



Comment réaliser vos indicateurs



1

Définir les **indicateurs pertinents** : simples, objectifs et mesurables ; reprenant chacune des problématiques auxquelles doit répondre le projet.



2

Définir les **dates de mesure des indicateurs** ; sans oublier la mesure de la situation initiale, en T0



3

Au fur et à mesure, **identifier les problématiques rencontrées et les actions correctives** à mettre en place ;



4

Réviser si nécessaire la **pertinence de vos indicateurs**.



Points de vigilance

- Attention à savoir où et comment récupérer les données de mesure de vos indicateurs !
- Mesurez la **satisfaction de vos usagers**. Cela vérifie que le projet répond bien à leurs attentes, en plus d'être un contrôle efficace de la qualité de vos avancées. Le faire régulièrement aide aussi à prioriser les actions à entreprendre pour améliorer votre projet et à vérifier qu'elles produisent les résultats attendus. Témoigner ainsi de l'impact des actions entreprises sur la satisfaction de vos usagers peut motiver l'équipe projet. N'hésitez pas à partager les progrès accomplis !
- Vous travaillez sur une recherche clinique ? N'hésitez pas à contacter la DRCI qui pourra vous aider dans votre projet.

Aller plus loin

- Fiche 221 - Analyser les données quantitatives

Bases de données pour collecter des données principalement quantitatives : HospiDiag, Scansanté, Data.gouv

Vous pouvez aussi vous adresser à votre DIM



1

Indicateurs

Définissez collectivement les principaux indicateurs qui vont vous permettre de définir les points à évaluer pour mettre en place un système d'amélioration continue. N'oubliez aucune thématique soulevée par le projet !

	Thématique 1	Thématique 2	Thématique 3
Comment récupérer les données ?					
Personne responsable					

2

Quand et comment les suivre ?

Définissez précisément les **dates** auxquelles vous devrez mesurer ces indicateurs
Identifiez les **problématiques principales** qui se posent puis définissez les **actions correctives** à mettre en place.

	Mesure 1	Mesure 2
Indicateur	Activité du service	Satisfaction des usagers		
Fréquence de recueillement				
Dates de recueil				
Mesure des indicateurs				
Problématiques				
Actions correctives				

3

Recommencez le dispositif
autant de fois que nécessaire
À cette occasion, révisez la pertinence
de vos indicateurs.





La fiche est-elle globalement compréhensible ?

= > oui très compréhensible.

Le niveau d'information est-il le bon ? Est-ce que le vocabulaire est adapté à tout type d'interlocuteur ?

= > Dans le tableau de la diapo 4, peut être est il possible d'ajouter une ligne « date du T0 » pour que l'idée d'évaluation de départ apparaisse même si effectivement c'est bien clair dans les diapos.

= > Dans la diapo 1 pour le point 4 :

« Si les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous, il faudra s'interroger lucidement sur l'opportunité de maintenir le projet en l'état ».

= > Oui sauf si l'indicateur choisi n'est pas le bon et qu'il ne mesure pas correctement l'action.

« Si les résultats obtenus sont satisfaisants, félicitez votre équipe ».

= > En même temps se tromper c'est avancer aussi et on peut féliciter l'équipe aussi même si le test n'est pas concluant. Le point 4 est déjà chargé mais il y aurait un intérêt à prévenir qu'en essayant on se trompe et que c'est arrivé à plein de personnes sinon on risque de décourager les équipes.

La fiche vous semble-t-elle activable ?

= > oui

Est-ce que la fiche répond au besoin identifié au préalable ?

= > Oui.



Fiche Outil

Mettre à jour la fiche de suivi du projet

Visualiser synthétiquement les avancées du projet



30 minutes



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est la fiche de suivi du projet ;
- Comment l'utiliser ;
- Un modèle d'aide pour réaliser la fiche de suivi de votre projet ;
- Des exemples de fiche de suivi du projet.



À quoi ça sert ?

La fiche de suivi du projet est l'outil qui permet de **visualiser synthétiquement les avancées du projet** au fur et à mesure des étapes clés. Cela doit être votre document de référence, à tenir à jour.



Quand s'en servir ?

- À chaque avancée majeure du projet ;
- À chaque comité de revue et de réengagement. D'autres outils pourront être ajoutés, notamment le tableau d'expérimentation et la fiche viabilité.



Point de vigilance

Prenez un temps de recul sur le projet avant de remplir la fiche.

- Cela peut être un **exercice collectif**, de façon à faire un point d'étape sur le projet, en plus des phases de test de solutions ;
- En remplissant la fiche suivi, **pensez à fêter en équipe les victoires obtenues !**



1

Rappelez l'**ambition** de votre projet. Cela peut avoir évolué depuis la dernière présentation. Appuyez-vous sur la fiche « *Pitch* » !



2

Indiquez vos **principales réalisations** et les **étapes clés** programmées. Soyez précis, mentionnez les hypothèses testées et les conclusions auxquelles vous êtes arrivés.



3

Reprenez vos **indicateurs clés** et indiquez **le chiffre mis à jour** pour chacun. Pensez à mentionner également l'évolution depuis la dernière présentation.



4

Faites part de vos **succès, risques et points d'attention**. Soyez spécifiques et précis.



5

Reprenez votre fiche projet :

- Indiquez les **points validés**
- **Modifiez-les** quand vous avez pivoté (en l'indiquant en gras)
- Indiquez les **points restants à tester**



Nom du projet



Version du (date)



Le projet en quelques mots



Principales réalisations et apprentissages



Prochaines étapes



Quelques exemples d'outils de suivi

Indicateurs clés de suivi

Indicateur 1

Versus ____
en ____

Indicateur 2

Versus ____
en ____

Indicateur 3

Versus ____
en ____

Indicateur 4

Versus ____
en ____

Succès

Alertes et risques

Décisions à prendre

Désirabilité

Professionnels de santé

Patients

Faisabilité

Fonctionnement validé

Hypothèses abandonnées

Hypothèses à tester

Viabilité

Gains attendus

Coûts estimés

Financements

04/10/2020

Projet 1

Etapes	Avancement	Deadline
Cadrage	100%	
Diagnostic quantitatif	60%	
Diagnostic qualitatif	30%	
Plan d'action		
Mise en oeuvre		
Mesure d'impact		

Objectifs du projet	Avancement	Deadline
Cadrage	2%	11/10/2020
Diagnostic quantitatif	0%	05/12/2020
Diagnostic qualitatif	0%	21/12/2020



Fiche Outil

Évaluer l'impact

S'assurer que la solution a un impact sur le terrain



30 minutes



Collectif



Débutant

Ce que vous allez découvrir :

- Ce qu'est évaluer l'impact de son projet ;
- Les apports de cet exercice ;
- Comment le réaliser ;
- Un guide d'accompagnement pour évaluer l'impact de votre projet.



