



« CHAQUE MÉTIER PEUT FAIRE LA DIFFÉRENCE » À GENÈVE, UN CENTRE DE L'INNOVATION QUI FAIT RÉFÉRENCE

Par Joëlle Hayek - Photos Elsa Devaux, Louis Brisset et Jonathan Imhof / Toute première structure de ce type en Suisse, et deuxième en Europe, le Centre de l'Innovation des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) est aujourd'hui une référence européenne et dans le monde francophone. S'attachant à « *divulguer une culture des possibles* », il porte une approche à la fois exemplaire et très pragmatique, afin que chacun « *se permette d'avoir des idées* » et puisse être acteur du changement. Nous le découvrons avec sa responsable opérationnelle, Helena Bornet dit Vorgeat.

Dans quel contexte le Centre de l'Innovation des Hôpitaux universitaires de Genève a-t-il vu le jour ?

Helena Bornet dit Vorgeat : Né en 2017, celui-ci est à l'origine issu du plan stratégique 2016-2020 des HUG, alors dit « *Vision 20/20* » et lui-même inscrit dans une démarche participative, avec l'ambition de faire évoluer notre institution. Plus concrètement, le Centre de l'Innovation émane de l'une des dix initiatives retenues par « *Vision 20/20* », celle du « *collaborateur-acteur* » qui entend promouvoir l'intelligence collective. Les HUG fédèrent près de 13 000 collaboratrices et collaborateurs, répartis entre plus de 160 métiers. Il s'agit donc de tirer pleinement profit de ce vivier car, nous en sommes convaincus, chacun et chacune peut être acteur du changement. D'ailleurs, notre centre s'est dès le départ implanté au cœur des HUG. Nous sommes littéralement situés au cœur de l'action, encadrés par les services de soins.

Quelles missions portez-vous ?

La première, celle dont découlent toutes les autres, consiste à développer une culture de l'innovation, afin que chaque collaboratrice et chaque collaborateur des HUG se permette d'avoir des idées. Comme vous le savez, le monde hospitalier est très hiérarchisé et peut donner l'impression que l'innovation est réservée aux seuls cadres et médecins-chercheurs. Or chaque métier peut en réalité faire la différence. Nous cherchons donc à stimuler l'idéation et le développement de projets novateurs selon une philosophie orientée solutions. Ce qui ouvre la voie à notre deuxième grande mission, la catalyse de projets, c'est-à-dire l'accompagnement des professionnels sur le terrain pour donner corps à leurs idées, à la fois en termes de formation aux méthodologies de gestion de projets et au prototypage, que de recherche de financements. Nous nous appliquons ici, autant que possible, à mutualiser les ressources pour capi-

Helena Bornet dit Vorgeat,
responsable opérationnelle
du Centre de l'Innovation
des Hôpitaux universitaires
de Genève

« **NOUS SOMMES LITTÉRALEMENT
SITUÉS AU CŒUR DE L'ACTION,
ENCADRÉS PAR LES SERVICES
DE SOINS** »

taliser sur l'existant et, *in fine*, inscrire les projets dans une démarche de développement agile. Nous travaillons ensuite à la valorisation des produits en soutenant les démarches de transfert de technologie auprès de nos partenaires externes ou nos *spin-offs* – avec une attention portée à la protection de la propriété intellectuelle –, et en donnant de la visibilité aux succès de nos collaborateurs et collaboratrices.

Le Centre de l'Innovation se positionne donc comme un pré-incubateur de l'intrapreneuriat...

C'est exactement cela. Mais nous sommes, aussi, la porte d'entrée pour les partenaires externes souhaitant porter ou collaborer avec un projet au sein des Hôpitaux universitaires de Genève. Nous les orientons au sein de l'institution et accompagnons leur mise en relation avec les interlocuteurs adéquats. Côté patients, nous pilotons également la plateforme d'innovation numérique Concerto, qui réunit toutes les applications et fonctionnalités à destination des usagers, avant, pendant et après leur prise en charge aux HUG. Concerto entend favoriser l'engagement des patients, pour qu'ils soient véritablement acteurs et partenaires de leurs soins, mais elle est aussi à la disposition des professionnels de terrain souhaitant proposer des axes d'amélioration et de digitalisation de processus administratifs ou médico-soignants. Sixième et dernière grande mission de notre Centre de l'Innovation : participer à l'élaboration du plan stratégique des HUG et piloter sa mise en œuvre, comme cela est le cas aujourd'hui pour « Vision 20+5 », qui couvre la période 2020-2025 et se développe sur les socles acquis par Vision 20/20.



Vous fédérez plusieurs compétences pour mener toutes ces tâches à bien. Pourriez-vous nous en parler ?

Placé sous la double responsabilité du Pr Idris Guessous, par ailleurs médecin-chef du service de médecine de premier recours, pour le volet académique, et de moi-même pour le côté opérationnel, notre centre réunit en effet des profils variés qui sont autant de richesses : des biologistes spécialisées dans le transfert de technologies et vulgarisation scientifique, ou en communication et facilitation d'ateliers et événements, des soignants experts en santé numérique, des informaticiens, des chefs de projets spécialisés en méthodologies de l'innovation, des business analystes ou ingénieur en innovation, etc. Nous accueillons également, chaque année, entre trois et sept étudiants issus des nouveaux cursus universitaires, en management de l'innovation ou en informatique médicale, afin qu'ils puissent mettre en pratique ce savoir académique, qui lui-même nourrit la création de nouveaux métiers au sein de notre institution.

Évoquons à présent le processus d'innovation hospitalo-universitaire, que vous avez cherché à mapper. En quoi consiste-t-il, plus concrètement ?

Il s'agit d'une démarche non linéaire qui, à notre sens, s'inscrit dans une matrice en trois étapes. D'abord, l'idéation pour stimuler l'émergence d'idées, à travers des ateliers de *design thinking* ou l'organisation de hackathons. Sur ce dernier point, la 8^{ème} édition du Hackathon des HUG s'est tenue fin mars : 36 heures ●●●



●●● durant, 130 participants – des ingénieurs, des développeurs, des médecins et des infirmiers, des patients partenaires, des étudiants, des designers, des graphistes, etc. – ont activement travaillé au développement de prototypes fonctionnels, autour de 13 défis émanant du terrain. Ceux-ci portaient aussi bien sur des projets hautement technologiques, en lien avec l'intelligence artificielle, la robotique, la domotique ou les applicatifs, que sur des initiatives plus tangibles, par exemple la création d'un ouvrage à destination des enfants hospitalisés ou un jeu de cartes pour accompagner la décision partagée autour de la contraception. Nous sommes à cet égard heureux de constater que l'engagement se maintient toujours à un très haut niveau, avec un renouvellement régulier des personnes participant à l'événement.

Deuxième axe de cette matrice, la catalyse.

Cette étape se matérialise notamment à travers le *coaching*, ainsi que les outils, astuces et formations réalisés auprès des innovateurs. Elle intervient également dans l'organisation d'ateliers de prototypage rapide de produits minimums viables (MVP), après avoir validé l'utilité, la désirabilité, la faisabilité et la viabilité des idées. Sans oublier, bien sûr, le *testing* avec les patients, particulièrement les plus de 500 usagers engagés au sein de notre Plateforme de patients partenaires. Nous cherchons également à favoriser les rencontres entre les innovateurs et les utilisateurs finaux, mais aussi les synergies entre les porteurs de projets similaires, pour divulguer une culture des possibles et dédramatiser l'échec, pour mutualiser les ressources et compétences et capitaliser sur ce qui est déjà en cours ou existant. C'est notamment l'objectif des « Innovations lunches » et des Cafés hebdomadaires de l'innovation, où sont aussi bien évoqués les projets en cours que ceux parvenus à leur terme. Troisième grand axe, la valorisation des produits finis et/ou déployés, afin de soutenir la commercialisation de nos solutions. Cette étape s'accompagne de la promotion de nos produits et la reconnaissance de l'engagement de nos innovateurs au travers de congrès nationaux et internationaux, mais aussi au cours de la Journée de l'Innovation, le concours des innovations des HUG. Cet événement s'impose d'ailleurs aujourd'hui comme un véritable tremplin pour

faire connaître les projets auprès des partenaires économiques potentiels.

Pourriez-vous détailler quelques réalisations phares, initiées et soutenues par le Centre de l'Innovation des HUG ?

Elles touchent à des thématiques extrêmement variées, depuis les nouvelles technologies – intelligence artificielle, robotique, réalité virtuelle, applicatifs – aux MedTechs/BioTechs, en passant par les nouveaux processus, les nouveaux outils comme l'impression 3D, les nouvelles modalités de soins ou encore les nouveaux médicaments. Ainsi, entre 2017 et 2023, pas moins de 165 projets ont été catalysés, parmi lesquels 30 sont aujourd'hui en phase pilote et 32 ont été implémentés. Notre centre totalise en outre 101 déclarations d'inventions, 29 brevets déposés et 11 start-ups créées ! Parmi les initiatives particulièrement notables, je retiendrais « HUG@Home », une plateforme de télémédecine sécurisée pour mettre les patients en sortie d'hospitalisation en contact avec les réseaux de soins à domicile. Une telle approche est aujourd'hui entrée dans les mœurs mais, lorsque « HUG@Home » avait vu le jour en 2017 durant le 2^{ème} Hackathon des HUG, c'était alors particulièrement avant-gardiste.

Et du côté des spin-offs créés ou licences signées en lien avec Unitec, votre bureau de transfert de technologie ?