À quoi ça sert ?

Évaluer l'impact d'un projet revient à **objectiver son efficacité et ses effets**.

Mesurer l'impact de son projet permet :

- De **piloter** le projet (le projet tel qu'il est mis en place permet-il d'atteindre les objectifs fixés initialement ? Quelles actions doit-on mettre en place sinon ?) ;
- De **valoriser un projet / légitimer son déploiement**, en jouant un rôle d'argument.



Quand s'en servir ?

- **Au moment du cadrage du projet**, il vous faudra définir comment vous comptez évaluer l'impact de votre projet ;
- **Lorsque vous souhaitez faire un bilan sur les solutions mises en place**. Selon les échéances que vous aurez fixées, il vous faudra recueillir les données selon la méthode de recueil définie.



Astuces

- N'hésitez pas à **solliciter vos interlocuteurs métier**, afin qu'ils vous guident dans le choix des indicateurs les plus pertinents ou vous aident à affiner la méthode de recueil de l'indicateur ;
- Pensez aux **questionnaires et baromètre de satisfaction** pour mesurer la perception des patients / professionnels.



1



Le **choix des indicateurs d'évaluation d'impact** se fait au moment du cadrage des projets, une fois les objectifs définis. Les indicateurs doivent être **simples, objectifs et mesurables (chiffrés)**. Pour la mesure de la satisfaction des usagers/patients, pensez à compléter vos entretiens d'un questionnaire permettant de calculer un score de satisfaction.

À ce titre, dans le cadre de projets qui intégreraient des sprints, partez des indicateurs qui permettaient d'évaluer la réussite des sprints. Prenez du recul, intégrez-y les différents apprentissages acquis au cours des phases de test.



2



Définissez un **nombre réduit d'indicateurs** : selon l'ampleur du projet on pourrait retenir, à titre indicatif, entre 5 et 10 indicateurs.



3



Déterminez la **méthode** et la **fréquence** de recueil des indicateurs. La méthode de recueil des données doit en effet être bien anticipée.

Parmi les méthodes de recueil possibles : un questionnaire rempli par les utilisateurs ou une application de mesure de la satisfaction, auprès d'un service ou d'une direction support, une requête sur une base de données etc.



4



Compilez les indicateurs dans une **fiche de suivi** que vous construisez. Elle servira de support pour les recueils des données et lors de présentations de votre projet.



5

5¹⁰ 32%

Recueillez les données, selon les fréquences décidées lors du choix des indicateurs et en remplissant votre fiche de suivi.



N'hésitez pas à vous inspirer de ce modèle pour créer votre propre fichier Excel qui vous permettra d'évaluer l'impact de vos projets.



Définir les indicateurs

Indicateur	Définition	Objectif	Calcul	Valeur cible	Fréquence d'évaluation
Taux de décrochage au standard téléphonique	Volume d'appels pris au standard	Augmenter le nombre d'appels répondus	Nombre d'appels décrochés / nombre d'appels total	60 %	Trimestrielle
...					



Identifier la méthode de recueil

Identifier les personnes ressources et / ou les outils à utiliser pour recueillir les indicateurs aux échéances fixées
Exemple : questionnaires pour mesurer la satisfaction des utilisateurs (patients ou professionnels), bases de données internes (RH, activité...), auprès d'un service ou d'une direction support etc.



Elaborer et compléter la fiche de suivi

Indicateurs	Fréquence d'évaluation (pour rappel)	Mesure relevée Échéance 1	Mesure relevée Échéance 2	Mesure relevée Échéance 3	Mesure relevée Échéance 4 etc.
Taux de décrochage au standard téléphonique	Trimestrielle	50 %	53 %	60 %	65 %
...					



Fiche Connaissance

Comprendre les questions de propriété intellectuelle

Protéger les résultats du projet

Ce que vous allez découvrir :

- Pourquoi il est important de protéger ses inventions ;
- Comment protéger des savoirs spécifiques comme :
 - un savoir-faire ;
 - des données cliniques ou bases de données ;
- Les différentes manières de protéger son projet par :
 - un brevet ;
 - le droit des marques ;
 - les dessins et modèles ;
 - le droit d'auteur.



4 bonnes raisons de protéger ses inventions



Droit d'auteur, brevets, droit des dessins et modèles, droit des marques...
Le droit de la propriété intellectuelle prévoit bien des façons de protéger une invention
et cela apporte de nombreux avantages.



Protéger, c'est donner plus de valeur à son innovation.

Une innovation est toujours le fruit d'un travail fastidieux, d'études, de recherches, d'expérimentations laborieuses.

Vos efforts méritent d'être récompensés, votre travail, préservé. Il serait dommage de renoncer à un titre de propriété industrielle, et de ne pas offrir à votre invention cette valeur ajoutée.



Protéger, c'est s'approprier son invention de manière légitime.

Le droit de propriété intellectuelle est en mesure de vous assurer la paternité légale d'une invention.

Lorsqu'un brevet est déposé à partir d'une de vos inventions, il interdit à d'autres de l'utiliser ou de l'exploiter commercialement sans autorisation.



Protéger, c'est apporter sa pierre au progrès.

En échange de la protection juridique qui lui est accordée, l'inventeur participe à la diffusion des connaissances qui n'en finit pas d'induire et d'inspirer d'autres recherches...



Protéger, c'est contribuer au financement des activités de recherche et d'innovation de votre institution.

La valorisation financière de votre invention par les licences d'exploitation permet également un retour vers votre institution, votre service et vous-même.



En pratique

Protéger, puis, publier : le réflexe à adopter

Avant de publier, pensez à protéger !

Si besoin, la DRCI peut tout à fait engager une procédure accélérée, afin d'effectuer une demande de dépôt en un temps record, qui vous permettra de diffuser vos connaissances ... sans que cela soit considéré comme une divulgation. Car on le sait : le point d'orgue d'une carrière scientifique dans le domaine de la recherche publique ou académique a longtemps été la publication.

« To publish or not to publish? »

Une alternative dépassée !



Contact

L'Office du Transfert de Technologie et des Partenariats Industriels de l'AP-HP (OTT&PI)

Un accompagnement sur mesure pour tous les porteurs de projets de l'AP-HP

Une équipe à votre service :
Par téléphone : 01 44 84 17 71
Par courriel : info.ottpi@drc.aphp.fr

Et pour en savoir plus :
rendez-vous sur le site Internet de l'OTT&PI
www.ottpi.aphp.fr




De quoi parle-t-on ?

Qu'est-ce qu'un brevet ?

- C'est un **titre de propriété industrielle**. C'est le document officiel délivré par l'administration compétente d'un pays – en France, l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) – **qui protège les inventions**. Un brevet d'invention permet d'interdire à quiconque n'est pas autorisé, de copier, distribuer, utiliser et exploiter à des fins commerciales l'invention en question ;
- On distingue **les brevets d'invention de produit** (création par exemple d'un nouveau médicament) **des brevets de procédés** (une nouvelle méthode de fabrication de ce médicament).

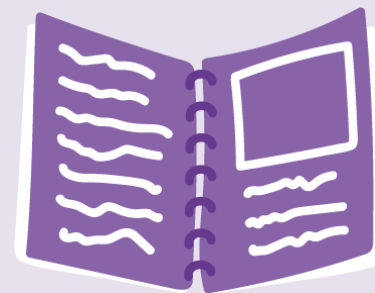
Une demande de brevet, combien ça coûte ?

À vous, inventeur, rien du tout. Tous les frais sont pris en charge par l'AP-HP, et seront déduits des redevances que vous percevrez si le brevet est exploité.

Les montants indiqués sont susceptibles de variations en fonction des pays concernés et des prestations réalisées par les cabinets de propriété industrielle partenaires de l'AP-HP.

Aller plus loin

Rendez-vous sur
le [site de l'INPI](#).



Le saviez-vous ?

La durée de protection peut aller jusqu'à
20 ans.



De quoi parle-t-on?

Les conditions de brevetabilité

Votre invention est brevetable si elle remplit les 4 conditions suivantes :



- **Être nouvelle** : votre invention doit posséder une caractéristique totalement inédite ;



- **Être inventive** : elle ne doit pas découler de manière évidente de l'état de la technique ;



- **Pouvoir faire l'objet d'une application industrielle** : l'invention doit pouvoir être reproductible par un procédé industriel ;



- **Entrer dans le cadre des objets brevetables** : cela dépend de la législation en vigueur dans chaque pays.



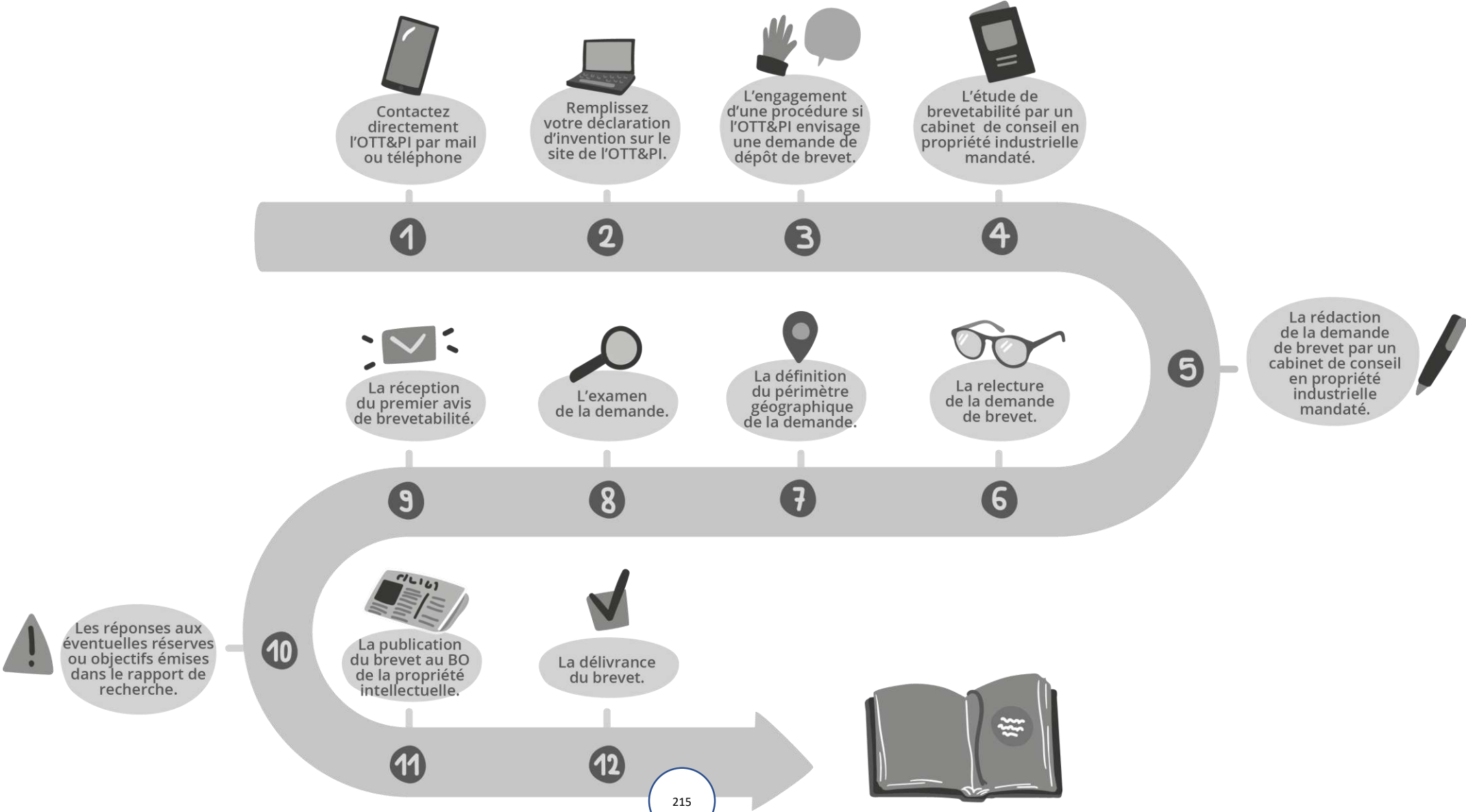
Point de vigilance

Attention à la divulgation !