Je citerais « Onescape » et sa technologie ultramobile trois-en-un, combinant un stéthoscope numérique, un oxymètre de pouls et un thermomètre alimenté par l'intelligence artificielle, et « Hecketiss », qui a développé un pansement cellulaire pour stimuler la régénération tissulaire des plaies graves. Mais aussi « Dayco », un support mural modulable pour le matériel de prévention de l'infection, né à l'initiative d'une aide-soignante des HUG. Ou encore « NeoReaBag », qui est un sac de réanimation pour nouveau-né, intuitif, compartimenté, optimisé et évolutif, permettant de diviser le temps d'intervention par quatre.

Quid de Concerto ?

C'est effectivement l'un de nos projets stratégiques.



« S'IL CONVIENT DE DÉDRAMATISER L'ÉCHEC,
LES RÉUSSITES DOIVENT ÊTRE RÉELLEMENT CÉLÉBRÉES,
AFIN DE LES VISIBILISER ET REMERCIER CELLES ET CEUX
QUI S'Y SONT ENGAGÉS »

La plateforme d'innovation numérique Concerto est, pour résumer, la « télécommande » du patient, et se positionne comme le pendant du dossier patient informatisé des professionnels de santé. Elle regroupe à ce jour 16 fonctionnalités disponibles et plus d'une dizaine en développement, permettant à la patientèle d'être véritablement aux commandes de son parcours péri-hospitalier, pour compléter l'anamnèse, communiquer avec l'équipe médico-soignante et les proches, visualiser les traitements prescrits – une connaissance contribuant à l'observance médicamenteuse –, s'orienter au sein de l'hôpital, choisir le repas, renseigner des échelles cliniques, etc. C'est une plateforme en perpétuelle évolution et qui a démontré sa valeur ajoutée.

Quels seraient, pour finir, les principaux leviers qui permettent de faire fonctionner un Centre de l'Innovation au sein d'une institution comme les HUG ?

Le choix de l'implantation est d'abord essentiel. Une telle structure se doit d'être au centre de l'activité hospitalière car elle est au service des innovatrices et des innovateurs sur le terrain. Elle doit en outre être animée par une volonté de « désiloter » l'innovation, dans un environnement par définition compartimenté, de manière à porter une culture de tous les possibles.

S'il convient de dédramatiser l'échec, les réussites doivent pour leur part être réellement célébrées, afin de les visibiliser et remercier celles et ceux qui s'y sont engagés. C'était par exemple l'objet de notre exposition « Les visages de l'innovation ». L'identification d'ambassadrices et d'ambassadeurs, c'est-à-dire de partenaires facilitants à tous les niveaux de l'institution, est également un atout pour accompagner ce grand mouvement collégial en faveur de l'innovation. Nous avons ici la chance de pouvoir nous appuyer sur des membres de la direction particulièrement soutenant, le Doyen de la Faculté de médecine de l'Unige, précédemment responsable du Centre de l'innovation et qui soutient la dissémination de la culture de l'innovation dès l'enseignement de la médecine, et auprès de nos chercheurs et chercheuses, le Directeur des ressources humaines, toujours attentif à valoriser les compétences et l'engagement des porteurs de projets, et bien sûr le Directeur général des HUG, qui est le premier à avoir cru en nous. Il convient, enfin, de tisser un réseau solide avec des partenaires extérieurs, universités, incubateurs, et milieu industriel, car nos collaborations sont elles aussi précieuses.

Avez-vous identifié des écueils et points de vigilance ?

Nous avons récemment déployé une

enquête auprès de plus de 1 500 participants pour justement identifier des axes d'amélioration et poursuivre nos cycles itératifs d'évolution basés sur notre expérience et les retours de nos partenaires et innovateurs. Trois ressortent plus particulièrement : mieux capitaliser sur nos réseaux externes pour améliorer l'incubation et le soutien aux porteurs de projets ayant donné lieu à des *spin-offs*, étoffer notre *pool* de partenaires sur les projets *low-tech*, et développer nos « Innovation Académies » pour poursuivre la transmission des méthodologies et outils. Ce sont autant de défis que nous cherchons désormais à relever, tout en travaillant sur les grandes thématiques retenues pour 2024, à savoir l'intelligence artificielle – nous prévoyons notamment d'organiser des *speed-datings* entre des utilisateurs potentiels et des experts –, l'impression 3D et la médiation scientifique pour une plus grande dissémination des connaissances et des activités développées en lien avec la recherche et l'innovation. En parallèle, nous nous attachons, avec le Pr Guessous, à faire évoluer la stratégie du Centre de l'innovation. Notre futur fil rouge ? Inspirer, transmettre et transformer, pour créer un nouveau *leadership* de l'innovation et continuer de prendre activement part à la métamorphose des métiers et de l'institution. ●