Présentation lors d'un séminaire, publication dans une revue scientifique, poster, soutenance de thèse, communication à des confrères qui ne sont pas tenus au secret professionnel... Autant de façons de divulguer des informations concernant votre innovation... et de vous fermer les portes du brevet d'invention ! **En France comme en Europe, toute divulgation annule le caractère de nouveauté, exigé par la brevetabilité.** Une fois divulguée, votre invention entre dans l'état de l'art antérieur et ne peut plus être brevetée.



Déposer un brevet avec l'OTT&PI de l'APHP
(vision globale, plus de détail dans la slide suivante)





1

Contactez directement l'OTT&PI par mail ou par téléphone.

C'est obligatoire, car légalement, toute invention doit être déclarée par l'inventeur à son employeur. A ce stade, vous devrez présenter votre projet par mail ou en rencontrant un membre de l'équipe.



2

Remplissez votre déclaration d'invention en ligne sur le site de l'OTT&PI.

Le document « déclaration d'invention » est un document officiel que l'OTT&PI vous fait parvenir ou que vous pouvez télécharger sur le site de l'OTT&PI. Il s'agit de présenter le plus clairement possible en quoi consiste votre invention, son utilité, son mode de réalisation. La déclaration d'invention permet à l'OTT&PI d'effectuer une recherche d'antériorité et une étude technico-économique sur votre projet, qui sera présenté lors d'un comité d'engagement chargé de juger l'opportunité du dépôt de brevet.



3

L'engagement d'une procédure si l'OTT&PI envisage une demande de dépôt de brevet.

Cette procédure est réalisée par l'un des nombreux cabinets de conseil en propriété industrielle français ou étrangers mandatés par l'OTT&PI. En tant qu'inventeur, vous serez sollicité dès que l'agent préposé à la rédaction de la demande aura besoin d'une information scientifique ou technique supplémentaire.



4

L'étude de brevetabilité par un cabinet de conseil en propriété industrielle mandaté.

Il s'agit à ce stade de mettre toutes les chances de votre côté en analysant finement si votre invention répond aux critères de brevetabilité. C'est une demande de dépôt de brevet qui a été déposée, pas un brevet.



5

La rédaction de la demande de brevet par un cabinet de conseil en propriété industrielle mandaté.

A ce stade, vous devez fournir tous les documents (articles, tests, résultats, dessins, schémas, prototypes ...) qui aideront à la description et permettront de déterminer les revendications.



6

La relecture de la demande de brevet.

Relisez la demande de brevet attentivement, car, la description ne pourra pas être modifiée une fois la requête déposée. Le pôle propriété intellectuelle de l'OTT&PI se livre également à une relecture soignée de ce document avant de le valider et de l'envoyer.



7

La définition du périmètre géographique de la demande.

Étendre sa demande dans le reste de l'Europe, aux États-Unis ou dans le reste du monde est une décision stratégique, qui relève notamment des conclusions avancées par l'OTT&PI. Certes la mondialisation et les nouvelles technologies de l'information poussent à l'extension de ce genre de demande, mais déposer un brevet à l'international coûte cher (frais de traduction...) L'option la plus courante ? Attendre le premier avis de brevetabilité délivré en France pour se lancer ou non, car celui-ci donne généralement une bonne indication. Dans certains cas, l'OTT&PI peut décider de déposer directement la demande de brevet auprès de l'Office Européen des Brevets.



8

L'examen de la demande.

La requête déposée par l'AP-HP est passée au crible par l'INPI – ou d'autres organismes de propriété industrielle étrangers – selon des critères plus ou moins drastiques. L'objectif ? Décider si votre demande est recevable et votre invention brevetable...



9

La réception du premier avis de brevetabilité.

7 à 9 mois après votre demande, l'OTT&PI reçoit ce premier document accompagné d'un premier rapport de recherche préliminaire.



10

Les réponses aux éventuelles réserves ou objectifs émises dans le rapport de recherche.

Ce travail doit être réalisé dans un délai maximal de 3 mois.



11

La publication du brevet au BO de la propriété intellectuelle.

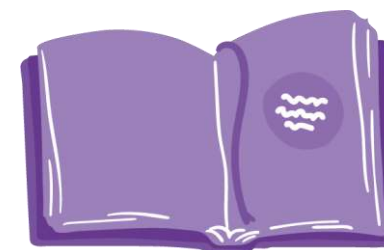
Vous recevez un avis de publication. Attention, même si vous aurez peut-être à répondre à certaines observations soulevées par l'INPI, le fait que votre brevet soit publié ne signifie pas que la partie soit remportée.



12

La délivrance du brevet.

après accord de l'INPI 2 ans après le dépôt de la demande.






De quoi parle-t-on?

Qu'est-ce qu'un savoir-faire ?

Le savoir-faire est **un ensemble de connaissances et d'informations techniques non protégé par des brevets**, secrètes, substantielles et identifiées par toute manière appropriée .

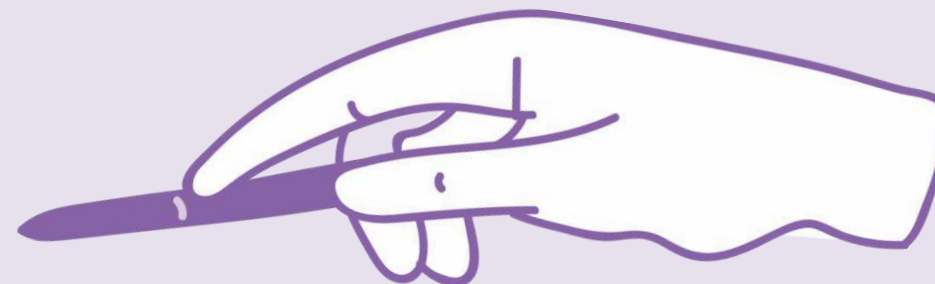
À titre d'exemples :

- Un geste chirurgical qui ne ressemble à aucun autre ;
- Une amélioration envisagée sur des matériels pour une meilleure prise en charge des patients ;
- ...

Pourquoi protéger un savoir-faire ?

L'AP-HP est reconnue mondialement, pour son savoir-faire clinique et médical.

Cet ensemble de connaissances acquises avec l'expérience, est **un atout commercial majeur dans le domaine de l'innovation**. Le protéger en conservant son caractère secret permet de valoriser cet actif immatériel. En effet, acquérir un savoir-faire, et accéder à des informations techniques constitue un gain de temps non négligeable pour un industriel.





En pratique

Comment protéger un savoir-faire ?

La meilleure protection d'un savoir-faire reste sans aucun doute la **confidentialité**, qui contrairement au brevet, n'impose pas la divulgation publique d'un procédé ou d'une technique. L'exemple le plus connu reste sans doute la composition tenue secrète du Coca-Cola®, toujours imité, jamais égalé.

Seuls des accords de confidentialité peuvent protéger la transmission d'information sur un savoir-faire que l'on souhaite partager tout en le gardant secret.



- Le **savoir-faire est valorisable**, à travers par exemple des **contrats, de licence de savoir-faire, de contrat de collaboration...** et ce, qu'il accompagne ou non une invention brevetée.
- **Je ne communique surtout pas sur mon invention** et je dépose mon projet sur la plateforme pour que l'OTTPI revienne vers moi. En parallèle, je peux contacter l'OTTPI.






De quoi parle-t-on?

Qu'est-ce qu'une donnée clinique ?

- Des données de **différentes natures** : données chiffrées de valeurs biologiques, diagnostics, images, analyses génomiques, données d'activité, de structure, etc. ;
- Des données sur **des supports informatiques et physiques très variés** : PACS, réseaux, CD, serveurs) ;
- Des données avec des **formats divers** : fichiers Excel, bases de données standard ou propriétaire...).



Pourquoi protéger une base de données ?

- **Toutes les données peuvent être protégées et valorisées**, quel que soit leur format et le type d'informations recueillies dans le cadre de votre activité.
- **Les données représentent un véritable « trésor »** pour la recherche et le développement, en particulier depuis l'arrivée des outils d'analyses de big data, le développement d'algorithmes d'analyse d'images, d'outils d'interopérabilité ou encore les analyse combinées de données variées.
- L'hôpital – et l'AP-HP en particulier – travaille depuis longtemps à **accumuler, classer et agréger ces données**. Ces données sont **susceptibles d'intéresser de multiples partenaires** pour le développement de stratégies thérapeutiques, le suivi des traitements ou encore la recherche in silico...



Comment protéger une base de données ?

Pour protéger une base de données, il est essentiel d'en **préserver la confidentialité**, puis de la **protéger en la déposant auprès d'une agence spécialisée** (Logitas, Agence de protection des Programmes, etc.). Ce dépôt permet de certifier et de dater la création de la base et identifie les contributeurs.

Vos bases peuvent aussi être valorisées par le biais de **contrat licence d'utilisation, de prestation de service, de collaboration...**



En pratique

Toutes les données issues des logiciels métiers sont intégrées à l'Entrepôt de Données de Santé de l'AP-HP et protégées.

Pour tout autre sujet, contactez la DRCl. En amont, assurez-vous de respecter les bons réflexes à avoir dans la constitution d'une base de données (cf fiche dédiée)





De quoi parle-t-on ?

Qui est concerné par le droit d'auteur ?

Tout agent de l'AP-HP qui a conçu une création susceptible d'être publiée et d'être protégée par le droit d'auteur.

Que protège le droit d'auteur ?

- Les **livres, brochures et autres écrits littéraires, artistiques ou scientifiques** ;
- Les **conférences, allocutions et autres œuvres** de même nature ;
- Les **œuvres audiovisuelles** ;
- Les **œuvres de dessin**, de peinture, d'architecture, de sculpture de gravure, de lithographie ;
- Les **œuvres graphiques et typographiques** : un schéma, un photo ... ;
- Les **œuvres d'arts appliqués** ;
- Les **bases de données** ;
- Les **logiciels** y compris le matériel de conception préparatoire ;
- Les **illustrations ou cartes géographiques** ;
- Des **œuvres musicales**.




En pratique

Comment obtenir le droit d'auteur ?

- **Dès le moment où vous créez un dessin, un texte ... votre œuvre est automatiquement protégée par droit d'auteur : aucune formalité n'est requise.**
- Cependant afin de renforcer son droit d'auteur, il est fortement conseillé de déposer l'œuvre à des fins probatoires pour cela, contactez l'OTTPI.

Afin d'assurer le respect des droits des auteurs et artistes interprètes et leur en faciliter l'exercice, **des sociétés d'auteurs (Sacem, SACD,...) ont été créées pour jouer un rôle d'intermédiaire entre les auteurs et les producteurs d'œuvres**. La valeur ajoutée de ces sociétés réside dans leur gestion centralisée des procédures juridiques en vue de l'exploitation des œuvres par des tiers. Les sociétés de gestion, de droits d'auteurs perçoivent et répartissent les redevances perçues de l'exploitation des œuvres





Auteur et agent public de l'AP-HP : vos droits, vos devoirs

- Le droit d'auteur vous confère **un ensemble de droits exclusifs sur votre œuvre**, et le fait que vous soyez employé par l'AP-HP n'y change rien... à moins qu'elle n'ait été créée d'après des instructions reçues ou dans le cadre de vos fonctions. Vos prérogatives peuvent alors être limitées ;
- Votre œuvre n'est pas exploitée commercialement, ni dans le cadre d'une mission du service public ? Les droits patrimoniaux (droit exclusif de reproduire, de traduire, d'adapter, de distribuer une œuvre...) sont automatiquement dévolus à l'État. Votre œuvre fait l'objet d'une exploitation commerciale ? Vous êtes obligé d'accorder une préférence pour l'exploitation de l'œuvre en question à l'établissement public ;
- **Vous pouvez divulguer librement votre œuvre.** Mais ce droit ne vous donne pas le droit de nuire aux règles qui régissent le fonctionnement, l'organisation et l'activité de l'AP-HP ;
- **Votre œuvre peut subir des modifications**, si votre supérieur hiérarchique estime que ces changements servent les intérêts de votre service... à moins que ces modifications ne nuisent à votre honneur ou votre réputation ;
- **Vous ne pouvez pas exercer votre droit de retrait ou de repentir** sans accord de votre supérieur hiérarchique.



Point de vigilance

Dans le cadre d'activités de recherche scientifique, **c'est le droit de cession à l'État qui s'applique**, exploitation commerciale ou pas !

À moins que vous ne fassiez partie des agents auteurs dont la divulgation n'est soumise à aucun contrôle préalable, en vertu de votre statut ou des règles qui régissent vos fonctions.

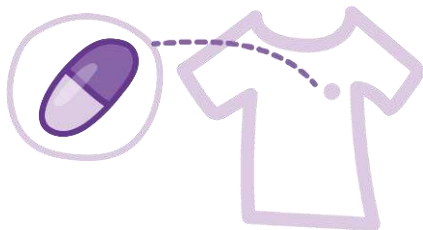
Le saviez-vous ?

L'auteur est protégé pendant toute sa vie et 70 ans après sa mort.



Les conditions pour protéger par le droit des marques

Une marque peut-être protégée à condition :



D'être susceptible de représentation graphique.

Il faut déposer un signe, et donc pouvoir le représenter graphiquement. Ainsi, par exemple, les odeurs ne peuvent être déposées à titre de marque ;



De ne pas être déceptif et tromper le public,

en le laissant penser qu'il possède une qualité qu'il n'a pas. Par exemple, on ne pourra pas déposer une marque "Touffrais" sur des produits surgelés ;



D'être distinctif.

Ce signe doit être arbitraire et non descriptif, nécessaire ou usuel : ainsi, la marque "Petit Bateau" possède un caractère distinctif appliqué à des vêtements pour enfants... mais le perdrait dès lors qu'elle désignerait des services d'embarcations ;



D'être disponible.

Vous devez vous assurer que la marque que vous déposez n'est ni similaire, ni identique à une existante.

Que protège le droit des marques ?

Le droit des marques protège les marques, c'est-à-dire un signe – ou une combinaison de signes – qui permet au public de distinguer la provenance de produits ou de prestations de service. Ces signes, ce peut être des lettres (BMW®,...), un mot, (Vivostat®, le système Novasure®...), une phrase ("parce que je le vaux bien"), une image (un crocodile sur des polos, la pomme de l'Ipad) ...



De quoi parle-t-on?

Comment protéger une marque ?

Une marque peut se déposer en remplissant un simple formulaire en ligne, sur le site de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI).

Déposer une marque confère un monopole d'exploitation sur ce nom et interdit à d'autres l'utilisation d'un signe identique ou similaire pour désigner des produits ou services identiques ou similaires.

Le principe de spécialité

"Mont blanc" une même marque qui désigne aussi bien des crèmes desserts comme de luxueux stylos. Si ces deux produits cohabitent sous la même marque, c'est justement en vertu du principe de spécialité, qui impose de déterminer la classe de produits ou de services pour lesquels la marque peut-être protégée. En effet, on ne peut parler de similarité seulement s'il y a un risque de confusion dans l'esprit du public.



En pratique

Contactez l'OTPI



Le saviez-vous ?

La durée de protection est de 10 ans indéfiniment renouvelable sous réserve du paiement de la redevance prescrite.



De quoi parle-t-on?

Que protège le droit des dessins et modèles ?

Toutes les créations ornementales ou esthétiques, appliquées à des objets industriels entrent dans le champs du droit des dessins et modèles. En d'autres termes, ce droit concerne non pas l'aspect fonctionnel de l'objet – son côté plus pratique, ou plus ergonomique par exemple – mais uniquement son apparence, sa forme, sa ligne, ses contours, ses matériaux, ou sa texture.

Pourquoi protéger un dessin ou un modèle ?

Tout simplement parce qu'un modèle ou dessin industriel apporte une valeur ajoutée à un produit et peut constituer un atout commercial exceptionnel. En enregistrant un dessin ou modèle, vous obtenez le droit exclusif d'empêcher qu'il soit copié ou imité par la concurrence.





De quoi parle-t-on?

Les conditions pour protéger par le droit des dessins et modèles

Un dessin ou un modèle peut-être protégé à condition que sa forme :



- **Soit nouvelle** par rapport à l'art antérieur ;



- **Ait un caractère propre**, c'est-à-dire qu'elle suscite d'emblée chez l'observateur averti une impression visuelle distincte de celle produite par d'autres dessins et modèles déjà connus ;



- **Soit indépendante de sa fonction** car les dessins et modèles qui découlent de la fonction technique sont protégeables par d'autres droits de la propriété intellectuelle.



En pratique

Préparez vos croquis et schémas, application ainsi que vos marchés cibles puis contactez l'OTTPI.



Le saviez-vous ?

La durée de protection est de 5 ans renouvelable à compter du dépôt.

A moins d'avoir cédé vos droits, vous êtes en tant que créateur, titulaire du droit de propriété sur vos dessins ou modèles.



En résumé

- Protéger son invention est essentiel. Cela permet de donner plus de valeur à son innovation, de s'approprier son invention de manière légitime, d'apporter sa pierre au progrès et de contribuer au financement des activités de recherche et d'innovation de votre institution ;
- Plusieurs types de protections existent : le **brevet**, la **protection de savoir-faire** ou « **know-how** », **protection de données cliniques et bases de données générées dans l'activité de soin et de recherche**, **droit d'auteur**, **droit des marques** ou encore le **droit des dessins et modèles**. Chaque protection possède des caractéristiques propres (éligibilité, processus pour en bénéficier, durée de protection...) ;
- L'Office du Transfert de Technologie et des Partenariats Industriels de l'AP-HP (OTT&PI) est l'interlocuteur clé de l'AP-HP en capacité de vous accompagner dans vos réflexions en matière de propriété intellectuelle pour votre projet ;

Ressources

Un accompagnement sur mesure pour
tous les porteurs de projets de l'AP-HP

Une équipe à votre service :
Par téléphone : 01 44 84 17 71
Par courriel : info.ottpi@drc.aphp.fr

Aller plus loin

Pour en savoir plus :
rendez-vous sur le site Internet
de l'OTT&PI
www.ottpi.aphp.fr

Sommaire



I - Design et méthodes agiles

II – Benchmark

III – Projet

IV - Recherche

1. Cadrer une étude clinique

230



Fiche Connaissance

Cadrer une étude clinique

Comment cadrer son étude clinique

Ce que vous allez découvrir :

- L'importance de la réalisation d'études cliniques ;
- Le lien entre les études cliniques et les programmes d'appel à projet ;
- Les grandes étapes de la constitution d'un dossier d'étude clinique.



De quoi parle-t-on?

Les études cliniques

Une étude clinique, ou essai clinique, est une étude scientifique réalisée dans le domaine médical impliquant la personne humaine.

La recherche clinique recouvre un très **grand nombre de pratiques** :

- Essai de nouveaux médicaments ou dispositifs ;
- Comparaison entre plusieurs stratégies médicales ;
- Evaluation de nouveaux modes de diagnostic ;
- Recherche de nouvelles thérapies cellulaires et géniques ;
- Observation épidémiologique de groupes de personnes ;
- ...

Quels sont leurs objectifs ?

Les études cliniques sont très importantes dans le milieu hospitalier et existent depuis de nombreuses années. Elles poursuivent **trois objectifs principaux** :

- **L'amélioration de la santé humaine** et le **progrès des techniques** de soins dans le respect de la personne ;
- La **promotion du progrès médical** ;
- La **validation scientifique des nouvelles connaissances médicales** et leur diffusion dans l'intégralité du système de santé.



Outre les éventuelles autorisations des agences sanitaires nécessaires, la réalisation d'une étude clinique est souvent conditionnée à sa capacité à bénéficier de financements. Partie intégrante du cadrage de l'étude clinique, la recherche de financement peut passer par la recherche d'appels à projets ou de financements par des acteurs industriels.

Les appels à projet, une étape clé pour lancer une étude clinique et bénéficier de financements

Le lancement d'une étude clinique commence souvent par la constitution d'un "dossier" d'appel à projet (AAP) dans l'un des nombreux programmes hospitaliers de recherche clinique existants.

Ces programmes et les financements associés permettent notamment :

- De **sécuriser les aspects réglementaires** et la mise en place de l'étude
- De **mobiliser les ressources nécessaires** au recueil des données et au suivi de l'étude
- **D'absorber les surcoûts** liés aux médicaments, dispositifs, actes éventuels...
- De **valoriser les résultats de l'étude** : analyses statistiques, publications, congrès...



Le saviez-vous ?

- La recherche de financements auprès d'acteurs industriels passe souvent par la constitution d'un dossier semblable à celui d'un appel à projets.
- Le **promoteur d'une étude clinique** est un individu, entreprise institution ou organisme qui prend la responsabilité de mettre en place, de gérer et/ou de financer une recherche impliquant la personne humaine.
- L'**investigateur d'une étude clinique** est Individu médicalement qualifié, responsable de la conduite de la recherche. Il inclut les patients dans l'étude et veille à la sécurité des personnes.



L'instant focus

Identifier les appels à projets pour mener une étude clinique

Il existe **6 grandes catégories d'émetteurs** d'appel à projets en recherche clinique dans lesquels on répertorie différents programmes :

- **Européens** (Horizon 2020)
- **Ministériels** (PHRC national, PREPS, PRME, PHRIP, PRTS ...)
- **Institutionnels** (ANRS, ANR, ANSM, BPI...)
- **Régionaux** (PHRC inter-régionaux)
- **Internes à l'AP-HP** (Contrat de Recherche Clinique)
- **Fondations, associations ...** (Fondation maladies rares, Sidaction ...)

Ressources

- Fiche 133 - **Cadrer le montage financier**

Les appels à projets sont toujours fondés sur l'évaluation des pairs. La sélection de ces derniers ainsi que leurs modes de consultation (rapporteurs, commissions, experts ...) varie cependant selon les appels à projets.

Le saviez-vous ?

- Tous les ans, au sein de l'AP-HP, un contrat de recherche clinique (CRC) est mis en place pour financer des projets de recherche clinique. La Commission d'Expertise Scientifique (CES) et la DRCI retiennent 1 à 2 thématiques spécifiques à traiter.
- Les CRC Axe libre et CRC innovation ne portent pas sur des thématiques spécifiques.
- Tous les 15 jours, retrouvez tous les AAP liés au domaine de la recherche clinique sur le site de l'URC-CIC local. Le [Thésaurus sur le site de la DRCI](#) donne accès aux AAP.



Choisir le bon appel à projet pour son étude clinique ?

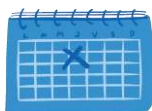
Le choix d'un appel à projet doit se faire en fonction des caractéristiques des programmes, telles que :



L'enveloppe de financement mise à disposition ;



La thématique (thérapeutique, soins premiers,...) ;



Le calendrier (délai de remise du dossier et délai de mise en œuvre après sélection) ;



Les spécificités de la constitution de son dossier de recherche : langue de rédaction, domaine d'expertise, budget recherché, type d'investigateur (médecin ou non), expérience, ...

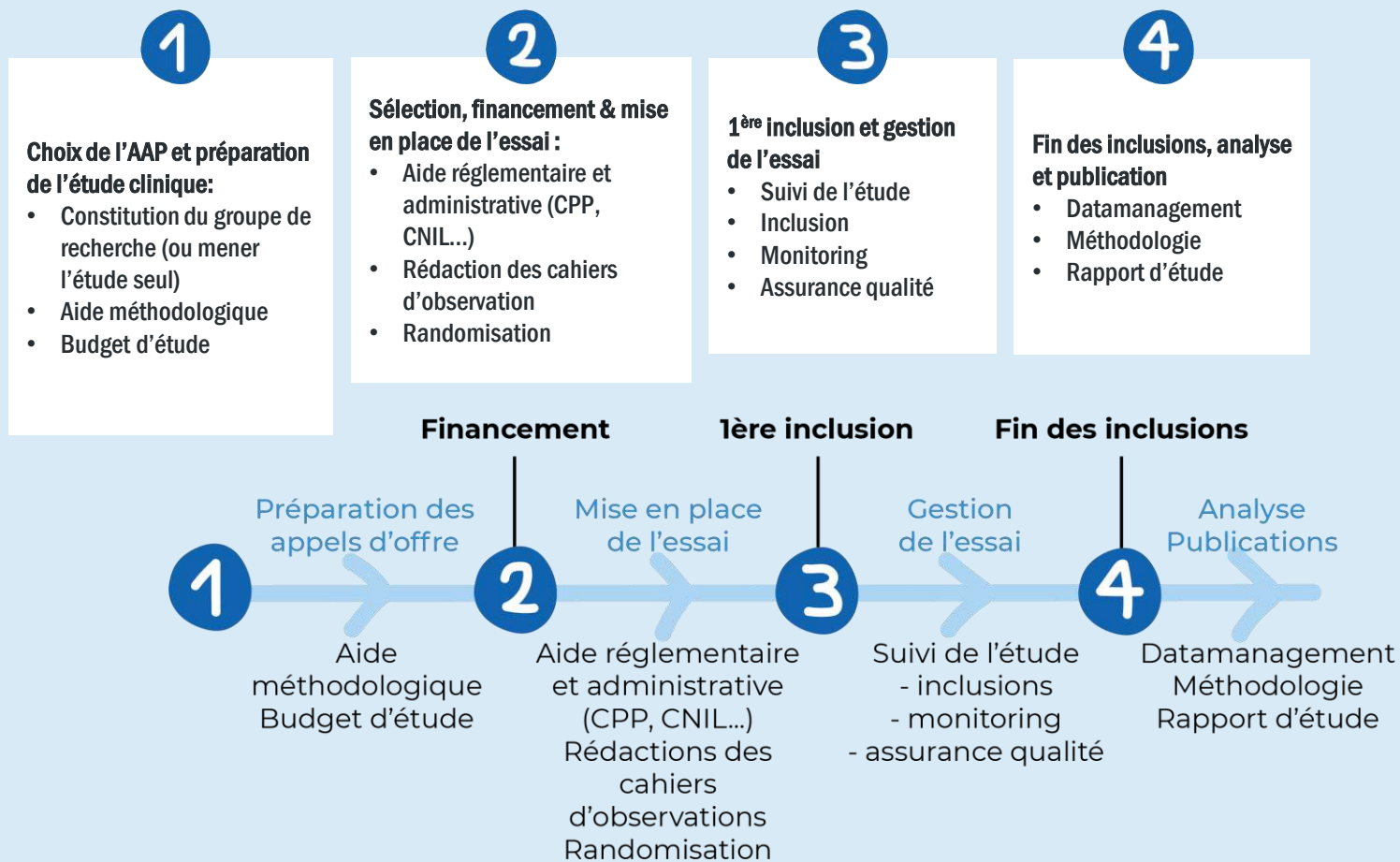
Nos conseils

- Prenez le temps de bien **définir votre question de recherche**
- En fonction de votre question de recherche, **sélectionnez le ou les appel(s) à projet(s) le(s) plus adapté(s)**. N'hésitez pas à **rechercher des sources de financement diverses !**
- Prenez le temps de **renseigner et rédiger soigneusement** le dossier d'appel à projet
- Faites une liste de tous les critères d'évaluation spécifiques à l'appel à projets et assurez-vous que vous y répondez bien lors de la rédaction
 - *NB : Mieux vaut rédiger un petit paragraphe pour répondre à un critère d'évaluation que ne pas en tenir compte du tout !*
- En cas d'échec, n'hésitez pas à la **resoumettre ultérieurement** en prenant en compte les **avis émis par les experts !**



En pratique

Étapes d'un projet de recherche clinique au niveau de l'URC



Compter 1 à 2 mois de préparation dans la constitution de votre dossier et un délai de réponse de 9 à 10 mois après soumission de votre étude.





En résumé

- Les **études cliniques** sont très importantes dans le milieu hospitalier et existent depuis de nombreuses années. Elles **participent globalement au progrès technique et médical pour améliorer la santé humaine** ;
- La **recherche clinique recouvre un très grand nombre de pratiques** (médicament, stratégie médicale, diagnostic, épidémiologie ...) ;
- Les études cliniques peuvent être **financées par des appels à projets**, qui permettent de sécuriser nombre de leurs aspects (réglementation, ressources, matériels, valorisation) ;
- Il existe de **nombreux émetteurs d'appels à projets – organisations publiques, industriels – avec des séquencements de procédures et dossiers à renseigner spécifiques** ;
- Plusieurs **bonnes pratiques peuvent maximiser vos chances de succès** en matière d'appel à projets : bien définir sa question de recherche, rédiger avec soin le dossier d'appel à projets, rechercher des sources de financement diverses ...

Aller plus loin

Consultez le document :
CADRAGE DE
L'EXPERIMENTATION_R,
sum,_protocole

Contact

Avant de vous lancer :

Contactez votre Unité de Recherche Clinique locale (URC) en cas de questions.

Pendant la rédaction de votre étude clinique :

Le service OTT&PI de la DRCI vous accompagne dans la protection de vos travaux de recherche : <http://ottpi.aphp.fr/nous-contacter-2/nous-contacter/>